

Universidad de Palermo

Licenciatura en Psicología

El proceso de selección de personal aplicado al análisis de dos puestos de trabajo.

Autor: Narváez García, Patricia

Tutor: Lupano, María Laura

1. INDICE	
1. Indice.....	1
2. Introduccion.....	3
3. Objetivos.....	3
3.1 Objetivo General.....	3
3.2 Objetivo Especifico.....	3
4. Marco Teorico.....	4
4.1 Psicologia Industrial.....	4
4.1.1 Psicologia del Personal .....	4
4.1.2 Psicologia Organizacional.....	4
4.1.3 Psicologia de los Factores Humanos.....	4
4.2 Organización.....	5
4.2.1 Cultura Organizacional.....	6
4.3 Sistema de Gestion de Recursos Humanos.....	8
4.3.1 Sistema de Gestion por Competencias.....	9
4.4 Administracion de Personal.....	13
4.4.1 Analisis y Descripcion de Puestos.....	14
4.4.1.2 Diseño del puesto.....	17
4.4.2 Proceso de Reclutamiento y Selección.....	18
5. Metodologia.....	31
5.1 Tipo de Estudio.....	31
5.2 Participantes.....	32
5.3 Instrumentos.....	32
5.4 Procedimiento.....	34
6. Desarrollo.....	35

6.1 Distincion de habilidades o competencias que necesita el postulante para el puesto de Electricista de Guardia y para el de Auditor de Facturacion.....	35
6.2 Definicion de estrategia del proceso de selección para el puesto de Electricista de Guardia y para el de Auditor de Facturacion.....	38
6.3 Identificacion de ventajas y desventajas del Assesment Center y de la Entrevista Individual para el puesto de Electricista de Guardia y para el de Auditor de Facturacion.....	43
7. Discusion.....	46
8. Referencias.....	50
9. Anexo.....	54
Anexo 1.....	54
Anexo2.....	56
Anexo 3.....	60

## 2. INTRODUCCION

La pasantía se llevo acabo en una Consultora, en la cual se debía cumplir con una asistencia de 320 horas de trabajo, en un horario que iba de lunes a viernes de 9:00 am a 1:00 pm.

La Consultora se enfocaba a todo lo relacionado con el Proceso de Selección de Personal, prestando este servicio a diferentes empresas, además, contenía una pequeña área de capacitación, la cual, estaba a cargo del director de la consultora, por consiguiente nadie más tenía contacto con la misma.

En el tiempo que se realizo la pasantía se tuvo la oportunidad de ser parte de un proceso de selección, las actividades que se llevaron a cabo eran: relevamiento del perfil del puesto, armado del aviso, carga del aviso a internet, se hacían lecturas de los curriculums que llegaban a dichas publicaciones, se realizaba la pre selección, contacto con el postulante, además, se participaba de entrevistas como observador y finalmente se tomaban psicotécnicos a grupos de personas, la cual, era otro tipo de modalidad de selección que se implementaba para diversos perfiles, una vez efectuada dicha actividad, se corregían las técnicas administradas y se formalizaban los informes finales.

Gracias a la participación que se tuvo en dichas actividades en la Consultora, surgió el tema que se desarrollo, en el cual, lo que se deseaba realizar era la comparación del proceso de selección de tipo individual y grupal.

## 3. OBJETIVOS

### 3.1 Objetivo general

☒ Describir el proceso de selección que se lleva acabo para el puesto de Electricista de Guardia y para el de Auditor de Facturación.

### 3.2 Objetivos específicos

☒ Distinguir las habilidades o competencias que necesita el postulante para el puesto de Electricista de Guardia y para el de Auditor de Facturación.

☒ Definir la estrategia del proceso de selección para el puesto de Electricista de Guardia y para el de Auditor de Facturación.

☒ Identificar ventajas y desventajas del Assessment Center Method y de la entrevista individual para el puesto de Electricista de Guardia y para el de Auditor de Facturación.

## 4. MARCO TEORICO

### 4.1 Psicología Industrial

Es una disciplina que posee gran influencia en la particularidad de la vida moderna, no solo en ámbitos laborales sino, en otras dimensiones de la existencia. Además, es la cual, lleva a cabo la puesta en práctica de métodos, acontecimientos y principios de ciencia de la conducta humana en las personas dentro del ámbito laboral (Schultz, 1982).

Según Schaper (2004), la POT (Psicología organizacional y del trabajo) es una ciencia de conducta y cuestiones humanas por medio de la cual, se puede describir, explicar, predecir y controlar la conducta de la persona en el mundo laboral. Debido a esto, se le otorga la responsabilidad de generar conocimiento (Patterson, 2001). En Norteamérica realizaron una clasificación distinta, llamada SIOP (Sociedad de Psicología Industrial y Organizacional) la cual se divide en:

4.1.1 Psicología del Personal: hace énfasis sobre la selección, capacitación, desarrollo y evaluación de desempeño, queriendo llegar a la elección del postulante mas idóneo para una vacante por cubrir, mediante la identificación de competencias necesarias que posea el individuo para la posición laboral, ya que, la valoración de las características de la persona como las del trabajo de manera equitativa, se refleja en una combinatoria de modos para lograr una dualidad satisfactoria (Encyclopedia of Business 2nd ed.).

4.1.2 Psicología Organizacional: Se dedica a la comprensión del contexto social del trabajo, hondando en la motivación de los trabajadores, agrado en el trabajo y el liderazgo (Campbell, 2002).

4.1.3 Psicología de los factores humanos: Plantea el interés por la función que cumplen los indicadores cognitivos y fisiológicos en las práctica de los seres humanos (Campbell, 2002).

### 4.2 Organización

Según Litterer (1991), la organización es un tipo de sistema abierto que permite la interrelación de elementos con el medio, en el cual, se da una retroalimentación de diversas practicas provenientes de la persona, con la idea de influir en el ambiente. Por otro lado, se afirma que la organización hace parte de un grupo de personas que se muestran encaminadas de manera coherente y exacta para alcanzar una meta establecida, también se puede decir que esta formada por dos o mas personas, en la cual lo mas importante es la reciprocidad y coordinación en las actividades que se llevan acabo dentro de la misma, las organizaciones poseen la capacidad de suplir necesidades básicas, tales como, lo intelectual, emocional, económico y espiritual, ya que, ayuda y permite a que la persona logre objetivos y metas que difícilmente puede llegar a concretarlos de manera aislada (Chiavenato, 2000).

Además, Hayek (1994), da a conocer que la organización es pensada con un objetivo y pautas o criterios determinados, con los cuales, se afirma que cada miembro ocupa un lugar y posee una responsabilidad determinada para lograr con éxito las metas establecidas.

Por su lado, Morgan (1997), precisa que la organización es un sistema en el cual, se puede vivenciar la toma de decisiones, ya que, está esta contenida de información estable, compleja y confiable, con la cual la compañía se puede valer para elegir y llevar a cabo objetivos planteados. Existen elementos importantes que son de gran influencia para la manera en que va hacer estructurada la organización, tales como, la estrategia, el tamaño, la tecnología y el grado de claridad como complejidad de las metas establecidas para la organización (Donaldson, 1996).

Allaire y Firsirotu (1992) establecen que la organización se compone por elementos conectados entre si, los cuales son: el sistema sociocultural, el cual da origen a lo cultural y los trabajadores por si mismos aportan a la confección de la misma activamente, la realidad organizacional coherente interrelaciona lo que corresponde a lo sociocultural y lo propio de la cultura, ya que, es una retroalimentación para que finalmente se constituya la cultura organizacional propia de la compañía. Los seres humanos y las organizaciones sólo pueden darse a conocer y proceder partiendo de los valores y del conocimiento que les suministra su marco institucional (Zurbriggen, 2006).

Chiavenato (1993), da a conocer los niveles organizacionales, con lo cual, afirma que no toda estructura se maneja como sistema abierto, solo una parte de ella, ya que, la organización y el proceder son variables dependientes, en cambio, el ambiente y la tecnología son independientes. Para poder llevar a cabo el encuentro con todas estas variables, la empresa posee tres niveles de organización, los cuales son:

☒ Nivel Institucional: El mas elevado, donde se encuentran los puestos de mayor jerarquía, en el cual se toman las decisiones y se plasman las metas alcanzar, como el camino a seguir para lograrlo.

☒ Nivel Intermedio o Táctico: Se especifican los departamentos y fraccionamientos de la empresa. Son todas las personas que tienen la responsabilidad de convertir en acción las estrategias para cumplir las metas planteadas. Dicho nivel tiene papel de mediador entre el nivel institucional y el operacional, ya que, toda decisión que se lleve acabo en el nivel superior, se debe llevar de manera adecuada al siguiente nivel operacional, el cual es la base organizacional.

☒ Nivel Operacional: Es la parte mas interna de una organización, la base, donde se planifica y se lleva acabo las tareas diarias respectivas. Aquí encontramos los instrumentos necesarios para la producción y los trabajadores idóneos para llevarlo a cabo, funciona como un sistema cerrado ya que solo se orienta a las exigencias impartidas por la particularidad de la tarea y el mecanismo tecnológico necesario que debe llevarse a cabo para la misma.

Por ultimo, es significativo dar a conocer que los factores reales que maniobran en una organización y que aportan para la implementación de la cultura integra y participada, tiene

como base elementos primordiales, básicos y esenciales que no se pueden pasar por alto, tales como: la familia, las instituciones sociales, la comunidad científica y las instancias militares como legales (Truskie, 1999).

#### 4.2.1 Cultura Organizacional

Para Schein (1988), la cultura muestra lo que se vivencia en una empresa y las cualidades que debe poseer un individuo para poder hacer parte de la misma, de su maleabilidad depende que la organización persista a las irrupciones del medio, el cual, se apogea de incertidumbre y cambio.

Por otro lado, la cultura organizacional, es un elemento que no se puede moldear y cambiar físicamente, ya que no es tangible, está al transformarse en fuente de superioridad profesional, se mantendrá, mientras sea maleable y este dispuesta a la diversidad de cambios que presenta la compañía, siendo consecutiva con la estrategia de la empresa (Cabello & Valle, 2002).

Para Urrea y Arango (2000), la cultura organizacional se refiere a la formación de procesos sistematizados y a factores que hacen parte imprescindible de la gestión de una compañía, partiendo de la manera en que se actúa, se comporta y se relaciona cada integrante de la organización.

De igual manera, Hofstede (1999), dio a conocer su percepción acerca de la misma como una categorización mental combinada, la cual permite diferenciar a los miembros de una organización de los integrantes de otra compañía.

Es importante reconocer que la cultura, es fundamental para delimitar o parametrizar las conductas y el proceder de los individuos que hacen parte de una organización, ya que, hace parte de una regulación y coordinación interna de la compañía, con la cual, se logra un alineamiento entre los objetivos del trabajador conjuntamente con los de la empresa y es así como la motivación y el desempeño de cada persona que pertenece a la misma, llega a dar lo mejor de si (Kotter & Heskett, 1992; Sorensen, 2002), de igual manera, es asertivo pensar que para que esta cultura se sostenga a lo largo del tiempo en la organización, debe haber una aceptación de la misma por parte de las políticas internas de recursos humanos (Ogbonna & Whipp, 1999).

Además, es certero que la cultura esta integrada por elementos y métodos que se irradian en la acción de la organización y de igual manera son transferidos e inducidos por los integrantes en la cotidianidad del día a día (Woida et al. 2006).

Sin embargo la cultura se puede pensar como variable independiente y externa o interna la cual posee un grado de influencia en las organizaciones ya que, cada individuo que hace parte de una compañía lleva consigo gran numero de culturas, las cuales vienen a influenciar y hacer parte de la realidad organizacional (Hatch, 1997), la variable interna se puede percibir como una adhesión social, la cual tiene como función conservar la unión organizacional y el afloramiento de valores y creencias mutuos entre los integrantes de la organización (Smircich, 1983).

Pumpin, Kobi y Wuthrich (1985), muestran el origen y la expresión de la cultura de la empresa en seis factores internos:

- ☒ Personalidad del fundador y de los altos directivos
- ☒ Insignias, emblemas y conmemoraciones de la empresa
- ☒ Visión, misión de la empresa
- ☒ Estrategias
- ☒ Estructuras y operaciones
- ☒ Sistema de gestión y la manera de dirigir

De igual manera se deben tener en cuenta dos factores externos importantes que delimitan también a la cultura:

- ☒ Economía, tecnología y ecología
- ☒ Sociedad y cultura de contexto

Es así como se da a conocer que la cultura delimita las políticas, lo técnico y los procedimientos dentro de una empresa.

#### 4.3 Sistema de Gestión de Recursos Humanos

La gestión de los recursos humanos, es aquella que da a conocer la importancia que tienen los individuos en el desarrollo de la organización, son todas las acciones que se ponen en marcha, despliegan y mueven a cada persona en una organización para llegar a la meta establecida (Camejo & Cejas, 2009). Se presume poseer dos dimensiones, una que hace énfasis en las ciencias naturales y sociales, y por otro lado, los conjuntos sociales donde se pueden identificar todos los conceptos que permiten llegar a los factores que van mostrando el crecimiento y estudio de los recursos humanos, por medio de la acción y la estrategia organizada, es de esta manera, como los individuos llevan la gestión de recursos humanos a influir en el proceder de la persona dentro de la organización, ya que, se avala la adaptación refinada de los recursos que han sido propuestos por el hombre, desarrollados especialmente por los trabajos de Ludwig Von (Betalanffy, 2006).

