

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 1
dentro de las organizaciones

**ROL DEL PSICÓLOGO EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL
TRADICIONAL Y POR COMPETENCIAS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES**

MARTA CECILIA ARISTIZABAL GÓMEZ

SANDRA MILENA QUICENO VARGAS

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

ENVIGADO

2011

**ROL DEL PSICÓLOGO EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL
TRADICIONAL Y POR COMPETENCIAS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de PSICÓLOGA

ASESOR:

Edith Adriana Orozco Rincón

Cand. Magíster en Proyectos de Desarrollo Social

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

ENVIGADO

2011

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Ciudad: _____ día ____ mes ____ año ____

A Dios y a mis hijas por su gran amor y comprensión.

Martha C. Aristizábal Gómez

*A Dios, al apoyo de mi madre y mi mejor amiga y
en memoria de mi padre.*

Sandra M. Quiceno Vargas

AGRADECIMIENTOS

A quienes con sus significativos aportes desde el saber, el apoyo e incondicionalidad hicieron posible la realización del presente trabajo.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	10
1. PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.2 JUSTIFICACIÓN	14
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo General	16
1.3.2 Objetivos Específicos	16
1.4 DISEÑO METODOLÓGICO	17
1.5 PRESUPUESTO	20
1.6 CRONOGRAMA	23
2. MARCO DE REFERENCIA	24
2.1 ANTECEDENTES - MARCO HISTÓRICO	24
2.2. MARCO TEÓRICO	26
2.2.1 Generalidades de la Psicología Organizacional y la Gestión Humana basada en competencias	26
2.2.1.1 Mirada histórica de la Psicología Organizacional	26
2.2.1.2 Consideraciones generales acerca de la Gestión Humana basada en competencias	33
2.2.2 Rol del Psicólogo en los procesos de selección tradicional y de selección por competencias	41

2.2.2.1 Rol del psicólogo en los procesos de selección tradicional	57
2.2.2.2 Rol del psicólogo en los procesos de selección por competencias	78
2.3 MARCO CONCEPTUAL	142
2.4 MARCO LEGAL	148
2.5 MARCO CONTEXTUAL	150
3. CONCLUSIONES	151
4. RECOMENDACIONES	156
REFERENCIAS	158
APENDICÉ	180
Lista de tablas	180
Anexos	181

RESUMEN

El objetivo de esta investigación monográfica, es hacer una descripción del rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y de selección por competencias dentro de las organizaciones; soportándose en una revisión documental extensa. A lo largo de este recorrido se identifica la importancia que ha ganado el psicólogo organizacional en dichos procesos, evidenciándose además, la transición en cuanto a sus funciones y cómo el perfil tanto personal como profesional ha variado, con una demanda actual de un rol mas integral.

Palabras claves: Selección, Competencias, competencias laborales, selección de personal basada en competencias, selección de personal tradicional, Gestión del talento Humano basado en competencias.

ABSTRACT

The aim of this monographic research is to describe the role of psychologists in personnel selection processes as well as skill selection within organizations, supported in the basis of an extensive documented review. Along this report, the importance of organizational psychologists in such processes is identified; it is shown also the transition in their roles and how the personal and professional profile has changed due to the current demand of a more integral role.

Keywords

Selection, skills, employment skills, personnel selection based on skills, traditional personnel selection, talent management based on skills.

INTRODUCCIÓN

Constituye el presente, un trabajo orientado bajo la disciplina de la Psicología con énfasis en el ámbito organizacional, motivo por el cual se pretende destacar la importancia del profesional de psicología como figura que participa en la institución laboral, en la senda de trascender los procesos organizacionales de gestión humana. Para tal efecto, se describe de modo monográfico, el tema que implica el rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y de selección por competencias dentro de las organizaciones, mediante una revisión documental detallada. Para enfatizar en ello, se hace pertinente antes elevar un recorrido teórico que ilustra también al lector sobre las generalidades de la Psicología Organizacional y la gestión humana basada en competencias.

A continuación se enuncian los apartados que estructuran el trabajo y le dan contextura a la idea que plantea la investigación. Inicialmente, se plantea el problema sobre el que se pretende indagar, el cual apunta a señalar el enlace que se da entre el rol del psicólogo y el tema de las competencias en los procesos de selección de personal. Seguidamente, se exponen a modo de justificación, los diferentes argumentos que hacen de éste un estudio pertinente. Luego, son descritos los objetivos que orientan la investigación. Más adelante, se define una secuencia lógica que da cuenta de la metodología utilizada para llevar a cabo la monografía. A continuación, se realiza un marco referencial sobre el que se desarrolla el trabajo, el cual aborda: un panorama de investigaciones que aportan otras soluciones al problema de investigación; un marco en el que se fundamenta teóricamente el tema; conceptos, leyes y el contexto dentro del cual se enmarca la investigación. Esto finalmente dirige a construir las conclusiones y recomendaciones pertinentes para dar cierre al trabajo.

1. PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las competencias son para Kochansky (1998) las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral. David MacClelland muestra el enfoque de competencias centrado en los atributos de la persona, muy utilizado en los procesos de Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Este enfoque se centra en la definición de competencia como atributos de las personas que les permite lograr un desempeño superior (2010,¶ 9-10).

Definir las competencias es la antesala para enunciar la estrecha relación entre el concepto y el trabajo, pues este tema se convierte en un aporte interesante a la situación actual del mundo laboral, mediado por una economía internacionalizada que moviliza un aumento constante de exigencias, las cuales requieren de ser enfrentadas con flexibilidad y habilidades que le den respuesta a la velocidad creciente de los diversos procesos de cambio. Así entonces, para que las empresas enfrenten la problemática de ser competitivas y aumenten su rendimiento como una de las vías universales para lograr la supervivencia, cobra valor el tema de las competencias en las organizaciones. Ésta es una temática de gran relevancia en la sociedad contemporánea, debido a que se convierte en una estrategia para que la Gestión del Talento Humano apoye el cumplimiento de los objetivos direccionados hacia la potencialización de la productividad de la empresa, en coherencia con las exigencias de la globalización y los cambios tecnológicos que caracterizan el desarrollo mundial en las últimas décadas.

Antes de dar mayor especificidad sobre el tema de las competencias y el rol del psicólogo en los procesos de selección mediante esta estrategia, valga aclarar que es la *empresa privada*; con fines productivos y de servicios; definida como un tipo de empresa que se crea “por voluntad de los particulares en uso del derecho natural conocido como libertad de iniciativa o libertad de empresa” (Ramírez Cardona, 2003,p.8); el tipo de organización sobre el que se va enfocar esta monografía; sin dejar de lado la idea de que hay otros tipos de organización y a ellos también es aplicable la estrategia de las competencias, pero con ciertas variaciones.

Tras esta secuencia, las competencias catalogan los roles y funciones propios de un cargo y es ésta la línea sobre la que el empleado se perfila y orienta su que hacer. Las competencias tienen la función de transversalizar todos los procesos que componen las diferentes áreas de la empresa. En esta medida, esta herramienta se convierten en uno de los criterios a tener en cuenta en la selección de personal como proceso orientado a reclutar y seleccionar a través de diferentes medios, la persona idónea a los requerimientos del cargo, tanto en términos técnicos y de producción como de adaptación. Es este un proceso clave dentro de la gestión del talento humano, además porque entra a fortalecer los valores corporativos y promueve la continuidad de la cultura organizacional de la empresa.

Cabe mencionar que en la actualidad se encuentra marcada una transición entre los procesos de selección tradicionales y por competencias; estos últimos dinamizan hoy en día con mayor impacto las esferas laborales, en tanto, se privilegia el ser sobre el saber y el hacer, lo que no ocurre bajo el modelo tradicional; tampoco ocurre bajo modelo, que todas las áreas trabajen de manera interrelacionada en la vía de lograr los objetivos organizacionales; en el modelo por competencias tanto el desarrollo de las personas al igual que el de la empresa está

enmarcado como principio y todas las acciones obedecen a un plan estratégico que redunden en bienestar para la organización.

En razón de ser la presente una monografía cuyo enfoque es psicológico, se menciona que es importante la participación de un psicólogo con experiencia y/o formación en el ámbito organizacional, como aspecto que lo hace idóneo para efectuar procesos de selección por competencias, en tanto tiene el entrenamiento y conocimiento para determinar por medio de un estudio, que el comportamiento de las personas se ajusta a una actividad laboral plenamente identificada según las exigencias organizacionales. El psicólogo hace parte de un grupo interdisciplinario que evalúa en el candidato sus aptitudes técnicas, psicológicas y sociales para desempeñar el cargo.

Desde la perspectiva de diversas disciplinas, más aún la del saber administrativo, la exposición teórica que acerca del tema de selección de personal se ha abordado, es extensa. En la presente monografía se vislumbra un panorama en el que se logra ver acentuado, a la luz de diferentes posturas teóricas, el rol del psicólogo en la transición de los procesos de selección, en la medida en que se busca dar respuesta a la pregunta de investigación: ¿Cuál es el rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias dentro de las organizaciones?

1.3 JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta para el desarrollo de la presente monografía, que se trata de un ejercicio de investigación llevado a cabo por las proponentes del proyecto para optar por el título de psicólogas y fortalecer sus conocimientos en una temática particular, se entiende que el trabajo sea realizado en la línea de una moderada pretensión académica, dada su no muy extensa experiencia en las filas del conocimiento. Aún así, con el estudio del tema “El rol del psicólogo en los procesos de selección tradicionales y por competencias, dentro de las organizaciones”, se espera lograr un producto en el que se pueda dar cuenta de la importancia de la presencia del psicólogo organizacional en los procesos de selección como campo de acción en el que esta figura logra destacarse dentro de los núcleos empresariales, dado a que su formación profesional le otorga la idoneidad para evaluar con menor margen de error, las competencias de un individuo para desempeñar determinado cargo dentro de la organización.

A propósito de que se nombran las competencias, entendidas como las habilidades, conocimientos, aptitudes, actitudes y valores para desempeñarse de manera efectiva en un cargo; vale integrar al proceso de selección que hace parte del área de gestión humana, éste tema, puesto que las competencias son reconocidas como una estrategia precisa para enfrentar de manera flexible y eficaz el desafío económico que se origina tras los procesos de globalización, los cuales acrecientan los niveles de competitividad para las empresas y por ende, para sus empleados, pues hay una demanda del mercado internacionalizado, que deviene incrementos de la productividad, calidad e innovación para enfrentarla. (Díaz y Arancibia, 2002, p. 207).

Lo anteriormente descrito refiere la motivación académica de las proponentes del proyecto y la pertinencia social del estudio que se abarca mediante el desarrollo del presente trabajo. Resaltar la importancia de la figura del psicólogo al interior de la dinámica empresarial en los procesos de selección por competencias, le otorga viabilidad a la realización de la presente monografía; además porque las instituciones académicas y medios virtuales disponen de material literario especializado que documenta de manera extensa el tema; y aún así, no son muchos los trabajos que focalizan su desarrollo bajo la temática que aquí se desarrolla.

Por tratarse de un trabajo monográfico en el que su valor está referido al material teórico, el presente estudio pretende ser un aporte para la Institución Universitaria de Envigado y en particular para la facultad de psicología, pues expone de forma extensa y rigurosa una reseña bibliográfica del tema en cuestión y en esta medida se convierte en primera instancia, en un trabajo que da cuenta del proceso de formación al interior de la institución; y en segunda instancia, pasa a ser un referente de consulta para otros trabajos de investigación y/o personas interesadas en acceder al conocimiento específico que ofrece el trabajo. En concordancia con ello, le permite a estudiantes de psicología o carreras afines, y profesionales relacionados con el tema de selección de personal; retomar lo histórico, clarificar conceptos, ampliar la concepción que se tiene del rol del psicólogo en un área de selección de personal, y orientar mediante un criterio teórico mas amplio el desempeño laboral de quienes ejercen en esta área.

De esta forma quedan descritas las diferentes bondades hacia las que apunta el presente estudio.

4. OBJETIVOS

4.1 . OBJETIVO GENERAL

Describir el rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias, dentro de las organizaciones.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Indagar acerca del rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y selección por competencias
- Identificar la importancia del rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y selección por competencias
- Evaluar el proceso a través de la historia del rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y selección por competencias.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

Para alcanzar los objetivos de estudio y contestar la pregunta de investigación, se requiere de la construcción de un diseño metodológico que oriente el desarrollo del presente trabajo. En este sentido, cabe anotar que el trabajo que se realiza es *monográfico*, relacionado con el tratamiento detallado de un tema específico desde las perspectivas de diversos autores. Para hacer una monografía, no basta solo con referir presupuestos teóricos pertinentes para la investigación; además de ello, es necesario que el proponente del proyecto sea hacedor de sus propias interpretaciones, a la luz de tales premisas referidas en la construcción de la monografía, que en esta vía va mas allá de parecerse a una enciclopedia o a una historia, y se acerca mas a la idea de un ensayo (Eco, 1996). Teniendo ahora mayor claridad sobre la dirección en la que se orienta la construcción de este tipo de trabajo, se determina que el tema específico a tratar, es el “rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias dentro de las organizaciones”; asunto que se aborda a partir de diferentes presupuestos teóricos aportados por autores que documentan el tema.

Esta monografía se presenta como una investigación *tipo descriptiva*, pues como lo sustenta Tamayo (1999, p. 44), “se propone (...) describir de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés”. Además, su búsqueda está encaminada meramente a un proceso descriptivo de acontecimientos, por tanto, deja de lado el interés por hacer predicciones, explicar o comprobar hipótesis; asunto que conserva una relación estrecha con el objetivo hacia el cual se dirige la presente investigación.

En lo relacionado con el *enfoque*, se reconoce ésta, como una investigación *cualitativa*, en tanto tiende a ser explicativa, utiliza preferiblemente información descriptiva, cualitativa y no cuantificada. Este paradigma se caracteriza por “la utilización de un diseño flexible para enfrentar la realidad”, el uso de variables conceptuales – no numéricas - además, se orienta al proceso y a unos resultados válidos mas no generalizables (Tamayo, 1999, p. 54).

El trabajo utiliza un *modelo no experimental*, por tanto se enfoca en “observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (...) No se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza” (Sampieri, 2007, p.205). En este sentido, se da una observación documental del tema a tratar, mediada por el aporte a modo de análisis por parte de las proponentes de la monografía.

A continuación, se consignan de manera lógica los pasos sucesivos que dirigen hacia el logro del objetivo de la investigación: en primer lugar, se determina el tema, el cual delimita el campo específico de estudio. Segundo, se lleva a cabo la búsqueda bibliográfica, paso en el que de manera sucinta se recopilan las fuentes primarias y secundarias de información a partir de las cuales se le hará posible al investigador extraer sus propias interpretaciones. En tercer lugar, se formula la pregunta de investigación que abarca una cuestión en torno al tema elegido y orienta hacia el logro del objetivo general previamente planteado. Seguidamente, se estructuran los objetivos específicos que cumplen el papel de un plan de acción que guía el proceso y que en el curso de la investigación pueden tener algunas modificaciones. Luego se lleva a cabo un procesamiento de la información en el que intenta darse respuesta a cada uno de los objetivos específicos planteados, a modo de concretar el panorama de la investigación; se organiza la información en la medida en que se filtran los tópicos coherentes con la

temática. Finalmente, se pasa a la redacción de la monografía donde se compilan todos los planteamientos anteriormente definidos, y se plasma un estilo e ideas propias sobre el escrito que aleje al texto de ser una copia fiel de las teorías abordadas

La revisión documental constituye para el presente trabajo la *técnica* que por excelencia permite “rastrear, ubicar, inventariar, seleccionar y consultar las fuentes y los documentos que se utilizan como materia prima en una investigación”. Para asegurar que la recolección de la información sea acorde con los objetivos planteados, es necesario acudir a documentos históricos y de “primera mano” como *fuentes primarias* que soporten la información; y otras como monografías y otros informes de investigación como *fuentes secundarias* (Galeano, et al, 2007 año p.77).

Dentro de la revisión documental realizada, las fichas bibliográficas y de contenido constituyen una herramienta importante para el registro sistemático de los datos hallados durante el proceso de consulta, lectura y clasificación. Ellas, vinculan tanto selección como análisis documental. Se diligenciaron entonces tres fichas; una para los libros, otra para revistas y otra para los trabajos de grado (Galeano et al. 2007) El esquema de las fichas exponen: referencia bibliográfica completa, resumen, palabras claves, los capítulos relacionados con el tema, y agregado a ello, un archivo anexo, en el que se consigna la definición de las palabras claves detectadas en el material consultado.

6. PRESUPUESTO

A continuación se grafican los costos requeridos para desarrollar el presente proyecto.