Con respecto a lo anterior, Fuenmayor (1997), afirma que las organizaciones poseen dos dimensiones una psicosocial, que engloba al ser humano con sus habilidades, necesidades, valores y relaciones personales, la cual, da a conocer su actitud y comportamiento en la organización, y por otra parte, se encuentra la estructural la cual, incluye los roles que cada individuo debe llevar a cabo, lo que debe cumplir, por lo que debe desarrollarse, por lo cual, determina el comportamiento de la organización.

Wright y Dyeer (2000), acentúan que las funciones de Recursos Humanos proveen y operan en el cambio organizacional para el despliegue de un negocio exitoso.

Es así, como se demuestra que la función de la gestión de los recursos humanos en el hoy posee un valor significativo en la vida organizacional actual, con la implementación de técnicas, teorías y principios que dan a conocer la práctica del individuo para y por la organización; por esto se destaca las tres necesidades básicas en la empresa:

- ☒ Elevación y efectividad en el alcanzar los objetivos de productividad de la empresa.
- ☒ Excelencia gerencial que posea la capacidad de auto reorganizarse en la emprendimiento interno del funcionamiento organizacional.
- ☒ Entendimiento y captación de cambios contundentes que se vivencian en la administración del personal para una mejor proyección futura.

(Villegas, 1997).

Para Milkovich y Boudreau (1997), proyectar en recursos humanos, tiene que ver con la compilación y uso de la información para poder efectuar la toma de decisiones que corresponden a la transformación de los recursos y poder volcarlos en el área de recursos de la empresa, ya que, ese propósito sirve de guía para ir entendiendo y familiarizándose con las normas y condiciones que se llevan a cabo para la evaluación de los recursos humanos.

#### 4.3.1 Sistema de Gestión por Competencias

Es un instrumento preciso y necesario que permite que los individuos que hacen parte de una organización desarrollen de manera específica su agrado y responsabilidad, por medio de su gestión eficaz, buscando como meta la competitividad (García, Reyes & Carballo, 2009).

Seguidamente, se puede decir que es una búsqueda de la forma para lograr un desempeño en la organización de manera idónea, haciendo énfasis en la evaluación constante de las cualidades de los trabajadores, las competencias de los individuos están en una interacción con elementos que hacen parte del medio organizacional, la gestión de competencias se origina por el paradigma positivista y con la huella del pragmatismo, incrementándose en la práctica organizacional partiendo de la década del '90 (Leboyer, 1997; Herranz & De la Vega, 1999).

Según Ernest y Young (1998), el objetivo primordial de la orientación de gestión por competencias es establecer un nuevo modo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos de manera integral y segura en la organización, por medio de la misma se procura obtener los siguientes objetivos:

- ☒ Mejorar y simplificar la gestión constituida de los recursos humanos.
- ☒ Generar un proceso de retroalimentación y perfeccionamiento continuo en la particularidad y asignación de los recursos humanos.
- ☒ Concurrencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la empresa.
- ☒ Vinculación del directivo en la gestión de recursos humanos.
- ☒ Aporte al progreso profesional de la persona y de la organización en un entorno versátil.

☒ Toma de decisiones de manera objetiva y con razones semejantes.

Por otro lado, Gramigna (2002), da a conocer que la gestión por competencias contribuye con múltiples ventajas, de las cuales enfatiza en:

☒ Oportunidad de especificar perfiles profesionales que aportaran a la productividad.

☒ Implementar equipos que tengan las competencias ineludibles para su área específica de trabajo.

☒ Reconocimiento de puntos débiles, para de esta manera mediar de la forma adecuada y avalar los resultados.

☒ El dominio del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con alternativas de poder analizarlos de manera directa.

☒ Productividad y optimización de resultados de manera creciente.

☒ Conocimiento de los equipos para posicionarse y tomar la corresponsabilidad de su autodesarrollo.

Por su lado, Mc Clelland (1973, 1999), postuló la necesidad de indagar acerca de diversas variables para la formación de competencias, que dieran razón del éxito.

Además, afirma que la motivación es imprescindible para llevar a cabo el proceso de gestión por competencias, por esto da a conocer tres sistemas de motivación humana:

☒ Logros como motivación: Es la manera de mostrar un interés repetitivo por llevar a cabo algo de una mejor forma.

☒ Poder como motivación: Varía en cuanto a las reglas o condiciones que el individuo posee dentro de sí, como un comportamiento favorable.

☒ Pertenencia como motivación: Viene de una necesidad de compañía, de compartir con el otro, sin evidencia de la fuente de deseo o amor por el otro.

Tradicionalmente se ha partido de la enunciación de los puestos de trabajo en la organización para de esta manera, poder identificar los rasgos de las personas que deben lograr desempeñarlos con éxito. Al empezar a considerar las competencias, se parte de comportamientos observables que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, aptitudes, valores, habilidades y cualidades, las cuales hacen referencia al comportamiento que tiene una persona en el trabajo o en la situación de trabajo y no solo hacer énfasis en rasgos psicológicos de la persona. (Mitrani & Otros, 1992).

Por otro lado, Mertens (1996, 1997), relaciona las competencias laborales con las habilidades de competitividad, rendimiento y gestión de recursos humanos, ya que, existía la necesidad de la organización por distinguirse en el medio a partir del progreso de sus recursos humanos.

Lo cual, hace parte de la escuela de pensamiento funcionalista, por esto enumera las competencias de esta manera:

☒ Competencias genéricas: Las cuales muestran un fuerte emparejamiento con los comportamientos y actitudes laborales de diversos ámbitos de elaboración, como habilidad de trabajo en equipo, negociación y planificación.

☒ Competencias específicas: Dan a conocer aspectos técnicos, que se relacionan con la ocupación y difícilmente trasmisibles a otros medios laborales, tales como, la operación de maquinaria especializada y la formulación de proyectos de infraestructura.

☒ Competencias básicas: Son aquellas que se obtienen en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo, como, la habilidad para leer y escribir, comunicación oral y cálculo.

Cardona y Chinchilla (1999), los cuales pertenecen a la escuela de pensamiento conductista, enuncian las competencias así:

☒ Competencias técnicas o de puesto: Son las diversas cualidades idóneas que debe poseer un trabajador en el puesto que cubre.

☒ Competencias directivas o genéricas: Es toda conducta observable y usual que permite el logro de una persona en su oficio directivo.

Por el contrario, Bunk (1994), hace parte de la escuela de pensamiento holista, por lo cual la clasificación de las competencias las realiza de la siguiente forma:

☒ Competencia técnica: Idoneidad en las tareas y contenidos del lugar de trabajo, como también el saber y habilidad necesaria para ello.

☒ Competencia metodológica: Es la cual involucra el procedimiento exacto a la tarea que se debe llevar a cabo teniendo en cuenta cualquier inconveniente que esta presente.

☒ Competencia social: Relacionarse y aportar con las demás personas de manera comunicativa y benéfica, dando a conocer ayuda y colaboración por el grupo y comprensión interpersonal.

☒ Competencia participativa: Hacer parte de la empresa en su contexto laboral, en su entorno, habilidad de organización, decisión y de llevar a cabo responsabilidades otorgadas.

Según Alles (1999), las competencias que se requieren dependen de las especialidades y los niveles de los empleados dentro del esquema de la compañía, ya que, en diversas ocasiones una competencia, es necesaria en jóvenes profesionales como en ejecutivos y su importancia no va hacer la misma en ambos niveles.

Por su lado, Spencer y Spencer (1993), afirman, que las competencias son características subyacentes fundamentales del hombre, relacionadas a un patrón de efectividad superior en un trabajo o situación, las cuales indican la forma de comportarse o pensar en diversas circunstancias y en un periodo largo de tiempo. Por lo cual, la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Son seis los grupos de clasificación de las competencias laborales genéricas para los autores, las cuales son:

- ☒ Competencias de desempeño y operativas: Disposición al resultado, atención al orden, calidad y perfección, iniciativa y búsqueda de la información.
- ☒ Competencias de ayuda y servicio: Sensibilidad Interpersonal, orientación al cliente.
- ☒ Competencias de influencia: Persuasión, conciencia organizativa, construcción de relaciones.
- ☒ Competencias directivas: Desarrollo de los otros, actitudes de mando, trabajo en grupo y cooperación, y liderazgo de grupo.
- ☒ Competencias cognitivas: Pensamiento analítico, conceptual, capacidades técnicas, profesionales y directivas.
- ☒ Competencias de eficacia personal: Autocontrol, confianza en si mismo, flexibilidad y hábitos de organización.

Todas las competencias nombradas anteriormente, Spencer y Spencer (1993), las han incluido en el "Modelo del Iceberg", en el cual se encuentran divididas en dos grupos, las destrezas y conocimientos: las cuales son las mas visibles y mas factibles de detectar y desarrollar; el concepto de si mismo y rasgos de personalidad: las cuales son profundas y poco visibles en la persona. Apaleando al vínculo que las competencias deben de obtener respecto a un puesto de trabajo determinado, estas deberán transformarse en función a puestos concretos de una organización teniendo en cuenta las funciones y tareas de estos. Debido a esto, Hooghiemstra (1992), da a conocer una serie de competencias genéricas en función de los diferentes niveles de responsabilidad en una organización, al mismo tiempo, en que se iba estableciendo el proceso de definición del perfil de competencias de determinado puesto en la organización.

La definición de las competencias exigibles para un puesto de trabajo es de suma importancia para quienes van a desarrollar una tarea determinada y también para el ámbito de la gestión de los recursos humanos, ya que, de esta manera ayuda a la descripción del puesto, perfil y orientación de como llevar acabo la evaluación del postulante. (Alles, 1999).

#### 4.4 Administración de Personal

Según Dessler (2001), la administración de personal incluye todas aquellas políticas y obras que se solicitan para poder llevar a cabo, con cada característica relativa al personal o recursos humanos, que conciernen a un puesto de administración, el cual incluye reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar.

El proceso de la administración de personal debe cumplir con cinco funciones indispensables para su efectividad, las cuales son:

- ☒ Planificar: Plantear metas y políticas; métodos, pronósticos y reglas para poder proyectarse para el futuro.
- ☒ Organizar: Otorgar y delegar responsabilidades y funciones específicas a cada empleado.
- ☒ Proveer de Personal: Disponer de personal para que hagan parte de la organización, contratando, reclutando y seleccionando a los mismos teniendo en cuenta las normas y reglas

establecidas para que lleven a cabo su desempeño; además, ofrecer formación, asesoramiento y progreso para su crecimiento laboral y personal.

☒ Dirigir: Estar atentos de que los empleados cumplan con sus responsabilidades, otorgarles reconocimiento a fin de motivarlos continuamente.

☒ Controlar: Planteamiento de estándares, ya sea, de calidad, ventas, niveles; con el fin de contrastar el desempeño real con los parámetros establecidos.

#### 4.4.1 Análisis y descripción de Puestos

Dessler (2001), afirma que el análisis de puestos es una manera para poder establecer las responsabilidades otorgadas a este y las características como las cualidades del postulante que va a ocuparlo, de toda la información arrojada por el mismo se lleva a cabo la descripción del puesto, que incluye detallada y específicamente cada tarea que se debe desempeñar, como también las especificaciones del puesto, en el cual, se puede tener en cuenta todos los requerimientos que debe poseer un postulante para poder ser contratado y ocupar la vacante. Por lo cual, es un primer paso, de importancia ya que, es el que da pie a el buen desarrollo de otras actividades que se deben seguir implementando en la administración de personal, como son el reclutamiento y selección, compensación, evaluación de desempeño, capacitación y la asignación de las obligaciones.

Existen seis pasos que deben ser implementados para un análisis de puesto exitoso:

☒ Saber claramente para que va hacer usada la información, ya que, así se sabrá que clase de datos se necesitaran indagar y cual es la mejor manera de hacerlo, mediante un cuestionario o entrevista con la persona que actualmente ocupa el puesto y realiza dichas tareas.

☒ Se debe tener en cuenta toda la información obtenida anteriormente y los organigramas, gráficas de procesos y la descripción de los puestos.

☒ Establecer cuales serán los puestos en los cuales se llevara a cabo el análisis.

☒ En este punto se analiza el puesto en si, lo que requiere, en cuanto a características del trabajo que se va a llevar a cabo, la personalidad, condición humana y laboral.

☒ Se realiza un recuento de todo lo obtenido, contrastándolo con el personal que ocupa el puesto actualmente y su supervisor inmediato, de esta manera se sabrá si lo recopilado es certero y completo.

☒ Por ultimo se plasma una descripción y especificación del puesto con todas las características y requisitos necesarios para el mismo.

La recolección de información del puesto se puede hacer mediante cuatro formas, las cuales Sherman, Bohlander y Snell (1999), dan a conocer:

☒ Entrevistas: La persona encargada de hacer el análisis, se acerca a gerentes, jefes y subordinados de manera individual, para realizarlas.

☒ Cuestionarios: Se diseñan una clase de cuestionarios que deben responder los trabajadores del área y el jefe o gerente al que reportan de manera individual. Las preguntas incluyen conocimiento acerca de las tareas que se desempeñan, las obligaciones, los deberes y metas que se deben cumplir en el mismo.

☒ Observación: La persona que analiza puede llegar a adquirir gran cantidad de conocimiento por medio de la observación de los trabajadores en la realización de sus tareas diarias.