Tabla 1. PRESUPUESTO GLOBAL DEL TRABAJO DE GRADO				
RUBROS	FUENTES			TOTAL
	Estudiantes	IUE	Externa	
Personal	\$ 3.200.000	\$0	\$500.000	\$ 3.700.000
Salidas de campo	\$ 400.000	\$0	\$0	\$ 400.000
Material y suministros	\$ 673.800	\$0	\$0	\$ 673.800
Bibliografía	\$ 93.300	\$0	\$0	\$ 93.300
Equipos	\$ 1.480.000	\$0	\$0	\$ 1.480.000
Descripción otros gastos	\$ 135.000	\$0	\$0	\$ 135.000
TOTAL				\$6.481.000

Tabla 1. Presupuesto Global del trabajo de grado

Tabla 2. DESCRIPCIÓN DE LOS GASTOS DE PERSONAL						
Nombre del Estudiante	Función en el trabajo	Dedicación horas/Smnal	Fuentes			TOTAL
			Estudiantes	IUE	Externa	
Martha		40 Smnal (320 horas en total)				
Aristizábal	Investigadora	40 Smnal (320 horas en total)	\$5.000	\$0	\$0	\$1.600.000
Sandra Quiceno	Investigadora	40 Smnal (320 horas en total)	\$5.000	\$0	\$0	\$1.600.000
Edith Adriana	Asesora	1	\$0	\$0	\$50.000	\$500.000

Orozco asesoríasemanal
(10asesorías en
total)

TOTAL	\$3.700.000
--------------	--------------------

Tabla 2. Descripción de los gastos de personal

Tabla 3. DESCRIPCIÓN DE LAS SALIDAS DE CAMPO

Descripción de las salidas de campo	Fuentes			TOTAL
	Estudiantes	IUE	Externa	
Visitas a Bibliotecas				
Universidades	\$ 250.000	\$0	\$0	\$ 280.000
Traslado sitio de asesoría	\$120.000	\$0	\$0	\$120.000
TOTAL				\$400.000

Tabla 3. Descripción de las salidas de campo

Tabla 4. DESCRIPCIÓN DE MATERIALES Y SUMINISTROS

Descripción de tipo de Material y/o suministro	Costo			TOTAL
	Estudiantes	IUE	Externa	
Impresión	\$56.000	\$0	\$0	\$56.000
Transporte	\$180.000	\$0	\$0	\$180.000
Fotocopias	\$95.300	\$0	\$0	\$95.300
Cuadernos, lapiceros, resaltadores	\$22.500	\$0	\$0	\$22.500
Alimentación	\$320.000	\$0	\$0	\$320.000
TOTAL				\$673.800

Tabla 4. Descripción de materiales y suministros

Tabla 5. DESCRIPCIÓN BIBLIOGRAFÍA

Descripción bibliografía	Fuentes			TOTAL
	Estudiantes	IUE	Externa	
Libros	\$75.000	\$0	\$0	\$75.000
Revistas	\$18.300	\$0	\$0	\$18.300
TOTAL				\$93.300

Tabla 5. Descripción Bibliografía

Tabla 6. DESCRIPCIÓN EQUIPOS

Descripción de compra de equipos	Fuentes			TOTAL
	Estudiantes	IUE	Externa	
Computador Portatil	\$1.400.000	\$0	\$0	\$1.400.000
Memoria USB	\$45.000	\$0	\$0	\$45.000
Internet Inalámbrico	\$35.000	\$0	\$0	\$35.000
TOTAL				\$1.480.000

Tabla 6. Descripción equipos

Tabla 7. DESCRIPCIÓN DE OTROS GASTOS FINANCIADOS

Descripción de otros gastos	Fuentes			TOTAL
	Estudiantes	IUE	Externa	
Anteproyecto	\$65.000	\$0	\$0	\$65.000
Proyecto	\$70.000	\$0	\$0	\$70.000
TOTAL				\$135.000

Tabla 7. Descripción de otros gastos financieros

7. CRONOGRAMA

A continuación, se indican las actividades llevadas a cabo para lograr el objetivo general y los específicos. Sintetizando en un Diagrama de Gantt la secuencia en el tiempo en la que se llevaron a cabo las actividades con relación a la duración total del trabajo.

TIEMPO ACTIVIDADES	Primer Mes				Segundo Mes				Tercer Mes				Cuarto Mes				Quinto Mes				Sexto Mes				Séptimo Mes			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisión de literatura																												
Elaboración del anteproyecto																												
Aprobación																												
Ajustes																												
Recolección de información																												
Análisis y discusión de resultados																												
Triangulación de la información																												
Elaboración informe final																												
Transcripción del trabajo																												
Socialización																												

Tabla 8. Diagrama de Gantt – Cronograma

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 ANTECEDENTES - MARCO HISTÓRICO

A partir de un amplio rastreo de información, se describen en este apartado, diversas soluciones propuestas por investigaciones previas, las cuales difieren de la solución dada a un problema similar al que se enfrenta con la presente monografía.

En primera instancia, se encuentra la investigación titulada “Rol del psicólogo en la organización Colombiana” realizada por Carlos Gómez Rada en el 2000, quien logra un acercamiento a la realidad del rol del psicólogo en las empresas Colombianas; a partir de los resultados arrojados por un estudio realizado en “232 empresas de la ciudad de Bogotá (123 públicas y 109 privadas), seleccionadas intencionalmente como representativas de los diferentes sectores productivos”. Los resultados demuestran el posicionamiento del psicólogo en el área de Gestión Humana respecto a otras profesiones; sin embargo, esto se da principalmente en labores de ejecución y niveles intermedios de las jerarquías organizacionales, siendo muy débil su presencia en los niveles gerenciales o directivos. En este sentido, se destaca la selección y la capacitación, como los campos de acción individuales más importantes del psicólogo en un marco empresarial, seguidos de la salud ocupacional y, en menor grado, del bienestar y la evaluación de desempeño (Gómez, 2001, ¶).

Es pertinente referir en segunda instancia, la investigación titulada en 1999 por Natalia Beltran Cadavid, Lina María García Henao, Martha Cecilia Guevara Cifuentes “Una mirada conceptual a la labor del Psicólogo Organizacional en un departamento de Recursos Humanos”, realizada como Trabajo de Grado para optar por el título de Psicólogo de la

Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín. Este trabajo reflexiona sobre la concepción del hombre para ubicarlo como centro de la organización, además, se refiere a fundamentos conceptuales que validan los procesos de selección, inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal. Adicional a lo anterior, propone los fundamentos teóricos en el análisis de puestos y en la construcción de los perfiles ocupacionales y procesos de selección; evidenciando el rol del psicólogo como agente generador de nuevos procesos de cambio (1999).

En última instancia, se retoma la investigación titulada “Evolución del proceso de selección para cargos gerenciales: comparación entre las prácticas llevadas a cabo en 1997 y 2006, en la ciudad de Cali”, elaborada por Álvaro Enríquez Martínez y Érico Rentería Pérez. La cual tiene por objetivo “1) Efectuar un análisis de cada uno de estos dos tipos de campos (científico y práctico), establecimiento sus características para proponer un modelo. 2) Comparar estos dos frentes y discursos, buscando similitudes y diferencias para acceder al concepto de gerencia y de selección que manejan en sus prácticas y procedimientos”. La investigación concluye, que en los componentes del perfil gerencial, no aparece un concepto relacionado directamente con lo gerencial, que permita profundizar en el carácter o dinámica propia de estos cargos.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1. GENERALIDADES DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y LAS COMPETENCIAS

2.2.1.1. Mirada histórica de la Psicología Organizacional

Para hablar de la importancia del ser humano dentro de las organizaciones, es necesario remitirnos a la parte de la historia que nos muestra cómo ha sido la evolución de la posición de los subordinados dentro de su núcleo laboral a través de los diversos períodos de transición.

En este sentido, se conoce que antes de la Revolución Industrial la actividad comercial iba en busca del enriquecimiento personal, pretendiendo la “construcción de un imperio”, siendo este considerado un período de explotación que se extendió hasta finales de la Primera Guerra Mundial. Más adelante, entre la Primera y la Segunda Guerra Mundial surgió un período de mayor proteccionismo en el que aparece la idea del “desarrollo de mercados dentro y entre países”; con intereses y objetivos globales. Por esta época, la llamada psicología industrial concebía a los trabajadores como “mano de obra”, y las investigaciones estaban dirigidas a entender los niveles de fatiga y eficiencia, realizando estudios de tiempo y movimiento para optimizar el desempeño laboral de los empleados (Fernández, 1987,p.81).

La Psicología se va integrando en el contexto como el resultado de la evolución de las Ciencias de la Administración, más específicamente a partir de los estudios de W. Taylor y H. Fayol a principios siglo XX, donde “el taylorismo constituye la primera manifestación valiosa del deseo de mejorar la organización industrial y el trabajo por medios técnicos”, en

este sentido, surge la utilización de la medición de tiempos y movimientos, de la mano con otros estudios científicos del trabajo desde distintas disciplinas. Esto demuestra el carácter interdisciplinario de la Psicología del trabajo y, en consecuencia, la riqueza de funciones y tareas (Fernández, 1987).

Quienes gerenciaban durante las primeras etapas de industrialización, concebían la infraestructura y la inversión en las herramientas de trabajo como el factor determinante para el incremento permanente de sus riquezas, considerando a los obreros como “manos” o extensión de las máquinas, omitiendo todo factor relacionado con su condición de ser humano. La transición en contraste, evidencia que fue avanzando el tema relacionado no solo con las obligaciones sino también con los derechos de las fuerzas de trabajo, prestándoles interés tanto a las personas como al dinero. En este sentido, el empleado deja de ser una simple herramienta de producción y pasa a ser considerado como un “ser humano”, cuya labor es determinante para lograr el éxito empresarial (Fernández, 1987).

Fue la petición de ayuda del ejército estadounidense durante la segunda guerra mundial la que marco el nacimiento de la psicología organizacional como una disciplina de suma importancia y utilidad. Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a millones de reclutas, el ejército comisiono a un grupo de psicólogos para que idearan un test de inteligencia general con el cual identificar a los que tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar (Fernández, 1987,p.81).

Esta experiencia militar sentó las bases de una dinámica proliferación de las actividades de la psicología organizacional, una vez terminada la guerra, los test que el ejército estadounidense había utilizado fueron adaptados al uso civil, diseñándose después otros para situaciones de lo

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 28
dentro de las organizaciones

más heterogéneos, muchos de los cuales siguen aplicándose en forma sistemática en la actualidad tanto en las escuelas públicas, en la industria y en la milicia (Fernández, 1987).

Se inició así un amplio e intenso programa de tests psicológicos y es gracias a los Psicólogos Galton, Cattell y Binet que surgen como pioneros en este ámbito de los “instrumentos científicos de medida”, época en la cual además, se desarrolló el término “Tests” a cargo del profesor Yela: “ un test es una situación problemática, previamente dispuesta y estudiada, a la que el sujeto ha de responder siguiendo ciertas instrucciones, y de cuyas respuestas se estima, por comparación con las de un grupo normativo, la calidad, índole o grado de algún aspecto de su personalidad” (Fernández, 1987,p.81).

A finales de la Segunda Guerra Mundial, entre los años 60 y 70, ingresa la Psicología en el ámbito de las organizaciones con los aportes de Abraham Maslow y del considerado padre de la *Psicología Organizacional*, Elton Mayo (Griffin, Landy y Mayocchi,2002) quien “empezó a estudiar no la eficiencia de los trabajadores, sino sus emociones”. Entre los estudios de Mayo, está el nombrado “Hawthorne” por haber sido efectuados en la planta de la Western Electric Company, situada en Hawthorne, estos programas de investigación abordaron problemas más complejos acerca de las relaciones humanas, el espíritu de equipo y la motivación. El estudio comenzó como una investigación bastante directa sobre los efectos de los aspectos físicos del ambiente de trabajo tienen en la eficiencia del empleado; como la temperatura, la luminosidad, la humedad. Los resultados publicados por Mayo sorprendieron por igual a los investigadores y gerentes de la planta. Se descubrió que las condiciones socio psicológicas del ambiente laboral podían tener mayor importancia potencial que las condiciones físicas. Se introdujeron entonces otros cambios; descanso, almuerzo, jornada

laboral más corta; y la producción aumento al introducir cada uno (¿Qué es la Psicología del Trabajo?¶ 9).

Seguidamente, se le fue dando paso entonces a un mayor énfasis del aspecto humano por encima de la racionalidad, rigidez, poca adaptación, ordenamiento, predecibilidad, eficiencia, centralización de la información y de la infraestructura que reinaba en el período estructural, a principios de la Segunda Guerra Mundial (Historia de la Psicología Organizacional, ¶).

No hay duda que la segunda guerra mundial fue uno de los factores más importantes para el crecimiento de la psicología industrial. La psicología industrial adquirió mayor prestigio y reconocimiento y los jefes de gobierno estadounidense y de la industria se dieron cuenta de que los psicólogos estaban en condiciones de resolver los problemas prácticos más apremiantes. Gracias a esa experiencia muchos psicólogos que antes de la guerra habían trabajado en el aislamiento de su laboratorio se percataron de la existencia de los importantes y fascinantes retos y problemas del mundo real, comprendiendo que podían colaborar y encontrarles una respuesta. Así es, como a partir de 1945 la psicología industrial, adquiere cierto paralelismo con el extraordinario crecimiento de la tecnología y las empresas de Estados Unidos (Landy, 2006).

En el período inmediatamente posterior, conocido como conductista, las *organizaciones* llegaron a un extremo de administración enfocada en el bienestar laboral, afectando la rentabilidad de los negocios. A través de la historia, el ser humano ha tenido como connotación principal ser un “sujeto racional económico”, luego pasa a ser considerado como un “sujeto social motivado”, y seguidamente asume una condición como “sujeto cambiante y complejo” (Landy, 2006).

Se evidencia entonces, que en principio el trabajador iba en detrimento dentro de las organizaciones, pues su condición no representaba ningún valor. Sin embargo, más adelante, comienza a darse un período de *Desarrollo Humano* en la medida en que su posición evoluciona, pues la labor del empleado se dignifica y adquiere un sentido en el trabajo.

El tamaño y la complejidad de los modernos negocios y organismos oficiales, han impuesto más demanda a la pericia de los psicólogos, obligándolos a mantener y mejorar la eficiencia industrial. Al inventarse métodos y técnicas de fabricación, se presenta la necesidad de enseñárselos al obrero. En muchas ocasiones los adelantos técnicos han originado ocupaciones enteramente nuevas. El advenimiento de la computadora, por ejemplo, creó la necesidad de contar con programadores, los psicólogos tuvieron entonces que establecer las aptitudes y /o competencias indispensables para realizar bien este trabajo, el tipo de persona que las posee y los métodos óptimos para seleccionarla y adiestrarla (Historia de la Psicología Organizacional, ¶).

Las técnicas de relaciones humanas han ido adquiriendo mayor importancia a medida que los líderes se dan cuenta del influjo que la motivación, el liderazgo y otros factores psicológicos ejercen sobre el rendimiento laboral. Este aspecto de la administración de negocios ha cobrado más valor en el mundo del trabajo, junto con el reconocimiento de la repercusión del ambiente organizacional en el que se realiza el trabajo.

Los psicólogos modernos examinan la estructura o atmosfera de diversos tipos de empresas. Sus patrones y estilos de comunicación, así como las estructuras sociales de carácter formal e

informal que producen; todo ello lo hacen a fin de investigar el efecto que tienen estos factores en el comportamiento del trabajador.

En este sentido, la administración actual de las organizaciones instauran una serie de normas, valores, filosofías y políticas institucionales, que pretenden rijan la labor de quienes conforman su empresa para llevar a cabo el objeto social para la cual han sido constituidas, logrando así, una *Cultura Organizacional*, que les otorgue una identidad a nivel interno y externo de la compañía. Es importante aclarar, que el psicólogo organizacional debe entrar en consonancia con la cultura establecida por la empresa y a partir de esos mismos estatutos llevar a cabo su Plan de Acción.

Por otro lado, la Psicología ha demostrado suficientemente el papel instructivo y formativo que juegan los errores o los conflictos en el conjunto de procesos cognitivos, además del estímulo que éstos suponen para el correcto desarrollo psíquico y social del individuo. (Galindo, 1999, ¶).

El trabajo ocupa la mayor parte del tiempo y representa un espacio de primer orden para la realización completa de las personas. La psicología aplicada al campo de las relaciones humanas se ocupa de cómo realizar adecuadamente la actividad laboral, de manera que se pueda crear un estilo que sea más eficaz para desarrollar las funciones de organización de la gestión en materias tan variadas como las propias de asesoramiento, de representación, de administración laboral, de mediación o de estudio e investigación. (Carbó, 1999).

Como la Psicología en general, la Psicología del trabajo es una ciencia diversificada, que contiene varias subespecialidades. Las actividades profesionales de los psicólogos del trabajo

pueden dividirse en seis campos generales, entre ellos; selección y colocación, Capacitación y desarrollo, Evaluación del desempeño, Desarrollo de la Organización, Calidad de la vida laboral, Ergonomía.

En suma, la Psicología como disciplina se compone de muchas áreas especializadas. Una de ellas es la Psicología del trabajo, que consta de varias subespecialidades. Aunque algunas de estas subespecialidades se superponen o complementan, muchas se diferencian claramente entre sí. Por lo tanto, la Psicología del trabajo no es tampoco una disciplina única, es una mezcla de subespecialidades unidas por su preocupación por las personas en el trabajo. (Muchinsky, 2002).

Hoy es entendido como el aporte para lograr los objetivos de la organización. Las metodologías actuales de análisis del trabajo más que preocuparse por las tareas, se centra en descifrar y establecer cuál es el aporte del trabajador al logro de los objetivos de la organización con base en los modelos actuales de Competencias (¿Qué es la Psicología del Trabajo?¶).

Las empresas competitivas aplican estrategias, que pasan por la modernización, aplanamiento y simplificación de sus estructuras, introducen mejoras tecnológicas y reconocen la importancia de disponer de "talento humano" para alcanzar sus objetivos (Tyson y Jackson, 1997).

Lograr resultados es hoy un desafío mayor que ejecutar tareas. Para lograr resultados, el trabajador competente debe movilizar sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia y comprensión del proceso que realiza. La capacitación y reconocimiento del saber del

trabajador tiene un gran valor en la empresa y en la sociedad. Una empresa es competente, cuando tiene trabajadores competentes (Tyson y Jackson, 1997).

En el nuevo escenario laboral, el incremento de conocimientos, además de favorecer mejores resultados en la empresa, facilita el aumento las capacidades con las que cuenta para competir mejor. Por ello, resulta de vital importancia hoy que las empresas que quieren ser más competitivas valoren y reconozcan las competencias con las que cuentan (Tyson y Jackson, 1997).

En conclusión la psicología organizacional se derivó de la psicología industrial y tiene estrechos nexos con las demás ciencias sociales. Influye casi en todos los aspectos de la vida empresarial: repercute en todo lo que se refiere al mundo del trabajo y la conducta humana.