☒ Diarios: Se le suele pedir a los ocupantes del puesto llevar un diario donde quede registrado todas las actividades que realiza durante un periodo laboral.

Por otro lado Pigors y Myres (1979), dan a conocer en que consiste la descripción de los puestos, lo cual, es un reflejo que se trasmite por escrito, de todas las responsabilidades, deberes, compromisos y relaciones definidas que hacen parte de un puesto expuesto, dando a conocer su especificidad en dicho ámbito, el cual le otorga una distinción de otros puestos de trabajo y por consecuencia un título de puesto.

Para ser más específicos en la descripción de cada puesto se toma el manual diseñado por el U.S. Employment Service, el cual da a conocer las dimensiones que se deben tener en cuenta para el fin del mismo:

☒ Función del trabajador: lo que el personal debe hacer con referencia a los datos, personas y las cosas.

☒ Campos de trabajo: como deben hacer las cosas, de que manera se van a implementar, por medio de diversas técnicas y siguiendo métodos establecidas.

☒ Instrumentos de trabajo: aquellas máquinas, herramientas, equipos empleados en el trabajo.

☒ Rasgos del trabajador: los rasgos con los que debe cumplir una persona para ser considerada idónea para el trabajo.

Werther y Davis (1995), dan a conocer los datos básicos que deben tener en cuenta a la hora de llevar a cabo la descripción del puesto.

☒ Código del puesto: Cuando son grandes empresas y poseen gran número de puestos, suelen otorgarles un código de identificación que puede llegar hasta especificar la cantidad de personas que lo ocupan.

☒ Fecha: Es realmente importante ya que dará a conocer la última fecha en que se realizó la descripción del mismo, por ende se sabrá si está actualizado o no.

☒ Información de la persona que llevo a cabo la descripción del puesto: es significativo ya que, le permitirá al área de recursos humanos observar la calidad de su trabajo y dar una retroalimentación del análisis llevado a cabo.

☒ Localización: Da a conocer el departamento, lugar, división, turno, planta a la que pertenece el puesto.

☒ Jerarquía: Da a conocer el nivel de mando o posición que va a tener la persona y establece el nivel de compensación que va a obtener.

☒ Supervisor: Es la persona a la que se reporta en dicho puesto, teniendo un grado de autoridad importante.

☒ Características especiales: Se especifican beneficios, horarios, en caso de que se deban hacer horas extras, viajes dentro del puesto, viáticos, disponibilidad de cambio de turno, guardias.

#### 4.4.1.1 Diseño del puesto

El diseño del puesto surge del análisis y descripción de los mismos, Sherman, Bohlander y Snell (1999), dan a conocer que el diseño, hace énfasis en la estructura, con el fin de mejorar la eficacia de la empresa y agrado por parte del empleado en dicho puesto, logrando retroalimentaciones continuas, mayor especificidad en las metas de la organización y que el trabajador tenga cada vez mas clara sus responsabilidades y tareas a desempeñar.

Existen cuatro aspectos básicos para tener en cuenta en el diseño de los puestos:

☒ Metas de la organización, para la cual se creo el puesto.

☒ Elementos de ingeniería industrial, desde el punto de vista que hace más eficiente y veloz el trabajo incluyendo aspectos tecnológicos.

☒ Inquietudes ergonómicas, teniendo en cuenta las habilidades mentales y físicas de la persona.

☒ Contribución del empleado, a todo lo ofrecido y explicitado.

Además, especifican la importancia de la ingeniería industrial y la ergonomía en el diseño de puestos, por un lado la ingeniería es la que lleva a cabo el análisis del trabajo y establece las pautas de tiempo para ser implementado en el puesto laboral, por otro lado la ergonomía, da a conocer el ajuste necesario de las habilidades y carencias del ser humano que debe desempeñar dicho trabajo, es por esto, que se encarga de la adaptación de las actividades del trabajo en tiempo, forma y técnica a las características del personal.

Todo perfil tiene en cuenta los requisitos propios del puesto y características que exige la organización como tal, por eso, es de suma importancia el aporte que de a este la persona encargada del área de recursos humanos de la empresa (Alles, 1998). La persona encargada del diseño de puestos debe tener en cuenta todos estos aspectos y esforzarse constantemente por cada elemento en la creación de los mismos, para que sean productivos y satisfactorios, es por esto que, la manera en que el trabajador se desempeña, como lleva a cabo su labor, la satisfacción que siente al hacerlo, el problema que se le presente y el resultado en la productividad dan a conocer el buen o mal diseño del puesto. En ocasiones cuando un puesto no ha quedado bien diseñado comienza a presentar signos rotativos por parte del personal, ausentismos, quejas y oposiciones sindicales, de igual manera no es certero en su totalidad, también se debe evaluar el desempeño del personal ya que, la satisfacción personal es de alta vulnerabilidad (Werther & Davis, 1995).

#### 4.4.2 Proceso de Reclutamiento y Selección

El reclutamiento es el conjunto de operaciones, que están alineados para la atracción de postulantes latentemente calificados e idóneos para ocupar y hacer parte de una organización, todo es un proceso del cual hacen parte las necesidades del momento y del tiempo futuro de una empresa (Chiavenato, 1998). Como también, es el medio por el cual, se puede identificar y captar a grupos de postulantes, de los cuales al final del proceso se seleccionara para que cubra la vacante, es importante tener establecido las expectativas del cliente, del candidato y la posibilidad de poder llegar a satisfacerlas (Alles, 1998). Es por esto que las personas que están a cargo del reclutamiento deben conocer las características, competencias y necesidades del puesto a cubrir, ya que, todos estos hacen parte de las actitudes, aptitudes y exigencias que deben tener los postulantes para llevar a cabo el trabajo indicado de la mejor manera (Sherman, Bohlander & Snell, 1999).

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento, las cuales Peña (1997) da a conocer:

☒ Reclutamiento Interno: Es la forma que se implementa para capturar personal interno de la empresa, con el fin de cubrir un puesto. Se realiza mediante:

o Transferencias

o Promociones

o Transferencia con promociones

o Programas de desarrollo

Es común en las grandes organizaciones, seguir parámetros y normas, en las cuales lo usual es cubrir los puestos de acuerdo al crecimiento del trabajador, por medio de transferencias o promociones, a modo de aportar al personal como motivación y ganancia para la compañía, ya que, en cada trabajador se ha dado una capacitación correspondiente para su crecimiento.

Para llevarlo a cabo se debe tener en cuenta estos aspectos en los postulantes seleccionados dentro de la compañía:

☒ Evaluación de desempeño.

☒ Análisis y descripción del cargo actual y del próximo a ocupar.

☒ Planes de carrera

☒ Condiciones de promoción del candidato.

Como todo proceso tiene ventajas y desventajas, es importante dar a conocer de manera sustancial el porque de su elección: debido a que es un proceso económico, veloz, motivante para el trabajador, generador de un espíritu de sana competencia entre el personal de la empresa, posee validez y seguridad indudable, ya que, el postulante ha hecho siempre parte de la compañía y no hará falta un periodo de prueba. Como desventajas se puede dar a conocer: es posible que pueda llegar a impulsar un conflicto entre los empleados que se han postulado para el cambio pero que han sido descartados, ya que, lo pueden tomar como

pérdida de oportunidad de crecimiento, la proporción de progreso debe ser en el tiempo indicado sino puede ser causante de frustración para el personal de la empresa.

☒ Reclutamiento externo: Es el proceso que se implementa tomando postulantes que no hacen parte de la organización. Se lleva a cabo por medio de:

o Consulta de los archivos de candidatos: Base de datos.

o Candidatos recomendados por personal de la empresa o por otros postulantes: Es de bajo costo.

o Contactos y conferencias con Universidades o Institutos.

o Contacto con diversas compañías del mismo rubro para ayudarse mutuamente.

o Viajar a otras ciudades o provincias a fin de promover la búsqueda.

o Avisos en diarios: Es una de las técnicas más fuerte para atraer nuevos postulantes.

o Agencias de reclutamiento: Es una implementación costosa, pero es de gran ayuda y efectiva.

o Internet, es un medio muy utilizado en los últimos tiempos.

Sus ventajas y desventajas son las siguientes: da la posibilidad de contratar personal nuevo, de esta manera es una forma de oxigenación al personal, a los recursos humanos y a la empresa ya que permite traer y beneficiarse de las capacitaciones, transformaciones, desarrollo, conocimientos y experiencias que otras compañías han implementado en el postulantes y puedan ser compartidas para un crecimiento general, por el contrario, mediante este proceso se lleva mas tiempo en la selección del candidato mas idóneo, económicamente supera al reclutamiento interno, en cuanto a seguridad es de mayor cuidado ya que, los postulantes son desconocidos, puede conmovir la política salarial de la compañía y el empleado puede llegar a tomarlo como una traición por parte de la empresa.

Por otro lado, Peña (1997), afirma que la selección de personal es un proceso de elección, ajuste y unificación del postulante más competente para tomar el lugar indicado y específico en la organización. Además, aclara que la información obtenida a partir del análisis del puesto se pueden identificar las características y especificidades de la tareas, como también las responsabilidades, actitudes, aptitudes, competencias y desempeño necesario que demanda cada puesto de trabajo, contar con un gran grupo de postulantes idóneos para cubrir las vacantes, permite tener y estar en la situación perfecta del proceso de selección.

Según Alles (1998), para que un proceso de selección se de satisfactoriamente, debe ser sencillo, no muy extenso pero que cubra las expectativas de la empresa, llevando a cabo todo en el momento indicado, por eso nombra unos pasos que se deben tener en cuenta:

☒ Definición del perfil

☒ Identificación de puntos claves

☒ Generación de confianza en el cliente

- ☒ Elección de canales de búsqueda o método de reclutamiento
- ☒ Preselección de curriculums
- ☒ Lectura de curriculums
- ☒ Entrevistas
- ☒ Evaluación de diversos tipos
- ☒ Armado de carpeta de finalistas
- ☒ Concertación de entrevista con el cliente interno
- ☒ Seguimiento de la parte final de contratación

Además, Richino (1996) da a conocer que el proceso de selección que se lleva a cabo para un puesto de trabajo tiene principios básicos que se implementan en dicho proceso, el cual puede ser desarrollado por un conjunto de profesionales o en tal caso por una sola persona que posea la habilidad y el conocimiento para realizarlo. Es importante en un comienzo realizar una aproximación, partiendo de recursos que se tiene el conocimiento y la seguridad de que se pueden utilizar, ya que, la primera etapa tiene un carácter exploratorio, en la cual, se establecen características de la labor, intereses y aproximación personal, en cuanto se pueda llegar y tener acceso al conocimiento necesario de un perfil, se puede tomar la decisión desde donde y como se desea, de manera que, puede ser participe de este proceso.

Lo que se busca es poder establecer las necesidades que tiene la empresa solicitante, mediante un diseño del perfil en el cual, las competencias deben estar perfectamente definidas para el puesto, además, la realización de la preselección, entrevista, evaluación psicología, ranking de candidatos y por ultimo la presentación de los más indicados (Richino, 2000).

La planificación es una parte importante en el proceso de selección, ya que, es la que da a conocer los pasos que se van a seguir para que ese proceso sea exitoso, contemplando también las dificultades que se pueden presentar para llevarlo a cabo, como los tiempos y costos que este requiere. En primera instancia se efectúa la definición del perfil, identificación de diversos medios que se van a implementar para la búsqueda, preselección de curriculums, entrevistas, evaluaciones y presentación de finalistas (Alles, 1998).

La pre selección se da una vez se ha finalizado la etapa de reclutamiento y se cuenta con una muestra importante de candidatos, es aquí donde se comienzan a seleccionar los postulantes mas adecuados para el puesto, basándose en las condiciones y requerimientos solicitados en el aviso publicado para dicho puesto, es un paso importante ya que, debe hacerse con cautela teniendo en cuenta lo mas mínimo solicitado, de la precisión y exactitud que se tenga para la pre selección se vera el resultado en la cantidad y calidad de postulantes con los que se contara para la siguiente fase de selección (Alarcón, Chelech, Flores, Harnisch & Ortiz, 2002).

El paso siguiente es la coordinación de la primera entrevista y los postulantes que cumplan con lo establecido (Richino, 2000).

La entrevista es el recurso que se utiliza con mayor frecuencia en la selección de personal ya que, tiene mucha influencia en la instancia de la toma de decisión final, respecto a la vinculación de un postulante al puesto, debido a que es central y definitiva. Además, es de importancia aclarar que un tipo de entrevista es la pre entrevista o preliminar, la cual, permite tener un primer contacto corto con el postulante, la cual, da un acercamiento para rectificar información general que se presenta en el curriculum y se evalúa la disponibilidad, motivación, interés, y relación entre lo plasmado en el curriculum con la imagen superficial que arroja el candidato (Richino, 1996). Por otro lado Albajari (1996), afirma que la entrevista inicial en el proceso de selección, se destaca por ser de forma semidirigida, ya que, el que dirige la entrevista la diseña en función de las variables que se deben evaluar, por medio de la cual se va encaminando al postulante para que la misma sea productiva a la hora de arrojar y adquirir la información necesaria.

Existen diversas áreas que deben ser evaluadas en la entrevista laboral:

☒ Nivel de instrucción: Respects a toda la información que se puede obtener del camino educativo recorrido por el postulante.

☒ Historia laboral o experiencia: Es toda la experiencia laboral vivida por el candidato y la evolución que ha tenido al pasar de los años, donde se hace énfasis en la coherencia de sus conocimientos con sus cargos y funciones llevadas a cabo, como también, con sus logros, motivo de desvinculación y ausencia laboral.

☒ Situación familiar: Es el tipo de relación que tiene con cada uno de los miembros de su familia y se indaga acerca de los quehaceres de los mismos.

☒ Disponibilidad: Es la manera en que organiza sus tiempos, sus prioridades y si esta dispuesto a participar en actividades de la organización.

☒ Apariencia y estado físico: Si es prolijo a la hora de presentarse a la entrevista, presencia de enfermedades, cirugías o medicamentos que deba tomar.

☒ Manera de contacto social: Es la capacidad de vincularse con los demás, y de que forma llega a establecer redes de apoyo.

☒ Situación económica: En cuanto a sus pretensiones salariales, si es la manera adecuada de vivir de acuerdo a las posibilidades que se le presentan y su nivel económico.

☒ Interés, motivación y preferencias: Se observa que nivel de ambición presenta, que actividades le gusta llevar a cabo en los tiempos libres, ya que arroja conocimiento sobre su rendimiento y gustos.

☒ Habilidades, competencias y carencias: Conociendo sus capacidades y falencias, se puede lograr ofrecer una orientación y consejos para continuar potenciando sus conocimientos.

Respecto a la entrevista de devolución, la autora afirma que actualmente no se da de manera permanente, pero que sería un aspecto positivo si se llevara a cabo, ya que, puede ser de gran ayuda y retroalimentación para el candidato.

Las entrevistas pueden ser, según Richino (1996):

☒ Estructuradas: Las cuales son llevadas a cabo con un temario o cuestionario, en el cual se van a profundizar y explorar temas previstos.

☒ Semiestructurada: Concentra mayor grado de libertad en los temas a desarrollar y explorar. Ya que la importancia es el poder observar como el postulante se desenvuelve en función a los temas planteados.

☒ Libres o no estructuradas: No se ofrece una estructura, se da un inicio y de ahí se trabaja en lo que se va presentando.

Por otro lado, Sherman, Bohlander y Snell (1999) dan una breve explicación de tipos de entrevistas que se suelen implementar:

☒ Entrevista no dirigida: La persona que entrevista hace lo posible por no influir en todas las observaciones realizadas por el postulante, se plantean preguntas genéricas y abiertas para permitir que el candidato se expone en su discurso, suelen realizarse para puestos de alta jerarquía y consultoría.

☒ Entrevista estructurada: Es muy utilizada ya que, se trata de dar la misma oportunidad de empleabilidad a diversos postulantes, por ende tiene mayor validez en la toma de decisión de selección.

☒ Entrevista situacional: Es aquí donde se plantean situaciones hipotéticas para que el postulante exprese de que manera llevaría a cabo la solución de ese problema o que haría en aquel acontecimiento o que hizo y porque lo hizo, si le volviera a ocurrir que haría.

☒ Entrevista para describir comportamientos: Teniendo como base la entrevista situacional, en esta se hace foco en la situación real del entorno laboral.

☒ Entrevista de grupo: De la cual participan mínimo tres máximo cinco entrevistadores por postulante, realizándoles diversas preguntas y observando sus comportamientos.

☒ Entrevista por computadora: En los últimos años, es una entrevista que ha empezado a implementarse de manera continua, ya que, el sistema le da a conocer al postulante una serie de preguntas que luego se constatan con los requerimientos del perfil.

Milkovich y Boudreau (1994), proponen el tipo de entrevista estructural integral, la cual la integran cuatro tipos de preguntas:

☒ Las de situación

☒ De la comprensión del trabajo, planteando preguntas propias de la actividad que debe hacer.

☒ Simulación del trabajo llevándolo a vivenciarlo en el momento con el fin de que tome una decisión para lo propuesto.

☒ Requisitos del trabajador, ya que se le da a conocer todo a lo que se debe exponer y la persona debe expresar el sentimiento acerca del desempeño de dicha actividad o función.

La entrevista es un dialogo que se establece con el postulante con un propósito determinado, en esta situación, tanto en el entrevistador como en el entrevistado existe una correspondencia mutua, y la mayor parte de esas actuaciones entre ambos son posturas, gestos, palabras, expresiones que hacen parte de la comunicación, en esta situación cada uno tiene un rol y deben actuar dentro de él, proponiendo un canal de comunicación acotado por tiempo y temática (Alles, 2000).

En una entrevista se pueden establecer diversas modalidades de preguntas, según Alles (2000), se da de manera:

- ☒ Cerradas: Son las que se contestan con una sola palabra.
- ☒ De sondeo: Son sencillas y cortas.
- ☒ Hipotéticas: Se presenta una situación, un caso o ejemplo que se relacione con la situación de trabajo.
- ☒ Intencionadas: Son las que exigen al postulante a elegir entre dos opciones indeseables.
- ☒ De provocación: Útiles para evaluar la reacción del postulante frente a una situación, se realizan en ocasiones en el medio de la entrevista sin causas anticipatorias.
- ☒ Capciosas: Permiten que el postulante se enfrente a una situación de riesgo, pero a la vez de estar atento a lo que se esta diciendo.
- ☒ Abiertas: Permiten que el entrevistado se extienda en un tema de interés y a la vez obtener mucha información, para de esta manera evaluar otros aspectos del postulante.

De igual manera, las entrevistas como instrumento evaluador, presentan ventajas y desventajas a la hora de ejercerlas, es por esto que Richino (1996), da a conocer las habilidades de una entrevista, las cuales son:

- ☒ Mantener buena distancia y ganar confianza
- ☒ Arriesgarse a preguntar
- ☒ Mantener un encuadre
- ☒ Establecer buena comunicación y relación
- ☒ Intuición para acertar a la hora de preguntar
- ☒ Imaginación para la generación de hipótesis
- ☒ Agilidad para conducir la entrevista en menor tiempo
- ☒ Habilidad para generar un clima satisfactorio.

Estos puntos de concurrencia benefician la entrada a la situación y la etapa de caldeamiento es un requerimiento para poder enfrentar la etapa de la propia tarea. Las respuestas que se

obtienen por parte del postulante van a demostrar el grado de coincidencia, y habilidad que se ha obtenido en esta evaluación.

Por otro lado las dificultades de una entrevista son:

- ☒ El querer evaluar el potencial en 30 minutos.
- ☒ Como poner los límites, como es el manejo con operarios.
- ☒ Como proponer o hacer el cierre.
- ☒ Cuesta hacer síntesis.
- ☒ Evadir u obviar datos del postulante.
- ☒ El no poder mantener el silencio
- ☒ Poner todo el énfasis en el currículum y eludir el rol de entrevistador.
- ☒ Invertir la situación
- ☒ Tener bien definido el tipo de preguntas que pueden ser utilizadas para sondear las áreas.
- ☒ Tiempo prolongado, hay que tener límites claros y manejo indicado del tiempo.
- ☒ Riesgos de estereotiparse.

Existen diversos instrumentos de evaluación en un proceso de selección, la prueba que se lleva a cabo en la selección es una medida objetiva y normalizada de la muestra del comportamiento que se implementa para evaluar el conocimiento, capacidades, actitudes, aptitudes y habilidades de la persona (Sherman, Bohlander & Snell, 1999).

Se llevan a cabo pruebas de:

- ☒ Aptitudes: las cuales miden la capacidad de aprender habilidades, de rendimiento: da a conocer lo que una persona hace o saber hacer.
- ☒ Habilidades cognoscitivas: evalúan la capacidad mental, inteligencia, comunicación, razonamiento.
- ☒ Capacidad física: da a conocer su habilidad física y deben validarse con precaución para no ir a perjudicar ningún postulante.
- ☒ Conocimiento del puesto: posee un diseño especial y muestra el conocimiento y experiencia de la persona respecto del puesto.
- ☒ Casos: es un acercamiento a lo que le exige el puesto para poder acercarse a una experiencia más vivencial (Sherman, Bohlander & Snell, 1999).
- ☒ Proyectivos

Por otro lado, Richino (2000), afirma que la evaluación psicológica es uno de las herramientas que aportan gran cantidad de información sobre el conjunto del postulante, ya que, es la apreciación de la comprensión global de la persona, debido a que, dicha evaluación se complementa de una serie de tests y entrevistas profundas en las cuales se indagan y se constatan aspectos de personalidad validos, útiles e importantes que marcan y permiten tomar una decisión certera sobre un candidato, como también, da a conocer que la evaluación técnica se implementa para probar los conocimientos, prácticas y habilidades que son excluyentes de un puesto de trabajo, dando a conocer si el postulante es idóneo en la materia.

Además, especifica las diversas técnicas que generalmente se emplean y que son comúnmente usadas; las cuales son:

☒ Pruebas de nivel o rendimiento: Son aquellas que permiten que el postulante se ponga en situación laboral real y de esta manera permite ver cuanto y como es capaz el candidato de demostrar su capacidad frente a estímulos estructurados.

☒ Técnicas Proyectivas: Incluyen toda clase de test gráficos, que poseen poca estructura. Los que carecen de estructura son: Rorschach (Exner, 2005) y Zulliger (1970). Por otro lado, los que son semi estructurados incluyen al TAT(Murray, 1975), Phillipson (1990).

Por otra parte, Albajari y Mames (2005), dan a conocer otra forma en que es denominada la evaluación psicológica en este ámbito laboral, la cual es llamada por los mismos como la evaluación psicolaboral, además, tienen en cuenta tres aspectos para poder llevarla a cabo y diseñar la batería a implementar, los cuales son: El perfil del puesto, del empleado (postulante) y de la empresa, ya que, es necesario conocer la necesidades de cada uno para evaluar su complementación. Los autores también dan a conocer las técnicas más utilizadas en este tipo de evaluación, las cuales son:

☒ La entrevista

☒ Test proyectivos: Como el HTP, persona bajo la lluvia, test del animal, test de las dos personas.

☒ Test de Lamina: El principal y altamente nombrado es el Rorschach (Exner, 2005), sin embargo por su sencillez y agilidad de toma, últimamente es conocido con mas reconocimiento el Z test (Zulliger, 1970), además, el test de relaciones objétales (Phillipson, 1990) y test de apercepción temática (Murray, 1975).

☒ Cuestionarios de Personalidad: lo mas conocidos son, el 16PF (Cattel, 1949), MBTI (Myers & Briggs, 1976) y el MIPS (Millon, 1997).

☒ Test de habilidades cognitivas: Implementados para la evaluación de la inteligencia comúnmente. Test de Matrices Progresivas ( Raven, 1958), Domino (Anstey, 1968), DAT (Bennett, 1992), WAIS III (Wechsler, 2002), el cual se utiliza poco en el ámbito laboral, y el Toulouse-Pieron (Toulouse & Pieron 1978).

☒ El Cuestionario Desiderativo (Celener, 1999) y test Gestaltico Visomotor de Bender (Bender 1995), son altamente implementados en el ámbito laboral, ya que, dan a conocer mas indicadores de los que se creen y en diversas áreas.

Continuando con la enumeración de las etapas del proceso, el pasó a seguir, seria la elaboración del ranking, la cual, es la etapa donde se dan a conocer los postulantes con mejor perfil técnico y profesional, con los cuales se suele armar una terna para darle a conocer al cliente los candidatos más óptimos para el puesto, la empresa es la cual da a conocer la elección final. Al hacer la presentación se hace envió del curriculum y evaluación psicológica de cada postulante (Richino, 2000).

Otro tipo de evaluación es el Assessment Center el cual evalúa el potencial de la persona y posee elementos comunes y diversos de la evaluación psicológica (Alles, 2000).

Según De Ansorena Cao (1996), las pruebas que enfrentan a la persona a las situaciones de manera intangible son propias del Assessment Center, el cual, para el autor consiste en un enfrentamiento del postulante a una situación de conflicto existente en el puesto de trabajo al que será seleccionado y para el cual debe dar opciones y recursos de resolución, de esta manera se podrá observar sistemáticamente en estos escenarios de actuación real, el comportamiento propio del individuo.

Este es un instrumento de evaluación muy utilizado en el proceso de selección de jóvenes profesionales, en el cual se valoran las aptitudes y actitudes necesarias para un puesto de trabajo.

Además, para tener una buena implementación de este instrumento se deben tener en cuenta algunos componentes que hacen parte de los requisitos básicos para una implementación con éxito, se deben tener los perfiles de exigencia bien definidos, representación de variados ejercicios de evaluación, experiencia practica en la cual se valora la conducta, involucrar varios asesores y/o evaluadores, agrupamiento e interacción entre los postulantes y acercamiento sistemática al proceso de evaluación (Botto, 1995).

Según Downs (1989), esta prueba situacional, permite que la persona realice tareas análogas a las que efectuaría en el puesto de trabajo, es por esto, que hay diversos tipos de pruebas situacionales utilizadas en el Assessment Center Method, las cuales tienen como origen lo realizado por Hartshorne, May y Maller (1929), los cuales establecieron el diseño de esta para la valoración del carácter en una situación natural.

Seguidamente Alles (2000), da a conocer que se han planteado diversos tipos de pruebas situacionales utilizadas en el Assessment Center, en las cuales, tiene mucha influencia la creatividad del selector y las indicaciones que da la empresa solicitante del postulante, es común que se planteen: juegos de negocios, entrevistas simuladas, discusiones de grupo, ejercicios para analizar, análisis de problemas y ejercicios de presentación.