2.2.1.2 Consideraciones generales acerca de la Gestión humana basada en Competencia

Es pertinente conceptualizar la Gestión Humana para abordar el tema de las competencias, ya que es la que permite potencializar los procesos de Gestión Humana en la Organización. Tratando el tema de la *Gestión Humana* desde una perspectiva estratégica logra concebirse ésta como un subsistema de la organización que interactúa con los otros subsistemas de producción, mercadeo, finanzas, entre otros; se determina su funcionamiento a partir de que recibe estímulos tanto del entorno como externo de la organización; los procesos de la organización bajo esta perspectiva tendrán un norte claro que guía los procedimientos organizacionales coherente con la misión y la visión. Así entonces, la gestión humana permite que las diferentes áreas y sus procesos: Diseño de cargos, selección, capacitación y desarrollo, gestión del desempeño, entre otros, cumplan con sus propósitos. De este modo, la *Gestión por*

Competencias se convierte en la metodología que posibilita el logro del propósito de la Gestión Humana (Gallego, ¶).

En este orden de ideas, vale mencionar que en el campo propiamente organizacional, el concepto de competencias goza de un impacto sustancial, siendo de interés conocer las definiciones aportadas por los autores más representativos a lo largo de la historia. Es pertinente reconocer, que la estrecha relación del concepto de competencia con el trabajo, se convierte en un aporte interesante a la situación actual del mundo laboral, mediado por una economía globalizada que moviliza un aumento constante de exigencias, las cuales requieren ser enfrentadas con flexibilidad y habilidades que le den respuesta a la velocidad creciente de los acelerados procesos de cambio.

Bajo la lógica descrita, se exponen entonces, algunas definiciones de lo entendido por competencias desde el campo organizacional, con el objeto de orientar al lector hacia la tendencia moderna del término.

Acosta (2000) describe que el concepto de competencia inicialmente fue planteado por **David McClelland** en el 1973 , como respuesta a su insatisfacción con las medidas utilizadas para predecir el desempeño laboral; las cuales consideraba que “a menudo estaban sesgadas en contra de las minorías, las mujeres y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos” (p. 105); Considerando además, que los expedientes académicos y los test de inteligencia no logran describir las competencias de una persona y además, no aportan un valor predictivo sobre el éxito profesional; esto cuando son tomados como un soporte único de análisis, cabe anotar, que su valor no se niega. En el artículo de Díaz y Arancibia (2002), se coincide en que

el origen del término de competencia es controversial pero atribuyen a McClelland la formulación inicial de ésta noción en el campo de la psicología.

Por la época de los setenta e inicios de los ochenta, *McClelland* obtuvo un nuevo acercamiento al concepto de competencia laboral “habilidad que refleja la capacidad de la persona y describe lo que ella puede hacer y no necesariamente lo que hace, ni tampoco lo que siempre hace...” (Cárdenas, 2009, p. 37).

Además, se encuentra la definición dada por *Boyatzis*, 1982 quien sostiene que “las competencias son unas características subyacentes a las personas, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo”. (Escobar, 2005, p. 35). La característica subyacente mencionada por éste autor, se refiere a la ubicación de las competencias, al mismo nivel de la inteligencia, los rasgos de personalidad, las aptitudes, los conocimientos y las diferentes variables tradicionalmente utilizadas en la gestión de recursos humanos.

En otras palabras Richard Boyatzis, seguidor de McClelland define la competencia laboral “como las características de fondo de un individuo que guardan una relación causal con el desempeño efectivo o superior en un puesto” (Cárdenas, 2009, p. 34).

Woodruffe por su parte determina en 1993 que son “una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente” (compilación Luis Eduardo Tobar García 2005, citado en Cárdenas, 2009, p.58). En complemento, Woodruffe, 1993 (Citado en Díaz y Arancibia, 2002), sustenta que “las competencias son conductas laborales de la gente, necesarias a desplegar para hacer un trabajo efectivo” (p. 208).

Spencer y Spencer 1993 (citados en Alles, 2008) definen la competencia “como una característica subyacente en el individuo, que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una *performance* superior en un trabajo o situación (p. 59)”. Spencer y Spencer se refieren a las competencias como “las características fundamentales del hombre, que indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo” (2008, p. 60). Dichos autores introducen el “Modelo del Iceberg”, por medio del cual, hacen dos grandes divisiones de las competencias, las visibles y las no visibles; en el nivel visible, ubican las destrezas y los conocimientos y en el grupo no visible, ubican “el concepto de uno mismo, las actitudes y valores y los rasgos de personalidad” (2008, p. 62).

Mertens, 1996 “Aporta una interesante diferenciación entre los conceptos de calificación y competencia. Mientras por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y formación, la competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.” (Conceptos básicos sobre competencia laboral, ¶ 9).

Priego, 1998 “...aquellas cualidades personales que permiten predecir el desempeño excelente en un entorno cambiante que exige la multifuncionalidad. La capacidad de aprendizaje, el potencial en el sentido amplio, la flexibilidad y capacidad de adaptación son más importantes en este sentido que el conocimiento o la experiencia concreta en el manejo

de un determinado lenguaje de programación o una herramienta informática específica.”
(Conceptos básicos sobre competencia laboral, ¶ 9).

Gallego, 2000 y otros autores (citado por Cardona, 2005), afirman que las competencias reúnen tres tipos de conocimientos: el saber-saber, saber-hacer y el saber-ser. El primero se refiere a técnicos y de gestión; el segundo reúnen las habilidades innatas o que son fruto de la experiencia y el aprendizaje; y el tercero, constituye las aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores de cada individuo.

Santiago Pereda Marín y Francisca Berrocal Berrocal (2005) se fundamentan en el aporte teórico de Boyatzis, definiendo las competencias como “un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización completa”, en este sentido determinan una diferencia importante, pues se enfocan directamente en los comportamientos observables y no en las características subyacentes nombradas por Boyatzis, pues en últimas, es considerado por Pereda y Berrocal, que los comportamientos son “los que permiten llevar a cabo con éxito una determinada actividad laboral”. En coherencia con lo descrito, se logra mayor riqueza en el concepto, pues en Gestión Humana se pasa a “trabajar con los comportamientos que permiten obtener buenos resultados en una organización concreta y en un trabajo concreto” considerado como algo lógico, debido a que cada organización es única y cada trabajo es diferente (p. 21).

La Organización Internacional del Trabajo (*OIT*) sostiene en el año 1979, que la competencia “se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo, exitosamente, una actividad laboral plenamente identificada” (Escobar, 2005, p. 35). Además, por otra parte, la posición de la OIT sobre las competencias la expresa Fernando Vargas Zúñiga (2000) asegurando que “una

norma estándar de competencias describe lo que un trabajador es capaz de hacer y la forma en que se juzga si lo hecho está bien, además, plantea lo que se espera que el individuo haga” (Cardona, 2005, p. 29). En el 2006 la Organización Internacional del Trabajo (OIT), define que la competencia es la “idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello” (Cárdenas, 2009, p. 51). Se hace pertinente anotar además, que en relación con la psicología, la OIT considera que son consideraciones similares la del psicólogo industrial, psicólogo ocupacional, psicólogo del trabajo, psicólogo de ingeniería, psicólogo empresarial y psicólogo empresarial.

Por su parte, **Martha Alles** es una autoridad actual en el tema de competencias, término que para ella “hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos” (Alles, 2008, p. 82). Unido a lo anterior, Alles (2008) aclara que para descubrir las competencias, lo realmente relevante, son las características que promuevan la eficacia de las personas dentro de la organización, y por tanto, no es necesario un estudio del perfil emocional, psicológico o físico de una persona. En este sentido, Martha Alles sustenta, que las competencias son observables a través de comportamientos, y que la base de ellas, es el conocimiento.

Para **Levy Leboyer** (citado en Alles, 2008):

Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de

personalidad y sus conocimientos adquiridos. Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas (p. 64).

Según como lo referencia Escobar (2005) para Levy Leboyer “las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada”, además sostiene que se pueden observar en test y en situaciones laborales, por tanto las considera como la unión entre cualidades individuales y las características que se requieren para un puesto (p. 35).

Por su parte, el *SENA* (citado en Cárdenas, 2009) define que la competencias “el conjunto de capacidades socio – afectivas y habilidades cognoscitivas, psicológicas y motrices que permiten a la persona llevar a cabo de manera adecuada una actividad, un papel, una función, utilizando los conocimientos, actitudes y valores que posee” (p. 27). La competencia laboral el *SENA* la define como: “el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y atributos (actitudes, cualidades y valores) que una persona debe poseer para desempeñarse en contextos variables en la vida y en el trabajo” (Cárdenas, 2009, p. 48). En palabras de Cárdenas (2009), el *SENA* determina que la competencia laboral es “la capacidad de una persona para desempeñar funciones productivas, en diferentes contextos, con base en estándares de calidad establecidos por los actores del sector productivo o área ocupacional” (p. 51).

De otro lado, el *ICFES* (citado en Cárdenas, 2009) deja saber que las competencias son entendidas también como “un saber hacer en contexto”, haciendo referencia a las exigencias específicas con las que cumple un estudiante en un contexto en particular, como es el caso de competencias propositivas, de comunicación, análisis, cognición, argumentación.

La documentación rastreada, da cuenta del amplio grado de importancia que ha ganado el concepto de competencias, resultando ser fundamental para la Gestión Humana, porque permite que el área contribuya efectivamente al logro de los objetivos organizacionales, desde los diferentes procesos que la componen. En este sentido, los beneficios se extienden a los procesos de diseños de cargos, *selección* y contratación, formación y desarrollo, planes de sucesión, gestión del desempeño y planes de compensación basados en competencias, entre otros.

Una vez ilustrada de manera detallada la definición de competencias, queda por mencionar que el objetivo que se pretende con la *Gestión por Competencias* “consiste en detectar las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media; determinar a la persona que cumpla con estas competencias; favorecer el desarrollo de competencias tendentes a mejorar aún más el desempeño superior y permitir que el recurso humano de la organización se transforme en una actitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa” las personas, son para la gestión por competencias, los actores principales en los procesos de cambios de las empresas; logrando con este principio separar la organización del trabajo de la gestión de las personas e incorporando de este modo flexibilidad a la organización (Aragón Sanchez, 2004, p.71).

2.2.2 ROL DEL PSICÓLOGO EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN TRADICIONAL Y DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

A razón de exponer para el lector un escenario claro respecto al tema a desarrollar, se hace pertinente retomar el concepto de organizaciones expuesto en el título, con el objeto de aclarar el enfoque teórico de las competencias a tener en cuenta en el presente trabajo.

Si bien, el termino organización se refiere a “un grupo de personas o entes sociales temporales o estables cuyos miembros interactúan entre sí para lograr fines determinados (...) y se reconocen como ejemplos de organizaciones relativamente estables, la familia, una escuela, una empresa, una universidad, un ministerio, un hospital, entre otras”, se evidencia entonces la amplia dimensión que abarca. (Ramírez Cardona, 2003, p. 5).

Sin embargo, el desarrollo de la presente monografía centra la revisión documental en información relacionada con las competencias laborales aplicables a empresas del sector privado con fines productivos y de prestación de servicios; dejando de lado entonces, la posibilidad de tomar datos relacionados con otros tipos de organizaciones, en las cuales aplica el tema, pero con particularidades relevantes en cuanto a contenido y normalización.

Además de dicha orientación que se le da al concepto “organización”; se pretende con este término, referirse al rol del psicólogo desde el ámbito propiamente organizacional; ya que el desempeño de un psicólogo en el área de Gestión Humana, demanda un enfoque hacia tal ámbito, sustentado desde la experiencia o por el conocimiento teórico previamente adquirido.

Una vez contextualizado el porqué es utilizado el concepto de organización para enmarcar desde el título la presente monografía, es pertinente detenerse en la documentación que da cuenta de la evolución experimentada por las organizaciones a través de la historia. Evidenciando además, como esta evolución se conecta con el surgimiento de la psicología organizacional. En esta línea entonces, se logra una dirección coherente hacia el tema puntual de los procesos de selección tanto tradicional como por competencias; por tanto es necesario hacer referencia a ellos.

Es entonces, la organización una unidad social que ha sido creada con la intención de alcanzar unas metas específicas, orientadas hacia determinados fines y objetivos. Está compuesta por individuos y grupos con funciones diferentes y con una coordinación racional intencionada. Dentro de los objetivos de la organización se encuentran lograr la eficiencia y la eficacia de la misma vistas en los resultados, por lo que es precisa la adecuada gestión administrativa. Chiavenato define el término Administración como "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales" (Chiavenato, 2004, P. 10).

Para Díez de Castro, García del Junco, Martín Jimenez y Periañez Cristóbal, definen que la administraciones "el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización". (Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez y Periañez Cristóbal Rafael, 2001, p.4).

En coherencia con las definiciones dadas, es de anotar que la labor fundamental de todo administrador, de todo gerente, es crear y mantener un ambiente que permita una acción

eficaz del grupo para obtener los resultados deseados y alcanzar las metas establecidas. En la actualidad, las organizaciones han puesto toda su atención en dos factores: el Ambiente Natural y los Recursos Humanos (RR.HH). El tema ambiental por su parte, ha pasado a ser relevante a nivel mundial a partir del reconocimiento de los efectos negativos que sobre la economía tienen los daños naturales.

El factor relacionado con los Recursos Humanos (RR.HH), ha ganado atención, pues en consecuencia de la industrialización de las sociedades, las organizaciones se hacen más complejas y los individuos dependen cada vez más de las actividades en grupos, si bien las personas conforman las organizaciones, éstas constituyen para aquellas un medio que permite lograr variados objetivos personales que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual, por consiguiente la Administración de Recursos Humanos (ARH) no existiría si no hubiera organizaciones y personas que actúen en ellas.

El enfoque sistémico en la ARH puede descomponerse en tres niveles de análisis: el nivel social (la sociedad como macro sistema), el nivel de comportamiento organizacional (la organización como sistema) y el nivel de comportamiento individual (el individuo como microsistema) (Jean, 2007, ¶ 4).

La relación individuo-organización no es siempre cooperativa y satisfactoria, muchas veces es tensa y conflictiva. Refiere que los objetivos organizacionales y los individuales no siempre concordarán muy bien. La organización tiende a crear en los individuos un profundo sentimiento íntimo de frustración, de conflicto, de pérdida y una corta perspectiva temporal de permanencia en el cargo, en la medida en que ésta es formal y rígida, entonces según Archier, la mayor parte de la responsabilidad en cuanto a la integración entre los objetivos de la organización y de los individuos recae sobre la alta gerencia, puesto que el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas junto a su aptitud para

aprender y un indeterminado grado de desempeño (Archier, G. Serieyx, H., 1985). A su vez, la organización debe imponer al individuo responsabilidades, definidas e indefinidas, algunas dentro de su capacidad actual o requiriendo un aprendizaje a mediano o a largo plazo, pero siempre con desafío. En síntesis la interacción entre personas y organizaciones es compleja y dinámica.

A pesar de ello, la interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad, la organización realiza ciertas cosas por él y para el trabajador: lo remunera, le da seguridad y estatus; de modo recíproco, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. La organización espera que el empleado acate la autoridad y, a su vez, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y obre con justicia.

Las dos partes de la interacción están guiadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo, los psicólogos denominan a esto "contrato psicológico". El contrato laboral se refiere a la expectativa recíproca del individuo y la organización: se establece el trabajo a realizar y la recompensa a recibir. Pero el contrato psicológico es un acuerdo tácito entre el individuo y la organización y además es un elemento importante en cualquier relación laboral e influye en el comportamiento de las dos partes (Jean, 2007, ¶ 9).

Sin lugar a dudas, una fuente común de dificultades en las relaciones interpersonales es la falta de acuerdos explícitos de lo que quieren y lo que necesitan las dos partes, en consecuencia, el esclarecimiento de los contratos es importante para una efectiva experiencia interpersonal, de modo que el primer paso es una elección recíproca, el segundo es un proceso de adaptación mutua, y el tercero, un desarrollo recíproco. Corresponde a la ARH asegurarse de esto (Jean, 2007, ¶ 11).

La Administración de Recursos Humanos (ARH) consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, que colabora en ella para alcanzar los objetivos preestablecidos de la empresa. Esto significa incorporar y mantener personas en la organización que trabajen y den lo máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable, por consiguiente los objetivos de la ARH derivan de los objetivos corporativos, unidades de negocios y funcionales de la organización (Jean, 2007, ¶ 14). De allí la importancia de una buena administración y potencialización de los Recursos Humanos de la empresa, desarrollando en cada uno de los miembros una cultura de servicio y de productividad, enfatizando en la calidad de los trabajadores y también estimulando su espíritu emprendedor de tal forma que repercuta en beneficio de la organización y de la sociedad

La reconversión de las organizaciones no puede darse solamente adquiriendo maquinaria o edificaciones y equipos con alta tecnología tanto para la producción como para la administración. La verdadera reconversión se obtiene, adquiriendo también nuevas formas de considerar al ser humano, a la persona que gestiona y produce. Las bases de la gestión total de calidad se construyen con una administración de personal avanzada, que promueva la creación de condiciones laborales que apunten hacia el mejoramiento continuo de motivación y entrenamiento de los trabajadores, es decir, de la calidad humana de la empresa.

La calidad humana como ventaja competitiva de la organización, se debe trabajar mediante la modernización de la “gestión humana”. La administración, deberá integrar y coordinar todos los recursos de la organización (personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc.) para conseguir los objetivos por medio de las personas y utilizando la tecnología (Boyett, y Boyett, 1999).

A través de la historia, el trabajo ha sido visto desde diversas perspectivas; es así como en la antigua Grecia se desvalorizaba el trabajo manual, en la Edad Media, se dio gran importancia al trabajo artesanal y más tarde, el trabajo es visto como una forma de alcanzar la gracia (Boyett, y Boyett, 1999).