Por otro lado Albajari y Mames (2005), dan a conocer otro tipo de pruebas que se implementan en el Assessment Center Method:

☒ Bandeja de entrada.

- ☒ Grupos de discusión.
- ☒ Entrevista biográfica.
- ☒ Problemas de negocios o de resolución de conflictos.
- ☒ Role-playing

Es preciso decir, que como todo instrumento presenta ventajas y desventajas en su implementación, De Ansorena Cao (1996), nos da a conocer sus ventajas las cuales son:

- ☒ Alta fiabilidad y validez.
- ☒ Facilidad de interlocución con personal de línea y directivos.
- ☒ Integración organizacional.
- ☒ Mayor análisis del cargo, mejor posibilidad de identificar competencias críticas.
- ☒ Buenas posibilidades de pronosticar el éxito en el trabajo.
- ☒ Evaluador y evaluado adquieren conocimiento de si mismos y posibilidad de reflexión y maduración.
- ☒ Aporta para el diseño del desarrollo de carreras.

Sus desventajas son:

- ☒ El alto costo
- ☒ El diseño
- ☒ La resistencia cultural
- ☒ Mayor entrenamiento y capacitación de los evaluadores.

Por otro lado, Botto (1995), nos da a conocer las etapas del proceso para llevar a cabo la evaluación, son las siguientes:

- ☒ Identificación de características y responsabilidades de la función.
- ☒ Elaboración de métodos, ejercicios y técnicas de evaluación.
- ☒ Preparación de los observadores o evaluadores.
- ☒ Desarrollo de la selección y observación de los candidatos.
- ☒ Evaluación individual del desempeño de cada postulante.
- ☒ Decisión grupal del grupa de evaluadores, búsqueda de consenso.
- ☒ Devolución a los candidatos

También es importante tener en cuenta los participantes de esta actividad:

☒ Candidatos que componen el objeto de la evaluación

☒ Los observadores, que observan y evalúan

☒ Dos consultores internos o externos que tenga dominio de la técnica, son los administradores de la actividad.

El papel que juega el administrador es el de llevar a cabo el diseño e implementación del Assessment Center, debe realizar un análisis y descripción de las responsabilidades del puesto, a fin de saber que se debe evaluar en el candidato ya sea, los conocimientos para el puesto y las habilidades para implementarlo; selección y elaboración de las técnicas a implementar para evaluar las habilidades que debe poseer cada candidato; capacitación de los observadores y evaluadores para que puedan llevar a cabo el rol correspondiente de la mejor manera y la técnica sea un éxito.

Es importante tener en cuenta que toda información obtenida durante el proceso debe ser confiable y valida, por esto, Sherman, Bohlander y Snell (1999), hacen énfasis en el grado de confiabilidad que otorgan las entrevistas, exámenes y técnicas implementadas en el proceso, arrojando información constantemente que permita su constatación, además de tener el conocimiento de que la información obtenida es confiable y representa la capacidad de la persona para el puesto, se debe saber si es valida, la cual hace énfasis en lo que mide una prueba y si lo hace de la mejor manera, en el proceso de selección la validez es el indicador del grado en que la información de la técnica o método llevado a cabo da a conocer el desempeño del personal en el puesto.

Antes de cerrar un contrato y dar el ingreso del postulante, se realiza el examen medico, el cual es un requisito costoso pero necesario, ya que, da a conocer que la salud del postulante es optima para cumplir las responsabilidades del puesto, este otorga un parámetro frente a futuros exámenes médicos subsecuentes y en varios años da muestra del deterioro de la misma ya sea, por lesiones laborales o desgaste natural de la salud (Sherman, Bohlander & Snell, 1999).

Por último es importante hacer énfasis en el papel que juega el aspecto ético en todo proceso de selección, el cual se desempeña constantemente en cada toma de decisión a la hora de elegir la persona idónea para ser contratada, es aquí donde el personal pone en juego su conciencia y certidumbre de que toda acción llevada a cabo en dicho proceso deber ser éticamente lograda, de lo contrario su repercusión en contra será fundamental, algunas cuestiones poco éticas en el sentido de incentivar al selector para que elija a la persona menos indicada son las recomendaciones, gratificación, obsequios, intercambio de servicios que pueden llegar a resultar de alto riesgo en un proceso de selección y juzgado por la justicia en caso de ser conocidos, lo cual llevara a la elección del postulante menos idóneo y capacitado para el puesto, por el cual en un futuro cercano el selector puede ser juzgado y poner su ética en tela de juicio (Werther & Davis, 1995).

## 5. METODOLOGIA

### 5.1 Tipo de estudio

## Descriptivo

### 5.2. Participantes

☒ Puesto de Electricista de Guardia: El proceso de Selección se implementó en un grupo de 10 personas de género masculino, con un rango de edad entre los 25 y 45 años, los cuales contaban con formación académica secundaria técnica. Su lugar de trabajo fue en planta, en el área de mantenimiento.

☒ Puesto de Auditor de Facturación: El proceso de Selección se llevó a cabo con un grupo de 10 personas de género femenino y masculino, con un rango de edad entre los 35 y 45 años, los cuales contaban con formación académica universitaria en las áreas de medicina y auditoría.

### 5.3 Instrumentos

☒ Puesto de Electricista de Guardia

#### 1. Test de Aptitudes Diferenciales (DAT) Manual forma T de Bennet (1992).

El DAT es una batería de ocho tests que evalúan distintas aptitudes. Puede administrarse de manera total o parcial, dependiendo de los objetivos de la evaluación. Su aplicación puede ser en el ámbito educacional, vocacional y organizacional ya que, permite describir la capacidad de la persona para aprender ciertos temas o destrezas y llegar a conclusiones acerca de los campos de actividad que pueden resultar más promisorios para los examinados.

En este caso se tomarán los test que evalúan Razonamiento Mecánico con tiempo de duración de 30 minutos y Relaciones espaciales con tiempo de 25 minutos.

#### 2. Test Gestáltico Visomotor de Bender (1995).

El test de Bender evalúa el nivel de maduración de la función gestáltica visomotora y la estructuración de estímulos perceptuales, los cuales están asociados a la capacidad de lenguaje y diversas funciones de la inteligencia.

Su consigna es pedirle al sujeto que copie 9 figuras dadas, luego se analizan y evalúan las reproducciones que se obtuvieron.

#### 3. Test Toulouse-Piéron TP, prueba perceptiva y de atención de Toulouse y Piéron (1978).

Evalúa las aptitudes perceptivas y de atención, tiene una duración de 10 min, se puede aplicar de manera individual o colectiva.

#### 4. Assessment Center Method, (ACM).

Es una técnica de evaluación grupal desarrollada con la intencionalidad de detectar, en forma precisa y objetiva las diversas competencias con las que cuentan las personas que a través de ella se evalúan, así como el nivel de desarrollo que las mismas han alcanzado. Se plantea una situación, y los postulantes resuelven los diversos tipos de escenarios y problemáticas que se presentan.

5. Entrevista: En la primera entrevista se constatan sus datos personales, familiares y experiencias laborales.

En la segunda entrevista se indaga acerca de los intereses, expectativas y objetivos del postulante con la empresa y el puesto a cubrir.

#### ☒ Puesto de Auditor de Facturación

1. Observación: En el momento de la entrevista, sin participación de relación respecto al postulante.

2. Entrevista: Se constata información del postulante, composición familiar, experiencia laboral, razones de abandono de los anteriores puestos, intereses, expectativas, objetivos en el nuevo puesto y en la empresa.

3. Test Persona Bajo la Lluvia, adaptación y aplicación de Querol y Chaves Paz (2004).

Prueba proyectiva, donde el sujeto se manifiesta en su acción. Se administra de manera individual o grupal, apropiado en todas las edades, profesiones y sexos.

Su consiga es: Dibuje una persona bajo la Lluvia.

En la interpretación se busca obtener la imagen corporal del individuo, bajo condiciones ambientales desagradables, en las que la lluvia representa el elemento perturbador. Se realiza un análisis de recursos expresivos, de contenido, de expresiones de conflicto y mecanismos de defensa.

4. Test Gestaltico Visomotor de Bender (1995).

El test de Bender evalúa el nivel de maduración de la función gestáltica visomotora y la estructuración de estímulos perceptuales, los cuales están asociados a la capacidad de lenguaje y diversas funciones de la inteligencia.

Su consiga es pedirle al sujeto que copie 9 figuras dadas, luego se analizan y evalúan las reproducciones que se obtuvieron.

5. Test Psicométrico del Dibujo del Árbol de Koch (1962).

Test proyectivo de la personalidad profunda, a través de sus distintos contenidos se exploran áreas de la personalidad. Los contenidos que se analizan en el test son: el tronco, la copa, las ramas, el suelo y otros elementos que suelen aparecer.

Su consiga es dibujar un árbol lo mejor que se puede y escribir algunas características del mismo.

6. Rorschach: Manual para el Sistema Comprensivo de Exner (2005).

Prueba proyectiva, de aplicación individual, que permite realizar evaluación de personalidad, la cual consiste en presentarle a la persona diez láminas blancas en un orden inmutable.

Su consigna es: "dígame qué ve" ó "que podría representar la siguiente figura". Las respuestas se evaluarán mediante un sistema muy complejo de calificación que se vuelca en una hoja de datos diseñada para ello. Este Test aporta información en cuanto al modo de operar mentalmente del sujeto, labilidad emocional, la distorsión en la percepción de la realidad, uso de la inteligencia o emoción en la solución de problemas.

#### 5.4. Procedimiento

En el puesto de Electricistas de Guardia se seleccionaron 10 postulantes, a los cuales se les realizó un psicotécnico grupal que tenía una duración de dos horas, en el cual, se les administraron las técnicas correspondientes, las cuales contestaron de manera individual, en esta primera etapa se tuvo participación activa, ya que se tomaron las técnicas y se realizó el informe correspondiente a las mismas, posteriormente, se realizó una selección de los 6 mejores postulantes y con ellos se llevó a cabo el Assessment Center, el cual tuvo una duración de una hora y media aproximada, en este fueron evaluados con diferentes actividades que les permitían involucrarse a todos y de esta manera se pudieron identificar sus competencias destacadas a la hora de relacionarse y vincularse entre sí, en esta última instancia la participación fue de observador.

En el puesto de Auditor de Facturación se llevó a cabo una primera entrevista individual, la cual tuvo una duración de una hora, en donde se profundizó en aspectos de su vida personal, laboral e intereses presentes y futuros, en esta primera etapa la participación fue de observadora, sin embargo la selectora, permitía que se realizara alguna pregunta, aclaración u objeción al postulante en caso de que así se sintiera necesario.

La segunda entrevista individual fue con la empresa solicitante. Posteriormente realizaron un psicotécnico individual, el cual tuvo una duración de dos horas, en este se administraron técnicas proyectivas, que luego permitieron indagar más a fondo al postulante respecto a su personalidad, relación familiar, relación social y otros aspectos que en el momento se observaron y eran pertinentes de profundizar, en esta última etapa la participación activa fue en la toma de técnicas y la de observador en el momento de la entrevista y de la toma del Rorschach.

### 6. DESARROLLO

#### 6.1 Distinción de habilidades o competencias que necesita el postulante para el puesto de Electricista de Guardia y para el de Auditor de Facturación.

Para poder llevar a cabo la distinción de habilidades y competencias que son necesarias para un puesto determinado se tuvo que tener en cuenta como primera instancia la comunicación directa con la empresa solicitante de un postulante nuevo para cubrir la vacante, ya que, considerar las competencias, es partir de comportamientos observables que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, aptitudes valores, habilidades y cualidades, las cuales hacen referencia al comportamiento que tiene una persona en el trabajo o en la situación de trabajo y no solo hacer énfasis en los rasgos psicológicos de la persona (Mitrani & Otros, 1992), es por esto que cuando se llevó a cabo el relevamiento del perfil o descripción del puesto, se realizó una planilla, donde se plasmó, el nombre del puesto,

requisitos geográficos, demográficos, físicos, como también, se cuestionaron las tareas y responsabilidades que requería el puesto a cubrir, en las cuales se identificaron las características aptitudinales, actitudinales, conocimientos y habilidades que debía poseer el postulante para poder llevar acabo dichas tareas de manera optima, es así como se pudo cumplir en gran parte con lo enunciado por Wether y Davis (1995), los cuales dieron a conocer lo básico que se tiene en cuenta en el momento de la descripción de un puesto:

☒ Código del puesto

☒ Fecha de realizacion de la descripcion

☒ Información de la persona que llevo a cabo la descripción del puesto

☒ Localización: Da a conocer el departamento, lugar, división, turno o planta.

☒ Jerarquía

☒ Supervisor:

☒ Características especiales y beneficios del mismo.

Para mejor claridad se dieron a conocer las cuestiones básicas de la descripción del puesto, para el de Electricista de Guardia y Auditor de Facturación, ya que, era la manera más empírica de observar si se cumplía con los principales puntos a tener en cuenta para llevar a cabo esta descripción planteada por los autores.

Electricista de Guardia:

☒ Código del puesto: No se estableció en este caso.

☒ Fecha: La empresa lo releva cada que contiene vacantes.

☒ Información de la persona que llevo a cabo la descripción del puesto: En este caso la jefe del departamento de selección y en la consultora la responsable del área de selección.

Turno: Rotativos.

☒ Jerarquía: El nivel es Senior en Planta, ya que, iba a ser el encargado del mantenimiento de la maquinaria de la planta, donde tendría personal a cargo.