En la revolución industrial, el trabajo humano se consideró casi como una prolongación de la máquina, el aporte humano se asumió como una aplicación subordinada de músculos y esfuerzos físicos rutinarios, totalmente determinada por los tiempos necesarios para producir. Así, la revolución industrial necesitó de una "administración científica", cuyos principios indicaban cómo aumentar la productividad. Taylor citado en Boyett y Boyett (1999) sostenía "...en nuestro sistema se le dice minuciosamente al trabajador qué ha de hacer y cómo; y cualquier mejoría que él incorpora a la orden que se le impone, es fatal para el éxito".

El trabajador se especializó en un número de tareas muy simples, rutinarias y repetitivas, las cuales podían ser llevadas a cabo por cualquier persona, sin capacitación previa. Para la organización, no tenía ninguna relevancia el conocimiento y la experiencia que el trabajador obtenía en el desarrollo de sus funciones. Más adelante, en la economía industrial, el trabajo fue subordinado a la organización técnica de la producción y bajo el paradigma de la división por tarea y operaciones, fue racionalizada al máximo la intervención humana, despojándola de su aporte intelectual y cognoscitivo(Boyett, y Boyett, 1999).

Pero ésta tendencia a minimizar el aporte humano al trabajo, pronto ocasionó dificultades llevando a un conflicto entre el trabajo esperado y el trabajo realmente ejecutado, violando inclusive las reglas de los manuales de producción, el trabajador normalmente intervenía solucionando problemas, optimizando actividades críticas, aplicando la experiencia para

prevenir errores recurrentes. Adicionalmente, la excesiva preocupación por la rapidez, los tiempos y los movimientos llevó a la fatiga, el agotamiento, y se tocó techo en el decremento de la productividad (Boyett, y Boyett, 1999).

Factores como condiciones ambientales, motivación y liderazgo explicaban parte importante del desempeño y de los resultados obtenidos, demarcando así nuevas formas de obtener mejores desempeños en los trabajadores; del concepto "taylorista" del trabajador como "haragán controlado", se pasó entonces a otro en donde era posible que los individuos pensarán y actuarán en favor de mejores resultados (Boyett, y Boyett, 1999).

Este fantástico momento histórico de desarrollo de economías eficientes, acompañado de un intensivo uso de modernas tecnologías de información y comunicación, producen un alto nivel de cambio en el entorno de las organizaciones que llevan en definitiva a la necesidad de reconocer la importancia del saber como fuente de crecimiento y competitividad y también el cambio en la concepción del trabajo. Las metodologías actuales de análisis del trabajo más que preocuparse por las tareas, se centran en descifrar y establecer cuál es el aporte del trabajador al logro de los objetivos de la organización.

Las empresas competitivas aplican estrategias, que pasan por la modernización, aplanamiento y simplificación de sus estructuras, introducen mejoras tecnológicas y reconocen la importancia de disponer del "talento humano" adecuado para alcanzar sus objetivos. Lograr resultados es hoy un desafío mayor que ejecutar tareas, para ello, el trabajador competente debe movilizar sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia y comprensión del proceso que realiza (Tyson y Jackson, 1997).

La capacitación y reconocimiento del saber del trabajador tiene un gran valor en la empresa y en la sociedad. Una empresa es competente, cuando tiene trabajadores competentes, por ello, hoy resulta de vital importancia que las empresas que quieren ser más competitivas valoren y reconozcan las competencias con las que cuentan. (Tyson y Jackson, 1997).

En la actualidad, existe una revalorización del trabajo humano mediante la importancia concebida al saber y la inteligencia que el trabajador aplica y moviliza, la importancia de saber relacionarse con las demás personas en el lugar de trabajo, mediante las múltiples interacciones entre personas y equipos que facilitan el quehacer, la importancia de la capacitación y de todo tipo de acciones educativas, así como del diseño de mecanismos de reconocimiento y valoración de las capacidades demostradas en el trabajo (Tyson y Jackson, 1997).

A pesar de lo anterior, la sociedad occidental tiende a vivir con aceleración y a reducir el tiempo que las actividades necesitan, trayendo como consecuencia un efecto angustioso de precipitación y de conflicto interpersonal, por lo que es imperativo atender este y otro tipo de aspectos derivados del contexto laboral en el que la persona se encuentra, a través de la disciplina de la Psicología Laboral o Psicología Organizacional.

A comienzos del siglo XXI, tanto en el ámbito clínico/sanitario, como en el ámbito educativo, en el asistencial y en el laboral - organizacional, la Psicología ocupa un espacio ya reconocido tanto desde el punto de vista teórico, como desde el punto de vista aplicado (González, 1993). Han pasado siglos hasta que ha sido reconocida la existencia de una ciencia centrada en el comportamiento humano, a pesar de que en torno a él se han desarrollado disciplinas como la

medicina, la filosofía, la religión, etc. La conducta humana no se había estudiado como ciencia.

Sin embargo, hasta hace un siglo el ámbito científico se abre a una disciplina dedicada al funcionamiento de la persona como sujeto indivisible, aunque analizable en múltiples aspectos, como sus actitudes, aptitudes, intereses, motivaciones, valores, comportamientos "normales", trastornos, etc. (González, 1993). El objeto de estudio "persona" llega a ser importante, no sólo en su dimensión físico-biológica, sino en su dimensión mente-conciencia.

El surgimiento y desarrollo de la Psicología como ciencia del comportamiento humano, que entiende de sus mecanismos y funcionamiento y desarrolla leyes para explicarlos ha sido lento, difícil, pero fructífero. La Psicología pone como objeto de estudio y como sujeto a la persona. Este desarrollo da pie a que surja la profesión del Psicólogo, con campo de aplicación propio.

Es un hecho incontrovertible que a la persona se la encuentra presente en la vida familiar, social y laboral. También lo es, que en el ámbito laboral es donde permanece más tiempo y donde la persona todavía no tiene el suficiente reconocimiento. No obstante, la Psicología Aplicada ha contribuido al avance en el ámbito del trabajo y las organizaciones, hacia el reconocimiento de una dignidad integral de la persona.

Desde el aprovechamiento de sus habilidades y destrezas (Taylor, 1971), hasta el reconocimiento y gestión del potencial intelectual (Castells, 2000), pasando por el reconocimiento de la importancia de su motivación y de su ganancia personal y profesional

(Mayo, 1972), la Psicología Aplicada ha ido acompañando y desarrollando dimensiones humanas que se explicitan en el desempeño del trabajo.

La Psicología se encarga del estudio científico del pensamiento y la conducta. Es una ciencia porque los psicólogos utilizan los mismos métodos rigurosos de investigación que existen en otras áreas de investigación científica. Algunas de sus investigaciones son más de naturaleza biológica, otras son de naturaleza más social. En realidad, los psicólogos forman un conjunto muy diverso de intereses especializados. Entendiéndose estos intereses como campos de aplicación donde se llevan a cabo los mismos principios psicológicos básicos (Muchinsky, 2002).

En sus inicios, entre los años de 1900 y 1916, la Psicología del Trabajo ni siquiera tenía un nombre; era la confluencia de dos fuerzas que habían ido tomando impulso antes de 1900. Una de las fuerzas era la naturaleza pragmática de algunas investigaciones psicológicas básicas. En ese momento, la mayor parte de los psicólogos eran estrictamente científicos y evitaban el estudio de problemas que estuvieran fuera de las fronteras de la investigación pura (Muchinsky, 2002).

Otra fuerza importante en la evolución de esta disciplina, desde lo argumentado por Muchinsky (2002), provino del deseo de los ingenieros industriales de mejorar la eficiencia en las organizaciones. Estaban preocupados fundamentalmente por la economía de la producción, y por consiguiente, por la productividad de los empleados industriales. Así, la confluencia de la Psicología con intereses aplicados y la preocupación por incrementar la eficiencia industrial fue el ingrediente para el surgimiento de la Psicología del trabajo.

Muchinsky (2002), resalta a tres individuos destacados como los padres fundadores de la Psicología del trabajo:

- Walter Dill Scott, psicólogo que fue persuadido para que ofreciera una charla a varios dirigentes de negocios de Chicago sobre la necesidad de aplicar la Psicología a la publicidad. Su charla fue bien recibida y llevó a la publicación de dos libros: *The Theory of Advertising (1903)* y *The Psychology of Advertising (1908)*. El primero trataba de la sugestión y la argumentación como métodos para influir sobre la gente. El segundo libro apuntaba hacia el incremento de la eficiencia humana con tácticas tales como la imitación, la competencia, la lealtad y la concentración. Scott influyó sustancialmente en el aumento de la consciencia pública hacia la psicología industrial y su credibilidad.
- Frederick W. Taylor, ingeniero de profesión. Su preparación formal era limitada, pero logró obtener muchas patentes debido a su experiencia y auto capacitación en ingeniería. Mientras laboraba en una empresa, Taylor se dio cuenta del valor de rediseñar la situación laboral para alcanzar tanto una mayor producción de la compañía como salarios más altos para los trabajadores. Su obra más conocida es el libro *The Principles of Scientific Management (1911)*. Taylor mostró que los obreros que manipulaban lingotes pesados de hierro podían ser más productivos si tenían descansos en el trabajo. Capacitar a los empleados sobre cuánto trabajar y cuándo descansar incrementaba la productividad promedio por trabajador. Esta cuestión le significó ser atacado como explotador e inhumano, discusión que fue interrumpida por el inicio de la Primera Guerra Mundial.
- Hugo Münsterberg, era un psicólogo alemán con una formación académica tradicional. Estudió sistemáticamente todos los aspectos del puesto de trabajo, desarrolló una ingeniosa simulación de laboratorio de un tranvía y llegó a la conclusión de que un buen conductor tendría que apreciar al mismo tiempo todo lo que puede influir sobre el avance del vehículo.

Al estallar la Segunda Guerra Mundial y la súbita muerte de Münsterberg se creó un vacío científico que solo fue rescatado por los Estados Unidos de América. El énfasis primario de los primeros trabajos en la Psicología Industrial se dirigía a las ventajas económicas que se podían lograr aplicando las ideas y métodos de la Psicología a problemas de los negocios y la industria.

Los líderes de los negocios comenzaron a emplear psicólogos, y algunos psicólogos comenzaron a realizar investigaciones aplicadas. Sin embargo, la Primera Guerra Mundial desplazó éstas investigaciones hacia aspectos bélicos. Aunque el impacto de la Psicología en el esfuerzo de la guerra no fue sustancial, el proceso mismo de otorgar tal reconocimiento y autoridad a los psicólogos dio un gran impulso a la profesión. Después de la guerra hubo un gran auge en el número de empresas de consultoría y oficinas de investigación psicológica. El nacimiento de estas agencias impulsó la llegada de la nueva era de la Psicología del Trabajo (Muchinsky, 2002).

La Psicología aplicada emergió de la guerra como una disciplina reconocida. La sociedad comenzaba a darse cuenta de que la Psicología Industrial podía resolver problemas prácticos. En 1924 comenzaron una serie de experimentos en la fábrica Hawthorne, de la Western Electric Company, aunque al inicio parecían tener una importancia científica menor, se convirtieron en clásicos de la Psicología Industrial. El estudio original intentaba hallar la relación entre la iluminación y la eficiencia. Los investigadores instalaron varios juegos de luces en salas de trabajo donde se producía equipo eléctrico. En algunos casos la luz era intensa; en otros, fue reducida hasta el equivalente a la luz de la luna. Para sorpresa de los investigadores, la productividad parecía no guardar relación con el nivel de iluminación. La productividad de los obreros aumentaba aunque la iluminación disminuyera, aumentara o se mantuviera constante (Muchinsky, 2002).

Los resultados del estudio fueron tan raros que los investigadores lanzaron hipótesis sobre otros factores responsables de la productividad. El resultado más relevante fue el fenómeno denominado efecto Hawthorne, este fenómeno de cambio de conducta que sigue al comienzo de un tratamiento novedoso, con retorno gradual al nivel anterior de conducta según desaparece la novedad. Esta etapa de la Psicología Industrial terminó con la conclusión de los estudios Hawthorne, y coincidían con el estallido de la Segunda Guerra Mundial (Muchinsky, 2002).

Para esta época los Psicólogos Industriales habían estudiado los problemas de selección y colocación de empleados, y habían refinado sus técnicas considerablemente. Walter Bingham dirigía el comité asesor de clasificación de personal militar que se había formado como respuesta a las necesidades de clasificación y entrenamiento del ejército. Una de las primeras misiones del comité fue desarrollar una prueba que pudiera clasificar a los nuevos reclutas en cinco categorías, basándose en sus habilidades para aprender los deberes y responsabilidades de un soldado. La prueba desarrollada fue la Army General Classification Test, AGCT (Prueba General de Clasificación del Ejército).

Los psicólogos también trabajaron en el desarrollo y utilización de la prueba de estrés situacional, un proyecto emprendido por la U.S. Office of Strategic Services, OSS (Oficina de Servicios Estratégicos de Estados Unidos) (Murray y Mackinson, 1946 en Muchinsky 2002).

Durante la guerra, la Psicología Industrial se utilizó también en la vida civil. El uso de pruebas de empleo en la industria aumentó considerablemente. La industria descubrió que

muchas de las técnicas de los psicólogos industriales eran útiles, en las áreas de selección y capacitación, así como en el diseño de maquinarias, y los líderes de la industria se interesaron en especial en la aplicación de la Psicología Social (Muchinsky, 2002).

Cada una de las dos guerras tuvo un gran impacto en la Psicología Industrial, pero de una manera algo diferente. La primera Guerra Mundial contribuyó a formar la profesión y le otorgó aceptación social. La segunda Guerra Mundial ayudó a desarrollarla y refinarla.

La siguiente época entre 1946 y 1963, la historia de la Psicología Industrial fue testigo de la evolución de la disciplina en sub-especialidades, y del logro de niveles elevados de rigor científico y académico; más colegios y universidades comienzan a ofrecer cursos de Psicología Industrial y pronto se otorgan grados científicos en la especialidad; Asociación Americana de la Psicología (APA, por sus siglas en inglés) creada en 1946 (Muchinsky, 2002).

La Psicología aplicada a la ingeniería nacida durante la Segunda Guerra Mundial, fue reconocida como un área separada y entró en un periodo de crecimiento desde 1950 a 1960 debido principalmente a la investigación realizada con las industrias de defensa (Muchinsky, 2002).

Hacia fines de los cincuenta y principios de los setentas, la nación estadounidense fue influenciada por lo que se denominó el “movimiento de derechos civiles” y se tornó más sensible a la situación deplorable de las minorías a las que sistemáticamente se les había negado igualdad de oportunidades en diferentes ámbitos de la vida, que incluían vivienda, educación y empleo; pero hacia 1978, el gobierno de ese país, esbozó un conjunto de

directrices obligatorias para los empleadores ordenando legalmente a las compañías demostrar que su test de empleo no discriminaba de manera uniforme a grupos minoritarios. Las nuevas normas gubernamentales no se limitaban solo a las pruebas de lápiz y papel, o a la función de selección de personal, abarcaba todos los procedimientos: entrevistas, pruebas y modelos de solicitud, utilizados para adoptar todo tipo de decisión de personal: selección, colocación, promoción y retiro laboral, entre otros (Carbó, 1999).

El trabajo ocupa la mayor parte del tiempo y representa un espacio de primer orden para la realización completa de las personas. La psicología aplicada al campo de las relaciones humanas se ocupa de cómo realizar adecuadamente la actividad laboral, de manera que se pueda crear un estilo que sea más eficaz para desarrollar las funciones de organización de la gestión en materias tan variadas como las propias de asesoramiento, de representación, de administración laboral, de mediación o de estudio e investigación (Carbó, 1999).

Las personas en la empresa no son sólo números y nóminas, sino que son parte esencial de la misma. Sin personas no hay empresas. La titulación como psicólogos capacita al profesional para trabajar con las personas de manera muy adecuada y para ayudar a los responsables de recursos humanos, cuyo objeto de especialización no es el comportamiento. El psicólogo no está llamado a sustituir en la empresa a ingenieros, abogados y otros profesionales, sino a trabajar en equipo con ellos, allí donde haya personas, con funciones diferenciadas pero interconectadas, con un objetivo común: que la empresa logre sus objetivos al mismo tiempo que las personas, en ella integradas, alcanzan su realización personal y profesional.

Si para tratar temas jurídicos la titulación más adecuada es Derecho y para tratar temas de marketing la titulación más adecuada es la Mercadotecnia, para trabajar con personas, la titulación más adecuada debería ser la Psicología.

Como la Psicología en general, la Psicología del Trabajo es una ciencia diversificada, que contiene varias sub-especialidades. Para Carbó(1999) las actividades profesionales de los Psicólogos del Trabajo pueden dividirse en seis campos generales:

- Selección y colocación. Se desarrollan métodos de evaluación para la selección, colocación y promoción de empleados a fin de identificar aquellos puestos de trabajo más compatibles con los intereses y habilidades individuales.
- Capacitación y desarrollo: Identifica las habilidades de los empleados que deben ser mejoradas para aumentar el rendimiento en el puesto de trabajo. Los psicólogos que trabajan en este campo deben diseñar las formas para determinar si los programas de capacitación y desarrollo han sido exitosos.
- Evaluación del desempeño: Este es el proceso de identificación de criterios o normas para determinar que tan bien desempeñan los empleados sus puestos de trabajo. Incluye mejoras de habilidades técnicas, programas de desarrollo de ejecutivos y entrenamiento de todos los empleados para trabajar en equipo de manera eficaz.
- Desarrollo de la Organización: Es el proceso de análisis de la estructura de una organización para maximizar la satisfacción y eficacia de los individuos, grupos de trabajo y clientes. Los psicólogos del trabajo que se desempeñan en este campo están sensibilizados con el amplio conjunto de factores que influyen sobre la conducta en las organizaciones.
- Calidad de la vida laboral: Los psicólogos del trabajo que laboran en este campo se ocupan de factores que contribuyen a que la fuerza laboral sea saludable y productiva.

Pueden estar involucrados en el rediseño de puestos de trabajo para darles más contenido y que sean más satisfactorios para las personas que los desempeñan. Una vida laboral de alta calidad contribuye a una productividad mayor de la organización y a la salud emocional del individuo.

- Ergonomía: Se dedica a diseñar herramientas, equipo y máquinas que sean compatibles con las capacidades humanas. Los psicólogos del trabajo en este campo, usan conocimientos derivados de la fisiología, la medicina industrial y de la percepción para diseñar sistemas de trabajo que puedan ser operados eficientemente por los seres humanos.

2.2.2.1. Rol del psicólogo en los procesos de selección tradicional

“El Mercado laboral está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo ofrecidas por las empresas, en determinado lugar y en determinada época”; se comporta en términos de oferta y demanda, es decir, disponibilidad de empleos y demanda de empleos, respectivamente. El Mercado de Recursos Humanos está conformado por el conjunto de individuos aptos para el trabajo. Hasta cierto punto este mercado está parcial o totalmente contenido en el mercado laboral (Asesoría Técnica Profesional Especialistas en Recursos Humanos, 2003, ¶).

Cuando hay abundante disponibilidad de empleo, hay exceso de ofertas por parte de las empresas y escasez de candidatos para satisfacerlas. Se observa en períodos de bonanza económica del país o bien cuando se busca personal especializado para posiciones especiales, provocando en las empresas consecuencias tales como: elevadas inversiones en ***reclutamiento***, por la carencia de candidatos para el puesto, criterios de selección más

flexibles y menos rigurosos para compensar la escasez de candidatos, elevadas inversiones de capacitación de personal para compensar la falta de preparación de los candidatos, ofertas salariales más seductoras para atraer más candidatos, ocasionando distorsiones en la política salarial de las empresas, elevadas inversiones en beneficios sociales, tanto para atraer candidatos como para conservar al personal existente, énfasis en el reclutamiento interno, fuerte competencia entre las empresas interesadas en el mismo mercado de recursos humanos. Los recursos humanos se convierten en un recurso difícil y escaso, que merece atención especial (Asesoría Técnica Profesional Especialistas en Recursos Humanos, 2003, ¶).

Esta situación al mismo tiempo ocasiona entre los candidatos y el personal contratado: exceso de vacantes y de oportunidades de empleo en el mercado laboral, los candidatos seleccionan a las empresas que les ofrezcan los mejores cargos, oportunidades, salarios y beneficios sociales. El personal contratado se predispone a salir de las empresas para probar oportunidades mejores en el mercado laboral, aumentando la rotación de personal, al mismo tiempo el personal se siente dueño de la situación, y comienzan a pedir reivindicaciones de aumentos salariales y mejores beneficios sociales, se vuelven indisciplinados, faltan al trabajo y se atrasan, aumentando el ausentismo.

Contrario a lo antes dicho, cuando hay muy poca disponibilidad de ofertas de empleo por parte de las empresas, hay escasez de ofertas de empleo y exceso de candidatos para satisfacerlas. Esta situación se observa en períodos con problemas económicos en el país o bien cuando se busca personal para posiciones comunes y/o regulares. Esto provoca en las empresas: Bajas inversiones en reclutamiento, ya que hay un gran volumen de candidatos que buscan espontáneamente a las empresas, criterios de selección más rígidos y rigurosos para aprovechar mejor la abundancia de candidatos que se presentan (Asesoría Técnica Profesional Especialistas en Recursos Humanos, 2003, ¶).

En este sentido, el reclutamiento externo cobra importancia, siempre y cuando se tomen en cuenta apropiados mecanismos de evaluación de personal y no sólo la captación de recurso humano de forma arbitraria, muy bajas inversiones en capacitación, ya que las empresas pueden aprovechar los candidatos ya capacitados y con bastante experiencia previa, las empresas pueden hacer ofertas salariales más bajas con relación a su propia política salarial, ya que los candidatos están dispuestos a aceptarlas, muy bajas inversiones en beneficios sociales, ya que no hay necesidad de mecanismos de estabilización de personal, énfasis en el reclutamiento externo como medio para mejorar el potencial humano en la sustitución de empleados o para considerar candidatos de mejor calificación. Por lo tanto es importante contar con apropiados métodos de evaluación de personal (Asesoría Técnica Profesional Especialistas en Recursos Humanos, 2003, ¶).

El Reclutamiento de personal es el conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos (Asesoría Técnica Profesional Especialistas en Recursos Humanos, 2003, ¶).

En el Reclutamiento Interno se da cuando, al presentarse una vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos-movimiento vertical, transferidos-movimiento horizontal y transferidos con promoción-movimiento diagonal.

El reclutamiento interno implica: Transferencia de personal, Ascensos de personal, Transferencias con ascensos de personal, Programas de desarrollo de personal, Planes de profesionalización de personal. Tiene sus ventajas, pero también desventajas. Entre las ventajas del reclutamiento interno se pueden enunciar: es más económico, más rápido, presenta mayor índice de validez y seguridad, es una poderosa fuente de motivación para los empleados, aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal y desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal (Asesoría Técnica Profesional Especialistas en Recursos Humanos, 2003, ¶).

No obstante lo anterior, el reclutamiento interno, también presenta desventajas tales como: exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender; si realmente no se ofrecen las oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones; causando, apatía, desinterés, o el retiro; puede generar conflicto de interés: las jefaturas que por largo tiempo no han sido promovidos o no tienen potencial de desarrollo, podrían subestimar el desempeño de subordinados, con la finalidad de que estos no los sobrepasen; cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación denominada "principio de Peter", al elevar al personal a una posición donde no pueda demostrar competencia, sino más bien se provoque el demostrar el máximo de su incompetencia; se induce a las personas a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional, perdiendo la

creatividad y la actitud de innovación; descapitalización del patrimonio humano de la organización, por lo tanto el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de al menos igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo (Asesoría Técnica Profesional Especialistas en Recursos Humanos, 2003, ¶).

La selección de recursos humanos se define como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, es escoger de entre los candidatos o aspirantes a empleo a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal en la organización (Asesoría Técnica Profesional Especialistas en Recursos Humanos, 2003, ¶).

La selección de personal implica tres modelos:

- Modelo de Colocación: En este modelo hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. En otras palabras, el candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna, por lo tanto no se contempla el aspecto rechazo.
- Modelo de Selección: Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo por proveer exija; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo.
- Modelo de Clasificación: Es el enfoque más amplio y situacional; en este hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Si el candidato es rechazado entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten; de ahí la denominación de clasificación.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales: la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo. Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender a trabajar, la selección no sería necesaria; pero hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas como psicológicas, que hacen que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones (Asesoría Técnica Profesional Especialistas en Recursos Humanos, 2003, ¶).

Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida. Calcular a priori el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección del personal. Por ello el proceso de selección debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también un pronóstico de esas dos variables. **La elección de un método de evaluación** que permita la descripción del potencial humano, así como la predicción precisa del comportamiento individual en una determinada situación laboral, es un proceso complejo que consta de tres etapas:

1. Análisis del trabajo
2. Determinación de como medir el éxito profesional previsto
3. Definición de técnicas para medir las actitudes y aptitudes fundamentales (Asesoría Técnica Profesional Especialistas en Recursos Humanos, 2003, ¶).

1a. Etapa. Análisis del Trabajo - Descripción o Perfil del Puesto: El análisis del trabajo representa el fundamento de cualquier método de selección. Es una etapa de vital importancia, donde se consideran dos campos fundamentales: a) las actividades laborales y b) las aptitudes y características humanas, debe contener como mínimo:

- La identificación del puesto o función: designación exacta, lugar donde se desarrolla el trabajo, número de personas que desempeñen el mismo puesto o función.
- Los objetivos concretos del puesto o función.
- Las responsabilidades del titular del puesto o función.
- Las relaciones con las demás personas.
- Las condiciones físicas del trabajo: descripción del lugar de trabajo, los horarios, la naturaleza y las exigencias físicas de las tareas y los riesgos que acarrear.
- Las condiciones de remuneración y promoción: salarios y ventajas económicas, prestaciones laborales (las estipuladas por la Ley de Trabajo y las adicionales si las hubiera), existencia de primas o bonos.
- Normas respecto a faltas de asistencia al trabajo.

Posibilidades de promoción o de cambio y de desarrollo profesional (Asesoría Técnica Profesional Especialistas en Recursos Humanos, 2003, ¶).

2a. Etapa. Medición del Éxito Laboral y/o Profesional Previsto: El método destinado a evaluar las características individuales del candidato al puesto, no es más que una comparación entre el perfil del puesto y la capacidad de medir con precisión el éxito en el desempeño laboral esperado. Esta etapa parece sencilla, pero en realidad suscita problemas de medición muy delicados; por tal motivo, es una función que corresponde a especialistas en la materia (personal especializado del departamento de Recursos Humanos o bien por medio del asesoramiento de agencias externas especializadas). En efecto, los criterios que se adopten para medir el éxito laboral y profesional esperado, desempeñan un papel crucial en este proceso.

Tradicionalmente se distinguen dos categorías, donde se destacan tanto indicadores objetivos como subjetivos. En esta etapa, los indicadores subjetivos (analizados en las fichas de calificación) son los más utilizados. Sin embargo, la medición directa del comportamiento en el trabajo debería ser, a simple vista, el indicador de éxito profesional más preciso.

El análisis de los indicadores objetivos puede realizarse con base en la investigación del comportamiento del candidato en cuanto a: las ausencias, la puntualidad, la inestabilidad profesional, la promoción profesional y la evolución de los salarios (Asesoría Técnica Profesional Especialistas en Recursos Humanos, 2003, ¶).

3a. Etapa. Definición de Técnicas para Medir Actitudes y Aptitudes: El valor de cada método depende de la situación, del problema planteado y de las condiciones en que se haya de hacer una predicción o tomarse una decisión. Los tests psicológicos, de observación sistemática del comportamiento, o de cualquier otra técnica, propuestos para evaluar a los candidatos a un puesto y predecir cuál será su rendimiento en situaciones laborales futuras, son numerosos y es por ello que no es posible recomendar ningún método de una forma general. No obstante es importante estar atentos a no considerar aquellos métodos que no poseen las cualidades métricas esenciales y, especialmente, porque no proporcionan informaciones fieles (Asesoría Técnica Profesional Especialistas en Recursos Humanos, 2003, ¶).

El análisis de la utilidad puede efectuarse siempre que la empresa deba adoptar decisiones de selección: selección de candidatos a incorporar, decisión de destinar a algunos miembros del personal a un ciclo de formación o de promoción.

Toda evaluación tiene tres tipos de objetivos: el balance de aptitudes, de competencias y de la personalidad, características individuales importantes para el éxito laboral y profesional. Pero de nada sirve si falta la motivación. El valor del trabajo, el esfuerzo y el deseo de triunfar representan condiciones para la eficacia laboral y profesional.

El empleo de tests psicológicos y de otras técnicas destinadas a describir la capacidad y las características de los candidatos a un puesto de trabajo, varía enormemente según cada región, cada empresa, incluso según los servicios o departamentos dentro de una misma empresa.

Pero hay tres fuentes de información que son utilizadas prácticamente por todos y en todas partes: las referencias, los curriculum vitae o las hojas de vida y los informes de las entrevistas. Cualquiera que sea el método a utilizar, debe ser aplicado por expertos en la materia, ya sea del área de Recursos Humanos de la empresa o de una Agencia Externa especializada y reconocida en el medio (Asesoría Técnica Profesional Especialistas en Recursos Humanos, 2003, ¶).

El término de **rotación** de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo. El Índice de Rotación de Personal sirve al área de Recursos Humanos para la planeación del recurso humano y para analizar las pérdidas de personal y sus causas, de allí la importancia de tener

identificados y definidos los indicadores de gestión del área de Recursos Humanos inclusive mediante las políticas pertinentes ya que el juicioso análisis de los datos podrán indicarnos en dónde deberemos hacer revisiones del qué hacer en los procesos de Reclutamiento y Selección del personal (Asesoría Técnica Profesional Especialistas en Recursos Humanos, 2003,).

Desde la psicología laboral, se define la “tarea” como aquellas acciones realizadas con el fin de obtener determinados resultados sobre la base de procedimientos acordados, utilizando conocimientos, destrezas y un aporte personal, sujetos a ciertos acuerdos contractuales en relación con variables como tiempo, espacio y pago o retribución. Si no hay retribución, no hay trabajo (Richino, 2008, ¶).

Este concepto fue evolucionando con el tiempo. A comienzos del siglo XX, en la sociedad industrial la tarea era central, y era entendida como acción o procedimiento requerido para obtener un resultado. En ese momento lo importante era producir (Richino, 2008, ¶).

La forma industrial de producción ya había empezado a ser cuestionada desde comienzos del siglo XIX, cuando surge la preocupación por las consecuencias sociales de la industrialización. La corriente Taylorista del siglo XX impone la idea de hombre máquina, pero luego, la corriente de las Relaciones Humanas de Mayo revaloriza el factor humano e interaccional del trabajo (Richino, 2008, ¶).

A mediados del siglo XX se observa una gran preocupación por el instrumento, la herramienta y la tecnología en general, mientras que en los años de 1970 a 1990 el acento se desplaza nuevamente, pero esta vez hacia lo ambiental, intentándose una comprensión del trabajo desde lo sistémico: como parte de un sistema social activo y convulsionado, las

empresas acusan recibo de los cambios del entorno y de las reglas de juego, lo cual ha de reflejarse también en nuestra tarea como selectores. En el último tiempo, en la era del conocimiento y la información, el acento está puesto en las habilidades humanas plasmándose la evolución de las relaciones entre el individuo y la tarea (Richino, 2008, ¶).

El estudio del problema de la tarea requiere un aporte interdisciplinario, y el tema clave a investigar sigue siendo hoy en día qué personas elegir, con quienes trabajar y las técnicas de evaluación utilizadas para dicha selección (Richino, 2008, ¶).

El **puesto de trabajo** es el lugar asignado para cumplir una tarea o función. Este puesto está integrado por cinco elementos esenciales:

- Problemas a resolver: nivel de complejidad de la tarea a realizar, para lo cual se requieren ciertas capacidades, conocimientos y destrezas.
- Tareas a realizar: rutinas y destrezas necesarias para resolver en forma práctica y sencilla los problemas.
- Rol a cubrir: conjunto de expectativas sociales, institucionales y personales correspondientes al ejercicio de la función. Implica la ubicación psicosocial del trabajador.
- Posición dentro de la estructura formal: ubicación dentro del organigrama de la empresa (gerente, jefe, empleado, etc.).
- Características culturales de la organización: tipo de empresa, creencias, valores, grados de libertad, etc (Richino, 2008, ¶).

Para la elaboración del **perfil** del cargo, se necesita tanto la información del selector como la del aspirante. Un primer paso para elaborar un perfil consiste en determinar qué tarea deberá hacer el candidato y cuáles son los requisitos del cargo. Luego, se estudia al candidato para ver si puede cumplir esa tarea. Los aspectos que se requiere conocer para la mejor realización

de la tarea de selección son las características, las condiciones, los conocimientos y las destrezas requeridos para el cargo.

Jaques, citado por Susana Richino (2008, ¶), distingue siete niveles de complejidad en las demandas de un puesto, que se corresponden con los niveles de desarrollo de la capacidad humana. Se trata de siete niveles diferentes de complejidad de una tarea:

Nivel 1: Juicio directo o sensorio-motor: de posiciones que requieran trabajar con materiales o personas, como cadete, recepcionista, operario, portero, etc.

Nivel 2: Acumulación diagnóstica o imaginativo-simbólica: comprende tareas que requieren el manejo de conceptos y palabras, como por ejemplo un evaluador, un analista de laboratorio, etc. El selector investigará aquí funciones intelectuales de análisis y síntesis. Es preciso imaginar la tarea (no se la puede 'ver' como en el nivel 1).

Nivel 3: Caminos alternativos: cuando la tarea requiere afrontar problemas de cierta complejidad para los que puede haber caminos alternativos. Ejemplo: un negociador.

Nivel 4: Procesamiento en paralelo: Tareas donde hay que atender a varias cosas simultáneamente. Por ejemplo, un gerente zonal que debe atender a varias sucursales de un Banco.

Nivel 5: Sistemas unificados totales: Son tareas de alta complejidad, integradas por totalidades unificadas (marketing, producción, administración) que deben encararse como un todo. Por ejemplo, la tarea de un gerente general.

Nivel 6: Acumulación diagnóstica mundial: tareas altamente complejas y abstractas, donde se analizan las unidades de negocio en el contexto internacional, lo que supone un análisis del mundo en relación con variables y tomando en cuenta la configuración propia de cada país.

Nivel 7: Requiere trabajar con alternativas paralelas y elegir la más adecuada para cada situación, lo que supone capacidad de análisis, de síntesis, abstracción, generalización, anticipación y decisión. Es el más alto nivel de complejidad y corresponde a ejecutivos de una gran corporación, multinacional o transnacional (Richino, 2008, ¶).

El perfil se construye revisando la tarea, determinando el nivel de complejidad requerido según sus características, y las expectativas de la empresa con respecto a la posición y la estructura jerárquica.

Una de las herramientas con que cuenta el selector de personal es la evaluación psicológica. Para que esta evaluación sea efectiva, se requiere contar con un perfil que permita confrontar los datos con un marco referencial (el perfil mismo). Este perfil se elabora con quien solicita la evaluación. Las fuentes de información básica para elaborar un perfil, son: el puesto, la empresa y el mercado (Richino, 2008, ¶).

Etapas del proceso de selección tradicional: El proceso de selección puede realizarlo un selector o un equipo de profesionales. El proceso total de selección de personal abarca las siguientes etapas: análisis de la necesidad, definición del perfil, preselección, entrevista, evaluación psicológica, elaboración del ranking, y la presentación final de los candidatos más adecuados. Las dos etapas iniciales son exploratorias: se exploran las características de las tareas, los intereses y las afinidades personales.