☒ Supervisor: El jefe de Producción.

☒ Características especiales: Tenían comedor en planta, prepaga, 3 primeros meses un sueldo y a partir del 4 mes aumento del mismo, horarios rotativos se establecen de acuerdo a la necesidad de producción.

Auditor de Facturación:

☒ Código del puesto: No se estableció en este caso.

☒ Fecha: La misma no se da a conocer a la consultora.

☒ Información de la persona que llevo a cabo la descripción del puesto: En este caso es directamente recursos humanos y en la consultora la responsable del área de selección.

Turno: Mañana o Tarde.

☒ Jerarquía: Es la persona encargada del área. Jefatura.

☒ Supervisor: En este caso reportaría a junta directiva.

☒ Características especiales: Se le otorgaría bonus anual, comedor en planta, prepaga. Horario: 8 a 14 o de 14 a 20 hs.

Además, se llego a tener un profundo conocimiento de la visión, misión y valores de la empresa con los cuales se identificó que tipo de empresa era, la modalidad que llevaban a cabo para que la persona que hiciera parte de la misma, tuviera las mismas ambiciones y características generales que se requieren para ser parte del perfil indicado, con lo cual, se pudo constatar y afirmar lo que Dessler (2001), definió como análisis de puesto, que era una manera de establecer las responsabilidades otorgadas a este, las características y cualidades del postulante que iba a ocuparlo, de toda la información arrojada por el mismo, se llevo a cabo la descripción del puesto, que incluía detallada y específicamente cada tarea que se debía desempeñar, como también las especificaciones del puesto, en el cual, se podía tener en cuenta todos los requerimientos que debía poseer un postulante para poder ser contratado y ocupar la vacante.

Para el puesto de Electricista de guardia se tuvieron en cuenta los requisitos específicos del puesto tales como: estudios secundarios completos, rango de edad, zona de residencia cerca a la del trabajo, responsabilidades a su cargo, experiencia mínima de dos años en puestos similares, competencias y conocimientos técnicos referentes a la precisión, visualización y organización, madurez psicomotriz, orientación temporoespacial, razonamiento mecánico, relaciones espaciales, atención y concentración, las cuales se ubicarían en el grupo de clasificación expuesto por Spencer y Spencer (1993) dentro de las competencias de desempeño y operativas: la cual es la disposición al resultado, atención al orden, calidad, perfección, iniciativa y búsqueda de la información, además estas pertenecían a la escuela del pensamiento conductista como lo acentúan Cardona y Chincilla (1999), los cuales las enunciaban como competencias técnicas o de puesto: cualidades idóneas que debía poseer un trabajador en el puesto que cubría.

Por otro lado, para el puesto de Auditor de Facturación se establecieron los requisitos adecuados del puesto los cuales incluían la formación académica profesional orientada a la medicina, con especialización y conocimiento en auditoria, rango de edad, zona de trabajo, responsabilidades que debía desempeñar, competencias como rasgos de honestidad, critica, análisis, atención, concentración, resolución de problemas, mecanismos de defensa, operación mental, inteligencia, trabajo en equipo, ayuda y servicio las cuales se vieron reflejadas en la clasificación de competencias del pensamiento Holista al cual pertenece Bunk (1994) y las clasifica como competencias metodológicas: que involucran el procedimiento exacto a la tarea que se debe llevar a cabo teniendo en cuenta cualquier inconveniente que esta presente; y competencias sociales: las cuales permiten relacionarse y dar aportes a las demás personas de

manera comunicativa y benéfica, dando a conocer ayuda y colaboración por el grupo y comprensión interpersonal.

Seguidamente, teniendo en cuenta la información recopilada, se diseñó el perfil del puesto, el cual dejaba en claro lo que cada persona debía tener y los requisitos que debía cumplir para considerarse el individuo más idóneo para cubrir la vacante, tal cual, como lo afirma Alles (1998), la cual decía, que todo perfil tiene en cuenta los requisitos propios del puesto y características que exige la organización como tal, por eso era de suma importancia el aporte que diera a esté la persona encargada del área de recursos humanos de la empresa, para de esta manera diseñar un perfil del puesto completo y competitivo, evitando cometer errores en el mismo, ya que, los mismos podían traer altas complicaciones en la selección de los postulantes y podría haber jugado en contra de los tiempos con los que se contaba para cada búsqueda.

## 6.2 Definición de estrategia del proceso de selección para el puesto de Electricista de Guardia y para el de Auditor de Facturación.

Para llevar a cabo la definición del proceso de selección que se realizó con cada uno de los puestos expuestos anteriormente, se llevo a cabo una planificación del proceso que se iba a implementar para cada uno de esos puestos de manera independiente, tal como lo enuncio Alles (1998), donde decía que la planificación es una parte importante en el proceso de selección, ya que, es la que da a conocer los pasos que se van a seguir para que ese proceso sea exitoso. Además, para llevar a cabo dicha planificación, se tuvo en cuenta la recopilación de datos que se realizó en el relevamiento del perfil correspondiente y la cual, permitió hacer la descripción de puestos y competencias necesarias para cada uno de ellos.

Lo primero que se hizo fue el reclutamiento de manera externa, en el cual, se utilizaron medios, como: portales de internet, redes sociales, publicación en diarios, universidades y colegios técnicos, con el fin de atraer a los postulantes más idóneos en la materia y con el perfil más completo, que se adecuaba a lo que se estaba solicitando, Alles (1998), afirmaba que era el medio por el cual, se podía identificar y captar a grandes grupos de postulantes, de los cuales al final del proceso se seleccionaron para cubrir la vacante. Por otro lado, la manera de reclutamiento implementada estaba ligada a lo expresado por Peña (1997), el cual decía que el reclutamiento externo, era un proceso que se implementaba tomando postulantes que no hacían parte de la organización y el cual especificaba los principales medios por el cual se debería llevar a cabo, tales como: consulta de archivos de candidatos, personas recomendadas por personal de la empresa, contactos con universidades e institutos, avisos en diarios, internet, contacto con compañías de rubros similares y viajar a otras ciudades a fin de promover la búsqueda, esta última alternativa no se llevo a cabo, por que en ese caso no se requería y por los costos que esta generaba.

Sin embargo, la diferencia que se presento en la etapa de reclutamiento para los dos puestos, se dio de la siguiente manera; para el puesto de Electricista de Guardia se hizo más énfasis en la publicación en diarios populares e instituciones técnicas, por el requerimiento de conocimiento técnico y zonas de residencia, en cambio, para el puesto de Auditor de Facturación se recurrió a las universidades, y hospitales que otorgaran cursos relacionados con Auditorías medicas, ya que era uno de los requisitos excluyentes para el puesto. Una vez

realizada la pre selección de un gran número de postulantes que cumplieran con la mayoría de requisitos expuestos en el aviso, fue cuando se procedió a seleccionar los candidatos más idóneos, teniendo en cuenta todas las cuestiones que habían sido solicitadas por la empresa necesitada de cubrir la vacante, todo eso se dio de manera coherente como lo planteaban los autores Alarcon, Chelech, Flores, Harnisch y Ortiz (2002), donde afirmaban que la pre selección se da una vez se ha finalizado la etapa de reclutamiento y se cuenta con una muestra importante de candidatos, es ahí donde se comienza a seleccionar los postulantes mas adecuados para el puesto, basándose en las condiciones y requerimientos solicitados en el aviso publicado para dicho puesto. (Véase anexo 1)

De esta manera se pudo proceder a las demás fases del proceso, las cuales hacían referencia a la entrevista, evaluación psicológica, ranking de candidatos y presentación de la terna, de manera diferente para cada puesto que se requería cubrir (Richino, 2000).

Para el puesto de Electricistas de Guardia se tomó un primer contacto con la persona vía mail, al recibir el llamado de la persona se le realizó una primera entrevista telefónica, en la cual, se hizo énfasis en algunas características del perfil, para evaluar si la persona contaba con las mismas y se rectificaron datos personales, dicha instancia sería técnicamente llamada pre entrevista o preliminar, que permite tener un primer contacto corto con el postulante y da un acercamiento para rectificar información general que se presenta en el curriculum y se evalúa la disponibilidad, motivación, interés, y relación entre lo plasmado en el curriculum, con la imagen superficial que arroja el candidato (Richino, 1996), después de este primer contacto, si el perfil del postulante cumplía con los requisitos principales se le tomaban los datos y se definía fecha y hora para la realización del psicotécnico grupal (PT), en caso negativo se le decía a la persona que se le tendría en cuenta para una futura búsqueda que se asemejara más a su perfil.

Cuando se contó con las diez personas seleccionadas, se realizó el PT, el cual tenía una duración de dos horas, en el cual, se les administraron las técnicas como el Bender, DAT, Toulouse, las cuales contestaron de manera individual, estas fueron evaluadas y con los resultados arrojados se confeccionó un informe de cada postulante, en el cual se destacarón las mejores capacidades del mismo y se dio una recomendación de las habilidades que debía adquirir o desarrollar para el puesto, dependiendo de su desempeño general, en el informe se les otorgo un Apto, No Apto o Apto con Reservas. (Véase anexo 2).

Seguidamente se realizó la selección de los seis mejores postulantes y con ellos se llevo acabo el Assesment Center, en el cual fueron evaluados con diferentes actividades que estaban diseñadas para evaluar diversas competencias y situaciones que se querían plantear, las cuales les permitían involucrarse a todos los postulantes y observar sus competencias destacadas a la hora de relacionarse y vincularse entre si, además los puntos a evaluar eran la capacidad de organización y planificación, iniciativa, innovación, adaptabilidad, orientación a los resultados, trabajo en equipo, orientación al cliente, liderazgo, autonomía y automotivación, tal como el autor De Ansorena Cao (1996) afirmaba, que este tipo de evaluación permitía que la persona se enfrentara a situaciones intangibles de conflictos existentes en el puesto a cubrir y para el cual debía dar opciones y recursos de resolución, de esta manera se podía observar sistemáticamente en ese escenario de actuación real, el comportamiento propio del individuo.

Por ultimo, se realizó la selección final de los mas destacados en el Assement Center, los cuales debían ser tres personas, que en esta instancia fueron los que hicieron parte del ranking, ya que, poseían el mejor perfil técnico y actitudinal. Dichos postulantes se le presentaron al cliente como los postulantes mas óptimos para el puesto y la propia empresa tomaría la decisión final, en ese caso se hizo el envío del curriculum y el informe de toda la evaluación llevada a cabo, ya que eran piezas claves para la toma de la decisión (Richino, 2000), por otra parte, se les comunico a los postulantes que tendrían una ultima entrevista y evaluación psicotécnica directamente con el área de recursos humanos de la empresa que los iba a contratar, la cual, seleccionaría al mejor de la terna presentada y le comunicaría al elegido, que debía realizarse los exámenes médicos y por ultimo hacer efectivo el contrato de trabajo.

Para el puesto de Auditor de Facturación se tomo un primer contacto con la persona vía mail, al recibir el llamado de la persona se le realizó una primera entrevista telefónica, en la cual, se hizo énfasis en algunas características del perfil, para ver si la persona contaba con las mismas, en caso positivo se le tomaban sus datos y se definía una fecha y hora para la realización de la entrevista individual, en caso negativo se le decía a la persona que se la tendría en cuenta para una futura búsqueda que se asemeje más a su perfil.

Se llevaron a cabo entrevistas individuales con diez personas, esta era una de las etapas mas importantes y definitorias en el proceso de selección ya que, como afirma Richino (1996), es el recurso que se utiliza con mayor frecuencia en la selección de personal, ya que, tiene mucha influencia en la instancia de la toma de decisión final respecto a la vinculación de un postulante al puesto, debido a que es central y definitoria, el tipo de entrevista que se implemento fue la semiestructurada, la cual el autor enuncia que permite concentrarse de mejor manera y con mayor libertad en los temas a desarrollar y explorar, ya que, la importancia es el poder observar como el postulante se desenvuelve en función a los temas planteados.

Después de haber llevado a cabo las entrevistas se seleccionaron los tres mejores postulantes, los cuales fueron enviados a la empresa solicitante de la búsqueda, la cual realizó una segunda entrevista con los tres postulantes seleccionados, los mismo fueron enviados de nuevo a la consultora para realizarles una evaluación psicotécnica, en la cual, para comenzar se llevo a cabo una entrevista con mayor profundidad en lo que respecta a su personalidad, relación familiar, relación social y otros aspectos que en el momento se observaba que eran pertinentes de profundizar, ademas se les tomaron tests como: persona bajo la lluvia, Bender, dibujo del árbol de Koch y el Roschach, los cuales permitieron hacer una evaluación completa de la personalidad y perfil profesional de la persona, Richino (2000), afirmaba que la evaluación psicológica es una de las herramientas que aportan gran cantidad de información sobre el conjunto del postulante, ya que es la apreciación de la comprensión global de la persona, debido a que, dicha evaluación se complementa de una serie de tests y entrevistas profundas en las cuales se indagan y se constatan aspectos de personalidad validos, útiles e importantes que marcan y permiten tomar una decisión certera sobre un candidato. Después de que se adquirió toda la información, se realizo un informe, en el cual, se dio una descripción integra de la persona y se dio como resultado final un Apto, No Apto o Apto con Reserva, dicha evaluación fue enviada a la empresa solicitante, la cual tomo la decisión final y eligió el candidato mas

optimo para el puesto, en dicho momento se lo comunicaron al postulante y le informaron cual era el paso a seguir, en el caso de ser Apto u Apto con Reservas se realizaba el examen medico y finalmente se daba el ingreso a la empresa. (Véase anexo 3)

### 6.3 Identificación de ventajas y desventajas del Assessment Center Method y de la entrevista individual para el puesto de Electricista de Guardia y para el de Auditor de Facturación.