1a y 2a etapa. Análisis de la necesidad, Definición del perfil de la persona con base en el perfil del cargo:

Las dos etapas iniciales son exploratorias: se exploran las características de las tareas, los intereses y las afinidades personales.

3ª etapa. Preselección: Se seleccionan los currículos u hojas de vida que son más relevantes en función de los conocimientos y experiencia de los candidatos. Esta preselección puede realizarla la empresa o el selector en base a criterios que aquella le suministró.

Elaboración del ranking: Luego de la evaluación psicológica, se realiza un profundo examen de cada candidato para presentar a los finalistas, previa ponderación comparativa de la muestra. Resulta deseable presentar dos o tres finalistas.

4ª etapa. Entrevista: La entrevista es el proceso de comunicación que se da entre el entrevistador-selector y el entrevistado-aspirante a empleo con la intención de establecer una relación, acotada en el tiempo y el espacio, a través de la cual cada uno puede obtener su propósito: el del selector es conocer al candidato y detectar características adecuadas al perfil buscado, y para el postulante, una ocasión para desplegar sus recursos personales, satisfacer las expectativas del evaluador y conseguir el empleo (Richino, 2008, ¶).

En el proceso de selección podría presentarse la necesidad de varias entrevistas:

- Una pre-entrevista o entrevista preliminar: intercambio breve para verificar información sobre el currículum.
- Una entrevista técnica, donde se examinan conocimientos, destrezas y habilidades para el puesto requerido, y
- Una entrevista profunda, situación bi-personal centrada en el conocimiento del candidato, su historia, características personales, intereses, rasgos culturales, valores y proyectos respecto al puesto, etc.

La entrevista puede ser:

- Estructurada: se basa en un temario o cuestionario previamente establecido sobre ciertos temas,

- Semiestructurada: ofrece mayores grados de libertad a partir de temas disparadores. Se consideran áreas a explorar: el trabajo, la familia, etc.
- Libre o no estructurada en la cual el disparador puede ser una consigna muy general como 'hábleme de usted', etc.

La entrevista consta de tres etapas:

- La Pre-entrevista, por ejemplo, telefónicamente,
- La entrevista propiamente dicha, y
- La post-entrevista, reflexión acerca de lo visto en la entrevista, confección de un informe.

La entrevista propiamente dicha abarca a su vez tres momentos:

- La ambientación: consiste en preparar el clima adecuado para que la entrevista pueda desarrollarse adecuadamente: bajar ansiedades, sintonizar con el candidato, allanar obstáculos, definir reglas de juego, crear un clima distendido. El entrevistador tiene aquí un papel protagónico.
- El desarrollo: Afluencia significativa de información por parte del postulante, que aquí entonces desempeña un rol activo y protagónico. El entrevistador pasa a un segundo plano, pero interviene con preguntas aclaratorias, etc. El entrevistador debe por un lado ponerse en el lugar del otro, y en segundo lugar debe ir configurando y organizando los datos que recibe;
- La conclusión y cierre: el entrevistador retoma su rol activo y brinda información satisfaciendo la curiosidad del postulante dentro de los límites de reserva acordados. Es una etapa de síntesis y devolución.

5ª. etapa. El proceso de evaluación psicológica. comprensión e integración de datos: La evaluación psicológica implica la administración de una batería de tests, que incluyen técnicas objetivas o psicométricas, y otras técnicas menos estructuradas, los tests proyectivos, como el

Rorschach. Cada prueba nos da información diferente, y esa información debe confrontarse con el perfil. Es aconsejable que toda batería contenga al menos dos componentes (Richino, 2008, ¶).

La Técnica de Evaluación Grupal (TEG) consiste en toda actividad diseñada para tal fin. Estructurada en tres etapas, que transcurren dentro de un encuadre establecido y que opere como constante al igual que las consignas dadas al grupo (Richino, 2008, ¶).

Las respuestas resultantes deberán ser comprendidas dinámicamente, para poder categorizarlas dentro de ciertos parámetros establecidos, lo que supone: a) definición de criterios para la consideración de las respuestas, b) Categorización de respuestas, y c) desarrollo de escalas de valoración de las respuestas.

El objetivo de éstas técnicas se centra en obtener información sobre las características personales, habilidades y aptitudes que la gente puede poner en juego en situaciones de interacción con otros, así como las respuestas que generan o estimulan en los demás. La evaluación se hace a través de un 'como si', o sea, se presentan obstáculos y problemas para que el participante resuelva por sí mismo y en relación con los otros (Richino, 2008, ¶).

Hay diferentes técnicas grupales de evaluación, pero todas tienen en común: trabajar con un conjunto de personas convocadas para la evaluación, lugar y tiempo prefijados, tarea propuesta, coordinador, observador (opcional), marco teórico, parámetros desde los cuales considerar los fenómenos, y acuerdo respecto de qué criterios usarán los evaluadores para emitir juicios.

La situación de evaluación grupal debe favorecer la elaboración de ansiedades naturales frente a lo desconocido, brindar seguridad para que emerjan los roles potenciales, y dar una ocasión para ejercitar esos roles. El esquema de roles es el instrumento que nos permite

indagar las posibilidades interaccionales de un candidato. Ello incluye roles actuales y roles potenciales, ya que la persona puede tener roles poco desarrollados que aumenten su ansiedad, lo que a su vez influye sobre la tarea que deberá realizar (Richino, 2008, ¶).

La tarea del evaluador es crear las condiciones de seguridad para que el candidato pueda desarrollar roles incipientes o poco desarrollados, haciendo así emerger sus aspectos potenciales. El objetivo de las técnicas grupales es que los individuos puedan desarrollar sus roles potenciales a través de la interacción con otros miembros del grupo. Todos estos conceptos de rol son tomados de la teoría psicodramática.

El método de casos consiste en trabajar con casos reales, que pudieron o no estar bien resueltos en su momento, pero donde los participantes tienen amplia libertad para resolverlos como quieran (por ello es una propuesta de ficción) poniendo en juego sus recursos intelectuales emocionales y de experiencia para resolverlo. Se usan generalmente casos donde aparezcan los problemas típicos del puesto para el cual se realiza la búsqueda (Richino, 2008, ¶).

El método de ejercicios realizados con materiales implica un alto nivel de participación. El empleo de materiales tridimensionales ofrece un excelente medio para poder expresar y concretar sus ideas. Por ejemplo, se le da a un grupo un conjunto de materiales (plastilina, hojas, etc.) con la consigna que deben realizar entre todos una obra. Cuando hacen la tarea, se evalúa liderazgo, capacidad de organización, capacidad para trabajar en equipo, administración de recursos, etc.

La empresa es el contexto en el cual se pueden aplicar las diferentes técnicas grupales de evaluación.

En las organizaciones se hace evaluación psicológica con tres finalidades básicas: seleccionar, reubicar o desarrollar personal (Richino, 2008, ¶):

- Para Selección: Proceso por el cual se incorpora una persona a una empresa. Implica elegir quién o quiénes son los candidatos con mayores posibilidades de ingresar a la organización;
- Para Reubicación: Se realiza cuando se desea aprovechar recursos existentes para un nuevo proyecto, rescatando la historia y la experiencia del personal ya existente, presenta menos grados de libertad que en el caso de la selección, pues se debe elegir entre los que están;
- Para Desarrollo: cuando se elige gente para construir el mañana cercano (la promoción) o lejano (carreras, cuadros de reemplazo). Se trata de elecciones referidas al futuro. Se busca generalmente un semillero de profesionales jóvenes que sea gente capaz, con buen nivel académico, curiosidad, flexibilidad, etc. para poder cubrir cargos de responsabilidad mayor en el futuro.

En la selección el acento está puesto en el presente, en la reubicación en el pasado, y en el desarrollo, en el futuro (Richino, 2008, ¶).

6ª etapa. Elaboración del ranking: Luego de la evaluación psicológica, se realiza un profundo examen de cada candidato para presentar a los finalistas, previa ponderación comparativa de la muestra. Para ello, cada elemento considerado dentro del proceso de selección para dar información sobre los candidatos, deberá tener una ponderación con el fin de facilitar el proceso de la toma de la decisión final, el peso de cada elemento a tener en cuenta deberá ser definido por el área de Recursos Humanos acompañado de la línea

jerárquica en la cual se encuentra la vacante. Resulta deseable al final del proceso, presentar dos o tres finalistas (Richino, 2008, ¶).

7a etapa. El informe: Cuando ha terminado el proceso de evaluación psicológica, el evaluador cuenta con la suficiente información como para tramitar dos tipos diferentes de comunicación (Richino, 2008, ¶).

- El informe escrito a la empresa o demandante.
- La devolución verbal al postulante.

El informe es el resultado de la elaboración del material obtenido y expone el supuesto saber que el evaluador ha logrado acerca del candidato. Debe ser redactado de manera que facilite la lectura y la comprensión de quien lo leerá.

Debe incluir una presentación inicial con los datos y la información relevante. Luego, se exponen los argumentos del evaluador para relacionar las características del postulante con el perfil requerido. Se deben incluir las razones por las cuales el candidato es apto para el cargo, y también las razones que pueden ser un obstáculo para el mismo. Luego, se debe incluir una síntesis en las conclusiones. Los informes son confidenciales, por lo que debe leerlo solamente quien tomará la decisión final.

El informe se debe referir a:

1) Los aspectos intelectuales del candidato, 2) el comportamiento manifiesto que surge de las entrevistas y la evaluación psicológica, 3) La dinámica de la personalidad, fundada en una opinión diagnóstica a partir de recursos técnicos (batería de tests), 4) La Conclusión que incluye una síntesis con los aspectos que se consideren relevantes como para caracterizar al postulante en función del perfil buscado (Richino, 2008, ¶).

8ª etapa. La devolución: La devolución es la información que el evaluador brinda al aspirante a empleo, más allá de la decisión que la empresa tome en relación con su postulación. La devolución se produce en la etapa de cierre del proceso de evaluación del candidato, y tiene lugar al finalizar la entrevista psicológica. Lo que se devuelve es la información recogida y elaborada por el evaluador, y se focaliza en las expectativas recíprocas, los roles respectivos (de evaluador y candidato), las características del mensaje (entendible para el candidato, sin términos técnicos), y los temores y modalidades de interacción.

La devolución es oral, se hace en una sesión de trabajo y tiene una duración variable, dependiendo del vínculo que se ha generado y del interés recíproco. Legitima el rol del evaluador al permitirle hacer una tarea de orientación, más allá del diagnóstico. Ofrece al evaluado una forma de verse, pensarse, sentirse, ofreciéndosele una oportunidad para relacionarse con algún aspecto propio no reconocido o idealizado. Al evaluador le permite realizar una síntesis, donde confrontará sus hipótesis sobre el candidato, con lo que evita caer en una construcción fantasiosa (Richino, 2008, ¶).

9ª etapa. El seguimiento: Cuando la persona ha sido aceptada por la empresa, inicia un periodo de ajuste cultural, la cultura que trae el trabajador y el mundo de la empresa, necesitan reconocerse y empezar a amalgamarse. Casi siempre el nuevo integrante tiene una imagen muy valorada de la organización, o sea que tiene expectativas positivas (Richino, 2008, ¶).

El nuevo integrante comienza a conocer la organización y sus pautas, la empresa deberá brindarle los elementos para que la idea que se forme sea veraz y funcional, deberá darse la información acerca de sus proyectos generales, de su posición en el mercado, de quienes son

sus pares y quienes sus competidores, del manejo del tiempo y el espacio, etc (Richino, 2008, ¶).

Esta primera etapa de la vida del integrante en la empresa se llama *período de inducción*, que implica conocer la cultura de la empresa y establecer los vínculos con ella. En este periodo tanto el empleado como la empresa se van descubriendo (Richino, 2008, ¶).

El aspecto esencial de este periodo inicial apunta al reconocimiento recíproco de las partes desde una perspectiva sociocultural, condición para que el vínculo pueda establecerse y las expectativas recíprocas puedan encontrar oportunidad de satisfacción. Por ello, el selector, que orientará al nuevo integrante, debe conocer bien la cultura empresarial (Richino, 2008, ¶).

El seguimiento es llevado a cabo por dos caminos: a) el seguimiento que hace la misma organización internamente a través de su departamento de Recursos Humanos, y b) el seguimiento hecho por el selector que condujo la búsqueda. En este último caso, el selector debe, primero, monitorear la decodificación cultural que va realizando el nuevo integrante, y segundo, tomar conocimiento de las observaciones y opiniones de sus superiores inmediatos (Richino, 2008, ¶).

Por lo tanto, la tarea de seguimiento debe realizarse en tres niveles: en relación con la persona incorporada, en relación con su jefe inmediato, y en relación con el departamento de Recursos Humanos, si se trata de un selector externo (o sea una empresa de selección de personal contratada por la empresa) (Richino, 2008, ¶).

La etapa de seguimiento debe aportar elementos al proceso mismo de la Selección, en un proceso de feed-back o retroalimentación sin el cual la selección quedaría incompleta y correría el riesgo de repetir errores con nuevos postulantes (Richino, 2008, ¶).

2.2.2.2 Rol del psicólogo en los procesos de selección por competencias

Gestión por Competencias

El mundo actual se mueve a pasos agigantados y cada vez adquiere más complejidad, por ello se vuelve más exigente. Desde los años 80's hemos observado cambios que han afectado drásticamente la forma de vida; los adelantos tecnológicos ocurren sin ni siquiera anunciarse, la globalización es un fenómeno mundial que está afectando la economía de los países y en especial los latinoamericanos, pues liga la supervivencia de las organizaciones a su capacidad de competir en un mercado abierto (Richino, 2008, ¶).

Estos cambios en el entorno obligan a las organizaciones a replantear sus estrategias de producción y consecuentemente su modo de manejar al personal, observándose cada vez más exigencia.

Las empresas en su afán de responder a las exigencias del mercado y a las del consumidor, procuran desarrollar los productos y servicios de la mejor calidad, acorde a las normas de certificación que les permita ser más competitivas en los mercados locales, nacionales e internacionales. Este cambio en la industria y en las empresas de servicio, hace obsoleto el concepto único de cantidad y da también importancia a la calidad permitiendo a las empresas concientizarse del valor de sus trabajadores, como aquellos que pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos y/o servicios (Richino, 2008, ¶).

A la hora de gestionar al personal las organizaciones quieren evolucionar y acertar, y es por ello que se ve con buenos ojos la adopción de la Gestión del Recurso Humano o Gestión

del Talento Humano por Competencias, que en última instancia busca desarrollar en los trabajadores comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas.

Para una organización, contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de ella, se ha convertido en una importante necesidad de Recursos Humanos,

El enfoque de gestión por competencias, permite percibir los cargos como unidades fijas, basándose en las capacidades que pueden ser utilizadas de manera transversal, es decir, las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo, también son necesarias para otro puesto de trabajo que no tenga aparentemente una relación directa, se hacen dinámicas y maleables, con la finalidad de lograr una satisfacción de las expectativas y necesidades que poseen tanto clientes internos como clientes externos (Richino, 2008, ¶).

El modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí.

Los beneficios que conlleva a las diferentes áreas de la organización la implementación del modelo de gestión por Competencias se enuncian a continuación: Procesos de Reclutamiento y Selección del personal: La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, en ellas se utilizan, por ejemplo, técnicas enfocadas a identificar comportamientos que la persona haya tenido, que resulten predictores de desempeños adecuados en el nuevo puesto.

El contar con un perfil de competencias para cada uno de los puestos de trabajo de la organización, permite tener una descripción específica y concreta de las competencias y de las conductas que requiere demostrar la persona que sea seleccionada, para de esta manera poder desarrollar una predicción altamente confiable del desempeño laboral que la persona presentará en el futuro, siendo esto un aspecto importante de considerar durante el proceso de selección de personal y consecuente incorporación a la organización (Richino, 2008, ¶).

La definición del Perfil del Cargo en base a las Competencias Laborales debe considerar:

- El Panel de Expertos: personas exitosas en el cargo, actuales o anteriores, y/o personal de staff que conozcan el cargo, recogen información respecto a los objetivos del cargo y a las tareas críticas.
- Una vez identificadas las competencias, se diferencia a las personas de rendimiento promedio con las personas de rendimiento sobresaliente.
- Se pondera el grupo de competencias respecto a las tareas críticas del cargo.
- Enumeración de tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de otros cargos.

La evaluación resultante de las competencias (calificación y categorización) sirve como base para la Evaluación y Selección del Personal, las competencias clasificadas como más importantes generalmente reciben más atención en el sistema (Richino, 2008, ¶).

En la actualidad, las pruebas intelectuales, de habilidades específicas, cuestionarios de personalidad, test proyectivos y entrevista psico-laboral, están siendo complementados con los assessment de competencias mediante paneles de expertos y la aplicación de inventarios

de conductas exitosas, lo que aumenta la eficiencia de la selección de personal (Fernández y Baeza, 2001, ¶).

El objetivo de la selección por competencias es encontrar el candidato que se ajuste lo más rigurosamente posible al perfil de competencias requerido para determinado cargo, para lo cual se utiliza la técnica de comparación de perfiles, la que permite determinar cuáles son las brechas existentes entre las competencias demostradas por la persona seleccionada para el cargo y las realmente requeridas por la organización.

- *Proceso de inducción:* El logro del objetivo de la selección por competencias, permite la ejecución de un proceso de inducción más específico, que solo abarque los déficit presentados, disminuyendo así el tiempo de preparación que necesita el nuevo trabajador para incorporarse plena y eficientemente en su quehacer laboral (Wood & Payne, 1998. cit. Fernandez y Baeza, 2001, ¶).
- *Evaluación de personal:* Para la realización de la evaluación al personal, se accede al perfil de competencias requeridas para el puesto específico, desde donde se obtienen las conductas que manifiestan la presencia de dichas competencias.

Tanto la validez como la confiabilidad de la evaluación se ven beneficiadas al contar con parámetros de medición fácilmente contrastables de la presencia o ausencia de conductas específicas, disminuyendo de paso las posibles críticas y resistencias al proceso de evaluación en sí mismo, por lo que el rol del evaluador es definir qué nivel de conducta es el más frecuente en un trabajador y no juzgar cualitativamente su desempeño (Fernández y Baeza, 2001, ¶).

- *Capacitación:* Consecuente con la evaluación realizada anteriormente, la capacitación se efectuará centrada en aquellos aspectos que no fueron presentados por el trabajador o por

el equipo de trabajo, de esta manera se efectúa una capacitación específica, que permita abordar las áreas precisas que se encuentran débiles, logrando un ahorro de energía, tiempo y recursos económicos, ya que los talleres de capacitación tendrán directa relación con las necesidades de la organización para el cumplimiento de sus objetivos. La posibilidad de diferenciar competencias fáciles, medianas y difícilmente entrenables permite contar con referentes claros respecto a las posibilidades de avances concretos que se podrán obtener bajo la capacitación, logrando con esto mejores resultados. (Fernández y Baeza, 2001, ¶).

- *Promoción y desarrollo:* Es una de las áreas que mayormente se ve beneficiada mediante la utilización del modelo de Gestión por Competencias, ya que permite realizar una comparación directa entre los distintos cargos, a pesar de que por su propia naturaleza funcional pueden diferir enormemente unos de otros, ya que las mismas competencias pueden estar presentes en los diferentes cargos de naturaleza diferente, aunque con distintos niveles requeridos, logrando así encontrar ajustes que de otra manera sería difícil de determinar. En este concepto se basan la gestión del talento, el coaching y el desarrollo ejecutivo mediante planes de navegación profesional. (Fernández y Baeza, 2001, ¶)

- *Compensaciones:* La gestión por competencias promueve esclarecer los criterios para la aplicación de la política de compensaciones de la organización, sin embargo, es importante denotar que en las empresas de nuestro medio, es casi inexistente el pago por competencias, no obstante es pronosticable que las empresas que decidan implementar una gestión de personas basada en competencias tengan como camino natural, retribuir e incentivar mediante el logro de los estándares de competencia, lo cual resultaría más

equitativo, ya que la retribución económica estaría directamente relacionada con el aporte que esa persona en particular representa para la organización (Fernández & Baeza, 2001).

- *Despido del personal:* La desvinculación de las personas, a partir del Modelo de Competencias, se realiza por una determinación con alto grado de objetividad, ya que serán las personas que presenten la mayor brecha entre sus competencias y las requeridas por el cargo, en relación al grado de entrenamiento requerido de las competencias deficitarias, pues si éstas son difícilmente entrenables por razones de costo-beneficio, la organización generalmente no estará dispuesta a realizar este esfuerzo, por lo tanto, resulta razonable efectuar una desvinculación de esas personas. Wood & Payne, 1998 (cit. de Fernandez y Baeza, 2001, ¶).

Desde el punto de vista del desarrollo de las competencias individuales, tenemos que considerar que hay competencias más fáciles de desarrollar que otras. Las competencias ligadas a los conocimientos y habilidades, se soportan en la formación y el entrenamiento: orientación al cliente, planificación y organización, orientación a resultados. Son más difíciles de desarrollar aquellas que tienen que ver con actitudes: iniciativa, confianza en uno mismo, tenacidad.

La gestión por competencias es un modelo decidido por la alta dirección de la organización, trasciende a todos los niveles y personas y por lo tanto deberá considerarse en la Planeación Estratégica de la organización, incluyendo la gestión estratégica de los recursos humanos.

Beer y colaboradores han propuesto el ya famoso Mapa de Harvard (o Modelo Harvard) de gestión de recursos humanos el cual registra relaciones causales amplias entre determinantes y consecuencias de las estrategias y políticas de recursos humanos, partiendo de dos fuentes de

determinación principales, los intereses de los constituyentes (*stakeholders*) y los factores situacionales relevantes, los cuales condicionan las opciones de políticas de recursos humanos (XII Congreso Internacional del CLAD, 2007).

Estas opciones de políticas de recursos humanos son agrupadas en cuatro ámbitos:

- La participación e influencia de los empleados,
- El flujo de los recursos humanos por el espacio-tiempo la organización,
- Los sistemas de recompensa y
- Los sistemas de trabajo.

Estas opciones de política deben ser instrumentadas en procura de cuatro resultados críticos, conocidos como las 4 “C”:

- Compromiso de los empleados con la organización, sus objetivos, metas y cursos de acción,
- Competencia: las competencias presentes y futuras de los empleados, aplicadas al logro de los objetivos y metas organizacionales,
- Congruencia entre los objetivos de los empleados y los de la organización y
- Costo-efectividad de las políticas, programas y sistemas de gestión de los recursos humanos.

El logro de estos resultados debe revertirse en consecuencias organizacionales de largo plazo, entre las cuales se estacan (XII Congreso Internacional del CLAD, 2007):

- La lealtad de los clientes/usuarios,
- La participación en el mercado,
- El bienestar de los miembros de la organización,
- La efectividad organizacional y
- La contribución al bienestar de la sociedad.

La gerencia de los Recursos Humanos o de Gestión del Talento Humano, tiene que ver con todos las decisiones y acciones que afectan la naturaleza de las relaciones entre la organización y los empleados – sus recursos humanos.

Estas decisiones y acciones deben ser articuladas en estrategias coherentes producto de una gestión estratégica que, “es tan vital a la empresa como el planeamiento de las compras y la utilización de los recursos financieros, materiales, de capital y de mercado... Sin la gente apropiada en los puestos apropiados en el momento apropiado, cualquiera de los procesos vitales de la gerencia puede llegar a ser tan ineficiente como para amenazar la existencia de la organización.” (Beer, Walton y Spector, 1984).

No obstante, en la práctica, tal articulación estratégica es poco común, pues, según reportan dichos autores, estudio tras estudio, los hallazgos revelan que aun en la mayoría de las organizaciones existe poca integración significativa, si alguna, entre el planeamiento estratégico de la organización y el planeamiento de Recursos Humanos y que en muchos casos existe incluso poca comunicación entre el responsable principal del planeamiento y el responsable principal de los sistemas de gestión de recursos humanos.

Sánchez (2000), ha propuesto un modelo de articulación de la formulación estratégica organizacional y de la formulación de estrategias de recursos humanos en el que la segunda debe producirse en secuencia y análogamente a como se produce la primera (XII Congreso Internacional del CLAD, 2007).

La formulación de la estrategia organizacional parte del re-examen de la misión organizacional y del análisis situacional (externo e interno) para generar una visión

organizacional que establezca una situación deseada para la organización, (posición externa y características y competencias internas), a ser logradas mediante determinadas estrategias competitivas. Así mismo, la formulación de las estrategias de recursos humanos debe partir de aquellas y asegurar su correspondencia. Alineadas y consistentes con las estrategias organizacionales, las estrategias de recursos humanos deben responder a una visión de los recursos humanos y se deben plasmar mediante políticas, programas y la implementación de subsistemas de gestión de recursos humanos congruentes entre sí.

En la definición de tales políticas, programas y parámetros de los sistemas de gestión de recursos humanos jugará un papel fundamental el análisis de la situación actual de los recursos humanos en contraste con la situación deseada según la visión definida para la organización en general, y para dichos recursos humanos, en particular.

El desarrollo e implementación exitosos de las estrategias de recursos humanos en apoyo de las estrategias de la organización requieren de sistemas de gestión de recursos humanos eficientes y bien alineados con esas estrategias. Estos sistemas deben ser diseñados con una visión coherente de manera que se apoyen mutuamente multiplicando sus efectos en el compromiso, la competitividad y la congruencia de los recursos humanos, y maximizando el costo-efectividad de los programas e intervenciones -o cualesquiera sean los resultados centrales privilegiados por la filosofía y las estrategias de recursos humanos de la organización (XII Congreso Internacional del CLAD, 2007).

Establecidos los reclamos de consistencia y congruencia entre las estrategias de recursos humanos y las estrategias organizacionales, por una parte, y entre las políticas y subsistemas

de gestión de recursos humanos entre sí, por la otra, emerge la cuestión de la metodología y enfoque apropiados para hacer posible tal consistencia y congruencia.

Es aquí donde emerge el enfoque de gestión de recursos humanos basado en competencias como uno superior al enfoque científico tradicional y prometedor a tal punto que ha merecido afirmaciones como la de los profesores Lawler y Ledford, quienes anuncian que “un sistema de administración de recursos humanos basado en competencias representa nada menos que una reinención de la práctica de la administración de recursos humanos.” (Lawler & Ledford, 1997. Citado en XII Congreso Internacional del CLAD, 2007).

La instalación del Modelo de Gestión por Competencias contempla los siguientes pasos (Lawler & Ledford, 1997. Citado en XII Congreso Internacional del CLAD, 2007):

- Sensibilización: es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencian los puestos de trabajo. Esta sensibilización podrá llevarse a cabo a través: Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Definición de las Competencias Genéricas de la organización: éstas, hacen referencia a los comportamientos que cada persona debe poseer para pertenecer a la organización. Las Competencias específicas, son las habilidades, conocimientos y actitudes requeridas de acuerdo a las funciones y responsabilidades de cada área. Las competencias específicas varían entre áreas y puestos, según los requerimientos específicos de cada una.

Con base en el análisis del negocio y la estrategia organizacional se definen las metas a las que se orienta la gestión organizacional. De acuerdo a la Misión, se define el desempeño esperado de los recursos humanos que pertenecen a la organización, en términos de Competencias genéricas. Estas traducen el nivel de aspiración de las competencias que

toda persona que forma parte de la organización debería poseer. El trabajo de análisis y definición se realiza con la alta dirección y con personas clave dentro de ella y que han sido convocadas para esta tarea específica.

- Análisis de los puestos de trabajo: Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:
 - Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.
 - Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.
 - Esto permitirá conocer el contenido de los mismos y a partir de él será posible elaborar el perfil de exigencias de los mismos.

- Definición del perfil de competencias requeridas: La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles. Implica definir las competencias que deberán reunir las personas que ocupan los puestos para poder responder adecuadamente a las actividades y responsabilidades de los mismos. Será el punto de partida para:
 - Programas y acciones de reclutamiento y selección del personal.
 - Programas de formación adecuados a las necesidades de la organización.
 - Planes de carrera diseñando trayectorias profesionales que se correspondan con los perfiles de exigencia de los puestos.

- Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles:
El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del

modelo. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. A partir del análisis de puestos se elaborarán planes salariales equitativos. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

Las evaluaciones por competencias tienen como objetivos el detectar las necesidades de formación, comparando el “perfil de exigencias” con el “perfil de competencias”, tener información sobre posibles promociones y diseñar planes salariales acordes con el desarrollo y el desempeño de las personas.

Un modelo de Gestión por Competencias en la organización considerará algunos supuestos básicos: - En cada puesto, hay algunas personas que tienen un desempeño más efectivo que otras. - Esas personas, además, encaran sus trabajos de una manera diferente que la del trabajador promedio.- Esas “diferencias” tienen una relación directa con características específicas o competencias de los de desempeño superior, que por lo general no tienen los de desempeño promedio. - La mejor manera de descubrir las características que se relacionan con un desempeño efectivo en una organización consiste en estudiar a quienes tienen un desempeño superior.

Se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que sostendrán las acciones gerenciales y que deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general de la organización y sean internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos.

- Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por quienes posean un determinado perfil de competencias.
- Reconocer que aquéllos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan a las personas en la organización el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Orientar las estrategias hacia el desarrollo de nuevas competencias, de manera que permanentemente se planteen nuevos desafíos a los que se exigen como parámetros de buen desempeño de una tarea.

Para tener los trabajadores más competentes del mercado, el primer paso a considerar es la Selección del Personal por Competencias.

Aplicación del modelo “gestión por competencias”

Finalmente, después del recorrido que se ha llevado a cabo por las diferentes fuentes de información sobre el tema, nos parece importante aportar al presente trabajo y a manera de resumen los elementos a tener en cuenta para aplicar un Modelo de Gestión por Competencias en la organización.

Carolina Estay Ortega, en su artículo Gestión por Competencias, un Desafío y una Necesidad, dice que para la aplicación del Modelo de Gestión por Competencias, “se hace necesaria la identificación de perfiles propios para cada puesto de trabajo de una organización, por lo cual, las competencias que sean consideradas como deseables para un puesto de trabajo dentro de una cultura organizacional, no tendrán que ser necesariamente las mismas para el mismo puesto de trabajo dentro de otras organizaciones, por esta razón, la aplicación del modelo se

debe efectuar caso a caso, a través de la identificación de personas que ya han demostrado por medio de sus comportamientos que poseen las “competencias” requeridas, identificando qué características poseen esas personas que generan que su desempeño sobresalga del resto de sus pares y por tanto, resulten más contribuyentes en pro de los objetivos de la organización” (¶ 9)-

Igualmente, aporta en su artículo el proceso operativo desarrollado por I. Reyes y R. Baeza (2005), para implementar el Modelo de gestión por competencias en las organizaciones:

1. Comunicación interna del trabajo: Para lograr una satisfactoria implementación de este modelo, resulta conveniente informar a los trabajadores de proceso que se llevará a cabo. Se considerará la participación por parte del personal de la organización como imprescindible, así también la comprensión por parte de los mismos, la utilidad que su implementación conlleva tanto para la organización, como para ellos mismos. Por esta razón es importante efectuar reuniones con las personas que resulten partícipes del proceso y reuniones con los diferentes sindicatos, promoviendo así la transparencia y claridad de los objetivos y alcances que se pretenden conseguir (Estay, ¶).

2. Selección de la muestra: A partir de las personas entrevistadas, se efectúa una división en dos grupos; las personas que poseen un buen desempeño y otro con las personas de desempeño más bajo de lo esperado, de acuerdo a los criterios que posean los ejecutivos de la organización, basándose en los sistemas existentes de dirección presentes, en caso de que no existan, será una decisión consensuada respecto de los mismos. Luego se comparará que competencias presentan diferencias significativas entre ambos grupos y en cuáles no. El número de personas a entrevistar varía sustancialmente según el total de ocupantes por cargo. El criterio usado es que en cargos con menos de 20 ocupantes se debe entrevistar a todas las

personas y en cargos con 21 ocupantes o más, se debe considerar un porcentaje no inferior al 70% de las personas, contando de esta manera con una muestra representativa (Estay, ¶).

3. Entrevistas de incidentes críticos: Esta etapa implica profundizar previamente el conocimiento de cada cargo que incluya un análisis descriptivo de este, además de una visita al lugar concreto de trabajo y así poder realizar las entrevistas de selección de personal, con la mayor cantidad de información relevante que sea posible. Se elaboran pautas estructuradas para llevar a efecto las entrevistas conductuales. Los entrevistadores requieren un entrenamiento específico para conducir la entrevista hacia identificar como trabaja la persona en la práctica, para lo cual se analizan los incidentes críticos de la trayectoria laboral de la persona en el cargo, pues está demostrado que en dichos incidentes, sean éstos exitosos o no exitosos, se constatan los máximos niveles de competencia e incompetencia. Del análisis de las respuestas conductuales reales de las personas se determina lo que en realidad se puede alcanzar en un cargo y organización particular. Entrevistadores inexpertos pueden caer en el error de asumir como conductas de trabajo, los conceptos que una persona tenga de su desempeño. Existen respuestas de alta deseabilidad, como mencionar que se aplica liderazgo situacional y se cree en el trabajo en equipo, una aproximación de este tipo no refleja competencia pues sólo es una declaración conceptual. El foco está en elicitación y análisis de conductas reales. (Estay, ¶).

4. Elaboración de perfiles de competencia: Esta es la etapa central de la intervención y por lo tanto, es la que presenta una mayor complejidad. Se describen a continuación las diferentes etapas que implica:

Transcripción de entrevistas y clasificación de competencias: Esa información es analizada por el panel de consultores, quienes proceden al análisis y categorización de los datos obtenidos en las entrevistas de incidentes críticos, identificando las conductas descritas por

los participantes y asociándolas a las competencias con que dicha conducta tenga directa relación. Se categorizan las respuestas conductuales según el grupo muestral, ya sea de desempeño bueno o bajo lo esperado.

Clasificación mediante el Inventario de Competencias: Este diccionario, resumen de todas las escalas de competencia y el detalle de sus niveles de conducta, es el marco de referencia para categorizar las conductas observadas y asociarlas a competencias. Si el proceso de analizar las conductas y clasificarlas lo hace sólo una persona se corre riesgo de subjetividad, razón por la que la metodología considera el análisis de todas las conductas extractadas de todas las entrevistas por parte del panel de consultores, quienes por consenso categorizan las competencias. Ello garantiza objetividad en el proceso de detección de los perfiles de competencia de cada cargo y está descrita como la metodología estadísticamente más efectiva para elaborar perfiles de competencias. Su desventaja es el tiempo que requiere el análisis de cada una de las conductas. (Estay, ¶).

Administración del Inventario de Conductas Exitosas: se aplica un cuestionario de determinación de conductas exitosas, diseñado con la misma información del Inventario de Competencias, que permite de un modo más rápido y económico, determinar el perfil de competencias de una persona. Para efectos del diseño del perfil de competencias del cargo, esta información es estadísticamente correlacionada con los resultados del panel de expertos.

Determinación de perfiles observados: Se comparan las conductas demostradas por ambos grupos de desempeño. Aquellas competencias en que existen diferencias significativas a favor del grupo de buen desempeño, constituyen finalmente las competencias que en la práctica dan cuenta de ese mejor desempeño. El resultado de este análisis será el perfil observado de cada cargo, que incluirá las competencias de cada cargo (se indican las categorías de conducta

observadas, desde las inexitosas a las exitosas) y una descripción de las conductas concretas del trabajo que describen la competencia. (Estay, ¶).

Informe preliminar a la organización: Se elabora un informe preliminar con el perfil observado de competencias de cada cargo, el que es enviado para el análisis de la jefatura del cargo analizado (Estay, ¶).