La identificación de ventajas y desventajas para el Assessment Center Method en el puesto de Electricista de guardia, se dio en el momento en que se llevo a cabo esta prueba con los candidatos, se realizó de la siguiente manera; como primera instancia se les propuso una actividad para poder desinhibirlos de la ansiedad que les generaba el hacer parte de este encuentro, en este caso se utilizó un juego de mesa que les permitió interactuar entre si y participar de la misma, el objetivo era poder armar una pirámide con cuatro elementos que se les otorgo, pero la idea era que lo realizaran de manera conjunta, seguidamente se les tomaron algunos datos personales y se les entrego un caso que debían leer e interiorizar de manera individual, el paso a seguir era la elaboración de un ranking con unas medidas que podían tomar en esa situación problema que se les presento, una vez culminada esa fase, se pasaba a la elaboración de la jerarquización de medidas a tomar de manera conjunta, logrando que todos los postulantes aportaran ideas y participaran activamente en dar soluciones a la problemática dada, por ultimo se hicieron algunas preguntas a cada candidato para darle un cierre al encuentro, de esta forma se llegó a realizar y vivenciar lo que el autor De Ansorena Cao (1996), afirmaba respecto a estas pruebas, las cuales enfrentan a la persona a situaciones de manera intangible, que son propias del Assessment Center, el cual consiste en un enfrentamiento del postulante a una situación de conflicto existente en el puesto de trabajo para el que será seleccionado y para la cual debe dar opciones y medidas de resolución, de esta manera se podia observar sistemáticamente en estos escenarios de actuación real el comportamiento propio del individuo. Las ventajas que arrojó este tipo de evaluación, permitió desplegar en acto la competencia que se deseaba evaluar, se pudo observar lo actitudinal de la persona, como es en su manera mas espontanea, no como la persona dice que es, el postulante se encontraba de un modo forzado a mostrarse como es, se vivencio la relación con pares, donde se veía, que la posición que asumía era diferente a la que podían decir que solían asumir, era un tipo de puesto al que suelen postularse gran numero de personas y para el cual se necesitaba cubrir mas de una vacante, además que por las características del puesto lo requería, por lo cual, el tiempo es una gran variable que juega en contra y por eso llevando a cabo la evaluación de esta manera se pueden ver muchos candidatos de manera simultanea, ademas arroja indicadores de alta confiabilidad, precisamente porque las pruebas y ejercicios llevados a cabo estaban diseñados para exponer al candidato a su máxima cotidianidad y realidad, es por esto que da a conocer todo lo destacable y lo mejorable en los postulantes, de acuerdo a lo enunciado por De Ansorena Cao (1996), respecto a las ventajas de este tipo de evaluación, en su gran mayoría se observa una coherencia de utilidad, él da a conocer las siguientes:

☒ Alta fiabilidad y validez.

☒ Facilidad de interlocución con personal de línea y directivos.

☒ Integración organizacional.

- ☒ Mayor análisis del cargo, mejor posibilidad de identificar competencias críticas.
- ☒ Buenas posibilidades de pronosticar el éxito en el trabajo.
- ☒ Evaluador y evaluado adquieren conocimiento de si mismos y posibilidad de reflexión y maduración.
- ☒ Aporta para el diseño del desarrollo de carreras.

Sin embargo como toda prueba y evaluación presenta desventajas, las cuales se veían reflejadas en el alto costo para la empresa, ya que, requería de innovación y creatividad para diseñar las actividades que se debían llevar a cabo, por lo cual, se debía tener personas muy bien preparadas para implementar este tipo de evaluaciones, sin embargo, en un punto el nivel de atención no se focalizaba en todos los postulantes, así que hay muchos aspectos que se podían llegar a pasar por alto, como también, no permitía realizar preguntas que exigieran mucho detalle ya que, se puede comprometer al postulante o movilizarlos con cuestiones que no son pertinentes con lo que se esta viviendo, por lo mismo el autor nos da a conocer las desventajas planteadas:

- ☒ El alto costo
- ☒ El diseño
- ☒ La resistencia cultural
- ☒ Mayor entrenamiento y capacitación de los evaluadores.

Por ultimo, en cuanto a la entrevista individual llevada a cabo para el puesto de Auditor de Facturación, se realizaron preguntas que permitieron ondar mas fuertemente en el curriculum y en lo personal, tanto lo que respecta a lo familiar como a sus relaciones interpersonales, se dio una indagación a gran escala, con preguntas mas delicadas, y especificas que en ocasiones llegan a tocar temas íntimos de la persona, Albajari (1996) da a conocer diversas áreas que deben ser evaluadas en la entrevista laboral, como el nivel de instrucción, historia laboral o experiencia, situación familiar, disponibilidad, apariencia y estado físico, medio de contacto social, situación económica, interés y preferencias, habilidades, competencias y carencias.

El haber podido ondar en todos esos aspecto fue de ayuda para lograr un encuadre y haber tenido una buena comunicación con el postulante, al realizarle varias preguntas, permitió ganar confianza e ir intuyendo que más se podía desplegar de lo expuesto, en este sentido Richino (1996), da a conocer las habilidades y ventajas que permite tener una entrevista, las cuales son:

- ☒ Mantener buena distancia y ganar confianza
- ☒ Arriesgarse a preguntar
- ☒ Mantener un encuadre
- ☒ Establecer buena comunicación y relación

- ☒ Intuición para acertar a la hora de preguntar
- ☒ Imaginación para la generación de hipótesis
- ☒ Agilidad para conducir la entrevista en menor tiempo
- ☒ Habilidad para generar un clima satisfactorio.

Por otro lado, se presentaron dificultades, la principal fue el tiempo, seguidamente el saber poner un límite al candidato en el momento indicado, desvincularse de lo subjetivo, no dar apreciaciones personales, tener en claro que se podía preguntar y de que manera hacerlo sin perjudicar o hacer sentir mal al postulante, de igual manera, no está de menos hacer incapie en que la persona puede venir predispuesta, con respuestas armadas y esto puede en un punto perjudicar la transparencia de la misma, es por esto que el autor también da una orientación acerca de desventajas o dificultades que se pueden presentar en este tipo de evaluación:

- ☒ El querer evaluar el potencial en 30 minutos.
- ☒ Como poner los límites, como es el manejo con operarios.
- ☒ Como proponer o hacer el cierre.
- ☒ Cuesta hacer síntesis.
- ☒ Evadir u obviar datos del postulante.
- ☒ El no poder mantener el silencio
- ☒ Poner todo el énfasis en el currículum y eludir el rol de entrevistador.
- ☒ Invertir la situación
- ☒ Tener bien definido el tipo de preguntas que pueden ser utilizadas para sondear las áreas.
- ☒ Tiempo prolongado, hay que tener límites claros y manejo indicado del tiempo.
- ☒ Riesgos de estereotiparse

## 7. DISCUSION

Llevar a cabo el desarrollo de este trabajo fue de gran aporte para la comprensión de lo que es poner en práctica la teoría plasmada por varios autores, ya que, se pudo corroborar y diferenciar en que etapas del proceso de selección se siguió la idea planteada por los mismos y en que momentos esto no se dio.

Por todo lo expuesto se pudo constatar que la identificación y distinción de competencias de manera asertiva para cada puesto de trabajo es indispensable, ya que, fueron la guía para relevar y diseñar el perfil, como también el aviso correspondiente del puesto a cubrir, tal como lo afirma Alles (1999), debido a que fue el parámetro que permitió encontrar al candidato más óptimo para la vacante; además, fue una base de la cual, se partió para poder identificar que tipo de proceso de selección se iba a llevar a cabo en cada puesto, porque de acuerdo a las

competencias a evaluar se identificó, de que manera se debía valorar y que pasos se implementarían que fueran pertinentes para dicho proceso, tal cual como lo refiere Alles (1998), cuando plantea que, para que dicho proceso se de satisfactoriamente, debería ser sencillo, no muy extenso pero que cubra las expectativas y necesidades de la empresa, en ese caso el proceso de selección establecido para el puesto de electricistas de guardia se diseñó de manera que, se abarcaba de lo macro a lo micro debido a que es una búsqueda de gran numero de personas. Su primer filtro se llevo a cabo por la evaluación técnica, es decir, los requisitos excluyentes en cuanto a conocimiento y destreza para cumplir con las responsabilidades que requería el mismo, seguidamente se llevo a cabo el assessment center en el cual se evaluaron actitudinal mente, donde se logro identificar la capacidad de resolución de problemas, liderazgo, tolerancia, trabajo en equipo, análisis de alternativas y demás; por ultimo en la empresa se evaluaron individualmente de dos maneras, la primera fue llevando a cabo una evaluación psicotécnica donde se veía al candidato de manera integral y por otro lado se realizó la ultima entrevista individual, la cual es la que permitió hacer el cierre y se tomo la decisión final; por lo contrario, para el puesto de Auditor de Facturación se implemento un proceso con etapas mas cortas, pero con un alto grado de interrogación y minuciosidad en cada aspecto de la vida de la persona, ya que, en la primera entrevista se filtro por capacidad, conocimiento, experiencia, actitud y cumplimiento de requisitos excluyentes, la segunda entrevista la llevaron a cabo en la empresa solicitante, en la cual, evaluaron la terna y de acuerdo a lo nombrado anteriormente, se cuestionaron aspectos predeterminantes y necesarios a la hora de llevar a cabo la tareas que se requerían en el puesto de trabajo, seguidamente decidieron cual era el postulante mas optimo y adecuado para el puesto; debido a que eran personas bastante competentes, se llevo a cabo en la instancia de evaluación psicotécnica la valoración para la terna y de acuerdo a los resultados obtenidos se tomo la decisión final.

Por otro lado, fue de gran importancia poder establecer la diferencia de las ventajas y desventajas de la entrevista individual y del assesment center, tal como las dan a conocer Richino y De Ansorena Cao (1996), es claro que cada una de estas técnicas poseen instancias y etapas de gran ayuda para lograr el objetivo propuesto, como también, tienen aspectos que no son tan favorables en el sentido de costos, desarrollo, tiempo, elaboración, capacitación, empatía, preguntas de carácter general como exploratorias, pero mas allá de todo lo planteado, es importante aclarar que las dos instancias evaluativas se implementaron para diversos procesos de selección, las cuales suelen ser complementarias, no se debe acreditar mayor importancia a una mas que a la otra, ya que de las dos se adquiere información y datos muy valorables, en ese momento fue de gran aporte en diversas áreas e instancias de evaluación de la persona en diferentes contextos y realidades, incrementándose información del postulante de manera mas integral.

Por otra parte, y en cuanto a la elaboración del trabajo, se puede decir que fue terminado de manera satisfactoria, ya que, permitió la comprensión, diferenciación y seguimiento de los procesos de selección implementados en la Consultora, en la cual, el aporte dado por los miembros de la misma, fue de gran ayuda para poder tener un acercamiento y conocimientos directo con el mismo, ya que, la participación que permitieron que se tuviera fue directa y tangible de manera tal, que fue una experiencia vivencial. Además, se presentaron pocas limitaciones para la realización del mismo, ya que en el caso contrario, difícilmente se había

podido cumplir con los objetivos planteados; una de las limitantes mas representativa se puede decir que es la poca diversidad de pensamientos y abordajes propuestos por los autores, debido a que, el enfoque organizacional es un poco mas acotado, se podría decir que es un campo donde aun hay mucho mas por indagar e investigar para poder plantear y proponer nuevas alternativas para llevar a cabo los procesos de selección y sus respectivas variables, ya que, lo que plantean los autores es muy estructurado y en un punto muy lineal desde una percepción conjunta. Otra de las grandes limitaciones presentada fue la falta de recursos con la que se contaba para llevar a cabo el reclutamiento de los postulantes, debido a esto, no se lograba encontrar los candidatos mas idóneos para el puesto, y es claro, que en este tipo de procesos el tiempo y la calidad es un punto clave para cubrir la vacante cuanto antes, pero frente a la incapacidad de publicaciones adecuadas no se llegaba al mercado adecuado con las características y competencias optimas que se requerían. Es por esto que se acudió a un reclutamiento en colegios de formación técnica para el puesto de electricista de guardia y a hospitales para el puesto de Auditor de facturación, ya que eran medios inmediatos y de ningún costo que iban a permitir un acercamiento a personas con formación semejante a la requerida para cada búsqueda, tal como lo daba a conocer Peña (1997), cuando hacia referencia a las ventajas y desventajas que presentaba el reclutamiento externo.

Cabe mencionar, que al principio de la búsqueda de electricistas de guardia se presentaron dificultades para encontrar los candidatos idóneos de la materia, ya que se descubrieron inconsistencias en el perfil dado por la empresa solicitante, debido a esto, se destaca la importancia de la relevancia del perfil, tal y como lo enuncia Alles (1998), donde afirma que llevar a cabo esta etapa de manera optima, la cual es una de las etapas mas importantes de un proceso de selección, trae consigo la elección de los candidatos mas destacables en el rubro. Es una etapa de importancia alta, ya que es la columna vertebral del proceso, como de las características y conocimientos propios que se requiere que posea la persona que ocupara el puesto, la consecuencia que se identifico al identificar esta inconsistencia en el perfil, como primera instancia fue la perdida de tiempo tanto para los selectores como para los postulantes que ya habían sido contactados para ser parte del proceso, todo el trabajo realizado, había sido en vano, porque se había apuntado directamente a personalidades con características diferentes, que no reflejaban lo que realmente buscaba el cliente. Werther y Davis (1995), dan a conocer que las inconsistencias en los perfiles, se pueden llegar a ver reflejadas en la rotacion del mismo puesto, ausentismos, quejas de clientes, baja productividad, incosistencias en los procesos y demas. Es por esto, que era de suma importancia tener claro las necesidades de la empresa solicitante y que la misma tuviera absoluto conocimiento del personal que necesitaba el área de su empresa, para que no se presentara ese tipo de inconvenientes y que el proceso fuera lo mas asertivo posible, ya que iba hacer valorable la respuesta eficiente e inmediata que se le pudiera dar a la empresa solicitante de la vacante en dicho momento, eso daba a conocer la capacidad de respuesta y servicio que se ofrecía a los mismos.

A modo de poder establecer mejoras en los procesos de selección que se llevaron a cabo, era recomendable pensar que era un servicio que se ofrecía al cliente externo o interno de la empresa, que se estaba evocado al mismo y la competitividad era un punto clave, ya que, en ocasiones no eran excluyentes las búsquedas sino, compartidas y ganaba el mas asertivo y el mas ágil en la tarea, para lograrlo se debió cumplir con la materia prima necesaria para llevarlo a cabo y abrumar el mercado para obtener los mejores candidatos, para esto se debía invertir,

proyectar y planificar en los mejores sitios, diarios y lugares estratégicos donde ese tipo de mercado que se buscaba tenía su fuerte, así que dependía tanto del estudio profundo que se le realizaba a la empresa y al área para el cual estaban buscando el candidato, como para los medios y los lugares de convocatoria de los mismos.

De igual manera, se rescata la enseñanza que dejó la elaboración de este trabajo, ya que, permitió visualizar las dos caras de un campo, lo que se plasma como teoría, en cuanto a cuáles eran los pasos que se debían seguir y lo que se debía implementar, como por otro lado, lo que realmente se llevaba a cabo en la realidad del mundo laboral, por esto fue de importancia evaluar que tanto de lo teórico se podía implementar, como se creía que era o debía de ser y que otra parte no se realizaba por falta de conocimiento del mismo o por minimización de pasos y ganancia en tiempo.

A futuro sería interesante trabajar y poner en práctica todo lo que los autores proponen y poder ser parte del equipo investigativo de la materia, para cada día proponer e innovar en los procesos de selección, ya que en ocasiones, el factor tiempo en este tipo de proceso es muy valioso, y se tiende a minimizar los pasos del mismo o a saltar algunos a modo de hacer todo más ágilmente, pero es aquí donde entra en juego, el buen resultado y la ética profesional planteada por Werther y Davis (1995), donde debido a la minimización se puede llegar a fallar en cuestiones que en el momento no parecían ser de suma importancia, pero a la hora, de elegir el candidato y llevar a cabo su ingreso, en poco tiempo comienza a mostrar falencias que llevan a evaluar cada parte del proceso que se le implementó y donde se verá reflejado el error.

## 8. REFERENCIAS

Anstey, E. (1968). Domino D-48, Madrid: TEA Ediciones.

- Alarcon, A., Chelech, S., Flores, C., Harnisch, E. & Ortiz, A. (2002). Reclutamiento y Selección de personal. Recuperado el 06 de Enero de 2012 de: <http://www.apsique.com/wiki/LaboRetselper>
- Albajari, V. (1996). La entrevista en el proceso psicodiagnostico. Buenos Aires: Psicoteca Editorial.
- Albajari, V. & Mames, S. (2005). La evaluación psicológica en selección de personal: perfiles más frecuentes y técnicas más utilizadas. Buenos Aires: Paidós.
- Allaire, Y. & Firsirotu, M. (1992). Teorías sobre la cultura organizacional. En: Abravanel et al., Cultura Organizacional, aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. (pp. 3-37). Bogotá: Legis.
- Alles, M. A. (1998). Empleo: el proceso de selección. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Alles, M. A. (1999). Elija al mejor: como entrevistar por competencias. Buenos Aires: Granica
- Alles, M. A. (2000). Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Assessment Center: Development Systems S.A. Consultoria en Dirección y Gestión, Buenos Aires: Universidad de Belgrano
- Bender, L. (1995). Test gúestaltico visomotor: usos y aplicaciones clínicas B.G. Buenos Aires: Paidós.
- Bennett, G. (1992). Tests de aptitudes diferenciales: forma T. Buenos Aires: Paidós.
- Bertalanffy, L. V. (2006). Teoría general de los Sistemas. México: Fondo de Cultura Económica.
- Botto, V. (1995). Dirección y desarrollo del Assessment Center, Buenos Aires: Cuadernos de la Asociación de Dirigentes de Personal Argentina.
- Bunk, G. P. (1994). La transmisión de competencias en la formación y perfeccionamiento profesional de la RFA. Revista Europea de Formación Profesional, (1), 8-14.
- Cabello, C. & Valle, R. (2002). La cultura en la teoría de los recursos y capacidades: una aproximación empírica. Sevilla: Universidad Pablo de Olavide.
- Camejo, A. J. & Cejas, M. (2009). Responsabilidad Social factor clave de la Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones del Siglo XXI. Revista crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas. Nomadas, 21.
- Campbell, W. (2002). Consideration of consulting psychology /organizational educational principles as they relate to the practice of industrial organizational psychology and The Society for Industrial and Organizational Psychology's education and training guidelines. Consulting Psychology Journal: Practice and Research 54, 261-274.
- Cattell, R. (1949). 16PF Manual ( Cuestionario Factorial de Personalidad). Madrid: TEA Ediciones.

Cardona, P. & Chinchilla, M.N. (1999). Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas. Harvard Deusto Business Review,89,10.

Celener, G. & Braude, M. (1999). El cuestionario Desiderativo. Buenos Aires: Lugar.

Chiavenato, I. (1993). Administracion de recursos humanos (2ª. ed.). Mexico: MacGraw-Hill

Chiavenato, I. (1998). Administracion de recursos humanos. (2ª.ed.).Colombia: McGraw-Hill

Chiavenato, I. (2000). Administracion de recursos humanos (5ª. ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

De Ansorena Cao, A.(1996). 15 pasos para la selección de personal con éxito.Barcelona: Paidos Empresa.

Dessler, G. (2001). Administracion de Personal (8ª. ed.). Mexico: Pearson Educacion

Donaldson, L. (1996). For Positivist Organization Theory. London: Sage Publications.

Downs, S.(1989). Job Sample and Trainability Test. En P. Herriot,V. Dulewicz, A.Jones, I. Robertson & R.Roe (Eds.), Handbook of Assessment in Organizations, Chichester: John Wiley and Sons.

Encyclopedia of Business (2a. ed.). Industrial Organizational Psychology. Recuperado el 8 de enero de 2012 de <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Inc-Int/Industrial-Organizational-Psychology.html>

Ernst & Young. (1998). Manual del director de recursos humanos. Madrid: Ernst y Young Consultores y Cinco Dias.

Exner, J.E.(2005). Principios de interpretacion del Rorschach: manual para el sistema comprehensivo.Madrid: Psimatica.

Fuenmayor, E. (1997). Organización y Comportamiento Organizacional. Mexico: Editorial Limusa.

Garcia, D. Y., Reyes, J.L. & Carballo, J. C. (2009). ¿Por qué la importancia de implementar sistemas de Gestion por Competencias en nuestras organizaciones?. Ciencias Holguin, 15 (2), 1-9.

Gramigna, M. R. (2002). Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas. Belo Horizonte, MRG Consultoria e Treinamento Empresarial. ( pp. 3-4).

Hartshorne, H., May, M. y Maller, J. (1929). Studies in Service and Self-control. New York: MacMillan.

Hatch, M. (1997). Organization theory. Oxford: University Press.

Hayek, F. (1994). Derecho, legislación y libertad. Madrid: Unión Editorial.

- Herranz, A. & De la Vega, R. (1999). Las competencias: pasado y presente. *Revista Capital Humano*, 123, 58-66.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones. El software mental*. Madrid: Alianza.
- Hooghiemstra, T. (1992). Gestion integrada de recursos humanos. En A.Mitrani, M.Dalziel & I.Suarez de Puga(Eds.), *Las competencias:clave para una gestion integrada de los recursos humanos*. (pp.13-42). Barcelona: Deusto.
- Koch, K.(1962).*Test del arbol*.Buenos Aires: Kalepusz.
- Kotter, J. R. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Leboyer, L.C. (1997). *La gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Litterer, J.A.(1991). *Analisis de las organizaciones (2ª. ed.)*. Mexico: Editorial Limusa.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for Competence rather than for Intelligence. *American Psychologist*.
- McClelland, D. C. (1999). *A guide to job competenci assesment*. Boston: McBer.
- Mertens, L. (1997). *Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos*. Montevideo: Cinterfor.
- Mertens, L., (1996). De la calificación a la competencia. *Revista Competencia laboral*, 6 (22, 23), 6-13/12-18.
- Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1997). *Direccion y administracion de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia (6ª.ed.)*. Mexico: McGraw-Hill.
- Millon, T. (1997). *MIPS- Inventario Millon de Estilos de personalidad*. Buenos Aires: Paidos.
- Mitrani, A., Dalziel, M. & Suarez de Puga, I. (1992). *Las competencias: clave para una gestion integrada de los recursos humanos*.Barcelona: Deusto.
- Morgan, G. (1997). *Images of organization*. Beverly Hills, Newbury Park London, New Delhi: Sage.
- Murray, H. (1975). *TAT- Test de Aperpciones tematicas*. Buenos Aires: Paidos.
- Myers, I. & Briggs, K. (1976). *MBTI-R (Inventario Tipologico forma G)*. Madrid: TEA Ediciones.
- Ogbonna, E. & Whipp, R. (1999). Strategy, culture and HRM: Evidence from the UK food retailing sector. *Human Resource Management Journal*, 9(4), 75-91.
- Patterson, F. (2001). Development in work psychology: Emerging issues and future trends.*Journal of Ocupational and Organizational Psychology*, 74, 381-390.
- Pigors, P. & Myers, Ch. A. (1979). *Administracion de personal: Un punto de vista y un metodo*.Mexico: Cia. Editorial Continental.

- Pillipson, H. (1990). TRO El test de Relaciones Objetales. Buenos Aires: Paidos.
- Pumpin, C., Kobi, J.M., & Wuthrich, H.A. (1985). La culture de L'entrepise. Le profil Strate gique qui conduit au succes. Banque Populaire Suisse, Berne. L'Information, 85. 6
- Querol, S.M. & Chaves, M.I.(2004). Test de la persona bajo la lluvia: adaptacion y aplicaci3n. Buenos Aires: Lugar.
- Raven, J. (1958). Test de Matrices Progresivas, Escala general. Paidos.
- Richino, S.(1996). Selecci3n de personal.Buenos Aires: Paidos.
- Richino, S.(2000). Seleccion de personal (2ª. ed.). Buenos Aires: Paidos.
- Schaper, N. (2004). Theoretical substantiation of human resource management from de perspective of work and organizational psychology. Management Revue, 15, 192-200.
- Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo: una vision dinamica. Barcelona: Plaza y Janes.
- Schultz, D.P. (1982). Psicologia Industrial (3ª. ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Sherman, A., Bohlander, G. & Snell, S. (1999). Administracion de Recursos Humanos (11a. ed.). Mexico: Thomson Editores.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quaterly, 28, 339-358.
- Sorensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. Administrative Science Quarterly, 47(1), 70-94.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M.(1993).Competence at work. Models for superior performance. New York:Wiley y Sons.
- Toulouse, E . & Pieron, H.(1978). Toulouse-Pieron TP: Prueba perceptiva y de atencion.Madrid: Tea Ediciones.
- Truskie, S. D. (1999). The L4 strategy: forming a performance-enhancing culture. Leadership in high-performance organizational cultures. Wesport: Greenwood Publishing Group Incorporated.
- Urrea, F. & Arango, L. (2000). Culturas empresariales en Colombia. En:Innovacion y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia (p.39-80). Bogota: Colciencias, Corporacion Calidad.
- Villegas, J. (1997). Administraci3n de Personal. Venezuela: Los Meraldos Negros.
- Wechsler, D. (2002). Escala de Inteligencia para Adultos de Wechsler (3ª. ed.). Paidos.
- Werther, W. JR. & Davis, K. (1996). Administracion de Personal y Recursos Humanos (4a.ed.). Mexico:McGraw-Hil.

Woida, L. M., Vieira, J. V. & Pomim, M. L. (2006). Cultura e Conhecimento Corporativo. *Espacios*, 27 ( 2), 35-49.

Wright, P.M. & Dyeer, L.D. (2000). The 2000 resource planning society state of the art 8 practice. People in the e-business. The human Resource Planning Society USA.

Zulliger, H. (1970). El Z Test, Un test individual y colectivo. Buenos Aires: Kapelusz.

Zurbriggen, C. (2006). El institucionalismo centrado en los actores: una perspectiva analítica en el estudio de las políticas públicas. En *Revista de Ciencia Política*, 26 (1), 67-83.