Validación de los perfiles observados: Se solicita a la jefatura que valide el perfil observado y el perfil deseado para determinado cargo e introduzca aquellas modificaciones que estime necesarias. De esta manera se genera un involucramiento de la jefatura en el proceso de implementación de una Gestión por competencias. En general, la experiencia indica que si bien los perfiles observados son muy coincidentes con los deseados, en ocasiones existen competencias relevantes que el ocupante no tiene, y que suelen asociarse a competencias corporativas estratégicas (Estay, ¶).

Determinación de los perfiles deseados de competencias por parte del cliente, en función del perfil observado a partir de dos requerimientos: definir si todas las competencias observadas son las deseadas y determinar la categoría conductual que se exigirá, definiendo así el estándar de exigencia conductual con la cual se evaluará a cada ocupante y el grado de brecha de competencias que existe.

5. Elaboración del instrumento de evaluación de competencias: Basado en los perfiles deseados de competencias, se elabora el instrumento de Evaluación de Competencias adaptado a las conductas exitosas de la organización, que permitirá la evaluación individual de los ocupantes de los cargos para determinar la brecha de competencias. Se elaborará un instrumento común y general para permitir la evaluación de competencias de los cargos, siendo diferente el perfil deseado de cada cargo (Estay, ¶).

6. Capacitación a jefaturas en entrevista de brecha de competencias: Todas las jefaturas que evaluarán la brecha de competencias deber ser entrenadas en la familiarización con el instrumento de evaluación el cual sigue exactamente el mismo formato de los perfiles deseados y con las preguntas que estimulan las respuestas conductuales. Con este instrumento la jefatura y un consultor entrevistan a cada uno de los ocupantes de los cargos críticos, para determinar su actual nivel de competencia. Esta entrevista conjunta es muy importante pues los resultados se determinan por consenso de ambos profesionales y se transfiere la metodología a quienes seguirán aplicándola en el futuro. También se evitan sesgos por juicios previos de desempeño o errores por inexperiencia en la técnica de entrevista (Estay, ¶).

7. Informes finales perfiles de competencias: Como productos finales de este proceso se consideran:

Informes individuales de brecha de competencias con las necesidades de capacitación de cada persona, indicando las competencias fácilmente entrenables, las costosamente entrenables y las difícilmente entrenables.

Informe final del trabajo, es el informe global con los resultados generales, en que se graficará la distribución de las brechas de competencias del conjunto de personas evaluadas, junto con los análisis que se estime necesarios: por nivel jerárquico, por línea de negocios o por el criterio que sea relevante. (Estay, ¶).

8. Plan de capacitación: Basados en el análisis de los resultados estadísticos y las necesidades propias de la organización, se propone el plan de capacitación pertinente, en el que se pretende el mayor potenciamiento de las competencias de los empleados de la organización, en función de las competencias con mayor brecha entre lo deseado y lo observado y de la facilidad de entrenabilidad de las mismas. Los posibles talleres de capacitación a implementar

presentarán como contenidos los puntos anteriormente expuestos, quedando con esto obsoleto los cursos estándares que habitualmente eran implementados para satisfacer las necesidades referidas a esta área, lo cual plantea un gran desafío para quienes están a cargo del diseño instruccional y metodológico de los talleres de desarrollo de competencias. (Estay, ¶).

9. Comunicación de resultados: Se recomiendan 3 instancias de comunicación: A partir de la entrega de las brecha de competencias que presentó de acuerdo a su propio puesto de trabajo, además de señalar cuales son las áreas que requieren una capacitación. A modo de supervisión, resulta pertinente que esta información sea efectuada por el jefe directo de la persona, pues cierra el ciclo del trabajo y permite una instancia de comunicación supervisorsupervisado en la óptica de la dirección del desempeño.

Dado que, generalmente, la implementación de este modelo surge como una necesidad visualizada y aceptada por los altos ejecutivos de la organización, es fundamental la presentación de los resultados a este sector.

Las reuniones en las que se presenten los resultados generales a los participantes del proceso, en el que se expresen los datos obtenidos de manera clara y transparente, deja la opción de la ejecución de próximas actividades de desarrollo de competencias y permitirá el logro de un cierre del proceso vivido (Estay, ¶).

Selección por competencias

Si bien es cierto que entre el proceso de selección científica que se ha trabajado tradicionalmente en las organizaciones hasta el momento y los procesos de selección por competencias que en la actualidad están incursionando no pareciera existir una diferencia sustancial en cuanto a los pasos a llevar a cabo, si es claro que la gran diferencia se consolida en la metodología para la evaluación de los aspirantes a empleo.

La selección del Recurso Humano hoy también llamado Talento Humano es un sistema de comparación y de toma de decisión, y para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información.

La importancia que adquiere la forma en que las organizaciones eligen al personal es evidente. Personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas a las empresas tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido. Igualmente, personas con un carácter no adecuado producirán conflictos, alterando la armonía que debe existir entre los individuos, lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral general (Alarcón, A., Chelech, S., Flores, C., Harnisch, E. y Ortiz, A., 2002, ¶).

Por tal motivo, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor contingente posible para el éxito de la organización. La tarea del seleccionador es delicada: de alguna forma tiene en sus manos el destino de una persona, vocación, necesidades económicas, sociales y familiares: con lo cual no se puede rechazar a una persona sin considerar el factor humano, además de las otras pruebas utilizadas (Alarcón, 2002, ¶).

Cuando la selección no se realiza bien, el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización. (Alarcón, 2002, ¶).

David C. McClelland, un eminente catedrático de Psicología de la Universidad de Harvard, fue requerido, durante los años 60, por el Departamento de Estado Norteamericano para, tras su interesante análisis y aportación al Estudio de las Motivaciones, llevar a cabo un sistema con el fin de mejorar la selección del personal diplomático. El problema surgido en el Departamento de Estado fue que, después de las pruebas aptitudinales psicotécnicas a que

eran sometidos los candidatos al puesto y su posterior incorporación al mismo, los resultados en el desempeño de la labor profesional no eran ni mucho menos satisfactorios. De ahí surgió la duda y la incertidumbre sobre la eficacia del modelo de selección aplicado, que propiciaron una indagación, un cuestionamiento y un aperturismo hacia un posible sistema mejorado (Selección de personal, ¶).

Ante la propuesta, McClelland inició una investigación buscando muestras de Diplomáticos considerados “los mejores” y muestras de Diplomáticos calificados como “normales”. Analizó sus actuaciones utilizando la técnica de “Behavioural Event Interview” (Entrevista de incidentes críticos) y, después de analizar y sistematizar los resultados arrojados por las entrevistas, obtuvo una serie de características personales destacables en “los mejores”, que tan sólo se daban de una forma parcial en los individuos considerados “normales” (Selección de personal, ¶).

Este sistema arrollador fue el origen del ahora conocido Modelo de Selección por Competencias, entendiéndose por “Competencia”, aquella característica personal de un individuo que está relacionada de forma causal con un desempeño excelente en el puesto de trabajo que ocupa”.

Para McClelland las competencias son conglomerados de valores, rasgos, motivos y características de la autoimagen de las personas que dan cuenta de su desempeño excelente de un rol, posición o situación determinada (incluyendo la adquisición y empleo de conocimientos, habilidades y actitudes relevantes a dicho desempeño excelente) (Selección de personal, ¶).

En la concepción de McClelland subyace lo que se ha llamado el modelo de témpano de hielo por cuanto, por analogía, son las características menos visibles de manera directa y más

perdurables de la persona (los valores, rasgos y disposiciones) los que sustentan su autoimagen y rol social (menos “profundos”) y potencian los conocimientos y habilidades más observables y cambiantes (más “superficiales”).

McClelland además recriminó a los populares tests tradicionales y al recurso a los títulos y méritos académicos como predictores del éxito en el desempeño, y propuso en su lugar el empleo de la técnica de las Entrevistas de Eventos Conductuales para identificar las características y rasgos de las personas de alto desempeño a partir de las conductas asociadas con el éxito de éstas, trabajando con muestras representativas de personas con rendimiento claramente superior y muestras de contraste con personas de rendimiento promedio.

El interés de McClelland permaneció en el ámbito del estudio de la motivación, insistiendo en el estudio de la interacción entre los componentes cognitivos, afectivos y conativos de las competencias (Selección de personal, ¶).

Boyatzis, a quien se debe en gran medida el impacto de las formulaciones de McClelland sobre competencias en el ámbito práctico de la gestión de recursos humanos, formalizó la definición de competencia como “una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (Boyatzis, 1982 Citado en XII Congreso Internacional del CLAD, 2007).

Posteriormente Lyle y Signe Spencer, en su “Competence at Work”, se basaron en más de 800 estudios basados en la técnica de McClelland, llegando a identificar algunas “competencias genéricas” relevantes a un amplio rango de roles, sin rechazar el postulado fundamental de que las competencias son, fundamentalmente, específicas a roles (de hecho,

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 100 dentro de las organizaciones

cuanto más diferente es un rol de aquellos abordados en su libro, más diferentes son las competencias relevantes al mismo de aquellas identificadas por ellos). La aproximación más popular a las competencias genéricas relevantes a la gerencia proviene de Daniel Goleman y sus trabajos, algunos junto a Boyatzis, sobre la “inteligencia emocional” (Goleman, 1996,2004. Citado en XII Congreso Internacional del CLAD, 2007).

Una definición amplia de competencias genéricas remite a estas a todos los integrantes de un área o familia de puestos, a quienes son comunes. Por ejemplo, según áreas funcionales tales como finanzas, mercadeo, comercialización o recursos humanos. De las competencias genéricas, así definidas, puede decirse que son las que aseguran la transferibilidad de destrezas ocupacionales porque se refieren a comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas organizaciones y ramas de actividad productiva. Estas competencias nos permiten definir cuáles son los valores, disposiciones, rasgos, conocimientos y habilidades que debe tener una persona para ser exitosa en un área funcional o una familia de puestos.

Una aproximación aun más amplia de las competencias genéricas se establece en términos de las competencias corporativas o institucionales entendiendo por estas aquellas que expresan en el plano individual las competencias y capacidades organizacionales. Se trata de las competencias que permiten a la organización llevar adelante los procesos centrales, claves, sustantivos, más relevantes, correspondiendo a las competencias centrales que sustentan la misión, visión y valores de la organización y que la diferencian de otras organizaciones y le permiten tener éxito Todos los miembros de la organización deben poseer estas competencias si bien no en el mismo grado. (Lathi, 1999, Citado en XII Congreso Internacional del CLAD, 2007).

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos”. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto (Levy Leboyer, 1997).

La Competencia se refiere a la capacidad productora de un individuo que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Estas son necesarias, pero no suficientes en sí mismas para un desempeño efectivo. (CONOCER de México) (Valle, ¶).

Según el Consejo Federal de Cultura y Educación Argentina, una Competencia es “el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional” (Valle, ¶).

Se concibe la Competencia como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en situaciones determinadas. (Australia) (Valle, ¶).

Las competencias involucran tres componentes fundamentales, ellos son:

- *El saber actuar*: que hace referencia a la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su

preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el más utilizado tradicionalmente a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico de trabajo, lo cual se contextualiza en el énfasis que habitualmente realizan las empresas en la capacitación de su personal. (Le Boterf, 1996).

- *El querer actuar*: alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto. (Le Boterf, 1996).
- *El poder actuar*: las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. (Le Boterf, 1996).

Existe una real dificultad para dar una definición clara y única del término competencia, hay diversas clasificaciones, tendientes a formular un ordenamiento que permita identificar los principales tipos de competencias. Entre ellas:

- Modelo Genérico de Competencias, enfocado a la actividad gerencial, donde el desempeño exitoso tendrá relación con la gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirección de subordinados, y un conocimiento profundo de la tarea en sí, así también del proceso que su desarrollo implica específicamente. Boyatzis, R. 1982 (cit, Fernandez y Baeza, 2001, ¶).

- Otra clasificación de las competencias surge a partir de su capacidad predictiva del desempeño superior, para lo cual se dividirían en: Competencias umbral que son aquellas que predicen el comportamiento promedio en determinada función, es decir son los conocimientos, destrezas y habilidades que necesita una persona para lograr un desempeño mediano o mínimamente adecuado y Competencias diferenciadoras que son aquellas que predicen el comportamiento superior, por lo cual, permiten obtener factores que distinguen a un trabajador con desempeño exitoso de otro con desempeño mediano o inferior a lo requerido.
- Las competencias, también pueden ser clasificadas de acuerdo a su grado de aplicabilidad y especificidad organizacional en: Competencias corporativas de la organización, comunes a todos los cargos y las líneas de negocios, Competencias comunes de un área, gerencia o línea de negocios, Competencias de familias de cargos con responsabilidades similares y Competencias específicas del cargo.
- Por último, las competencias se pueden clasificar de acuerdo a su facilidad o dificultad de desarrollo, en Competencias fácilmente entrenables (pensamiento analítico), Competencias medianamente entrenables (iniciativa) y Competencias difícilmente entrenables (autoconfianza o flexibilidad). Esta clasificación es un aspecto fundamental cuando se requiere decidir qué tipo de competencias resulta más provechoso invertir en su desarrollo, ya que permite evaluar, de forma clara y precisa, el costo-beneficio que provocará para la consecución de metas de la organización. (Velando, E. 1997, ¶)

Para llevar a cabo la selección del personal las empresas tradicionalmente plantean una serie de pasos muy similares que incluyen revisión de hojas vida, entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias y visitas domiciliarias, entre otras. La selección de personal por competencias se diferencia de un

proceso de selección científico tradicional por los métodos que emplea, más no por los pasos a seguir.

En éste sentido podemos afirmar que elementos a tener en cuenta en el Proceso de Selección tales como el Reclutamiento, las Pruebas Psicotécnicas, las Entrevistas Grupales, las Pruebas Grafológicas, las Entrevistas de Selección, entre otros, podrán ser considerados también en el Proceso de Selección por Competencias.

Elementos metodológicos adicionales a considerar en los procesos de selección por Competencias son:

- *El análisis de los puestos de trabajo:* Los cambios en los contenidos ocupacionales y en las formas de organización del trabajo, así como las nuevas exigencias en el desempeño competente de los trabajadores han delatado la obsolescencia de los métodos científicos de análisis de puestos. La alta especificación de tales análisis riñe con la flexibilidad requerida actualmente en el desempeño eficiente. La fragmentación de actividades propia del análisis de puestos no va con la polivalencia y mayor participación exigida. La tradicional diferenciación entre quien hace y quien decide se diluye en las nuevas formas de organización de equipos de trabajo autónomos y en la disminución de los niveles medios, típica de las estrategias de aplanamiento organizacional.

Se han perfeccionado actualmente varias metodologías para el análisis ocupacional que pretenden identificar contenidos ocupacionales y facilitar la descripción de las competencias requeridas para el desempeño en una ocupación. A partir de tal descripción se siguen sustentando muchas de las actividades de gestión de recursos humanos (selección, promoción, remuneración, capacitación, certificación, evaluación).

El Proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, de las actividades y requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación, comprende la identificación de las tareas de la ocupación y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación, que permiten distinguirla de todas las demás (Agudelo, 1993, ¶).

En éste sentido, el Instituto Nacional de Empleo INEM –España- aporta que el proceso de análisis ocupacional se centra en la revisión de diferentes fuentes (clasificación de ocupaciones, información económica sectorial, estudios de necesidades de formación) y se desarrolla en dos grandes fases: la primera es el establecimiento de la estructura ocupacional de la familia profesional y la segunda es la determinación de perfiles profesionales de las ocupaciones. Utiliza el método de análisis funcional y lo considera un instrumento superior del análisis de tareas. Considera a la ocupación una agrupación de actividades profesionales pertenecientes a diferentes puestos de trabajo con características comunes, cuyas tareas se realizan con normas, técnicas y medios semejantes, y responden a un mismo nivel de cualificación. El perfil profesional, resultante en la segunda fase, es la descripción de competencias y capacidades requeridas para el desempeño de una ocupación, así como sus condiciones de desarrollo profesional. Está compuesto por la declaración de la competencia general, la descripción de las unidades de competencia; la identificación de las realizaciones profesionales, la descripción y agrupamiento de las tareas y la especificación de los criterios de ejecución (INEM, 1995, ¶).

Los instrumentos para identificar competencias son variados, cuando nos referimos a la identificación de competencias para levantar perfiles por competencias encontramos que los

instrumentos o técnicas más utilizadas son el DACUM, la entrevista de eventos conductuales y la entrevista de incidentes críticos. DACUM (Desarrollo de Currículum): es una metodología de análisis cualitativo del trabajo que sigue la lógica del análisis ocupacional de tareas. Fue desarrollada originalmente en Canadá con el fin de recolectar información sobre los requerimientos para el desempeño de trabajos específicos El desarrollo del DACUM y sus versiones posteriores, está asociado al trabajo de Norton en el Center on Education and Training for Employment The Ohio State University (Irigoin, 2002).

Mertens, (1977) dice que se caracteriza por establecer una conexión orgánica y desde su diseño, entre la norma de competencia, expresada en criterios de desempeño, y a la construcción del currículum basado en ello. Y plantea que, sus sustentos teóricos son tres:

- Trabajadores expertos pueden describir y definir su trabajo de manera más precisa que cualquier otra persona de la organización;
 - Una manera efectiva de definir una función es describir en forma precisa las tareas que los trabajadores expertos realizan;
 - Todas las tareas requieren para su ejecución adecuada el uso de determinados conocimientos, habilidades y destrezas, herramientas y actitudes positivas de la persona. Si bien esos no son tareas, sí son el medio o los elementos facilitadores que permiten un desempeño exitoso.
- *Análisis de los Incidentes Críticos:* Anta (2005), la define como Técnica comúnmente utilizada como complementaria al análisis ocupacional, análisis funcional y DACUM, que busca analizar las situaciones eventuales o contingentes para determinar que conocimientos, habilidades y actitudes intervinieron o debían haber intervenido, en la resolución del problema que se presentó. Agregando, plantea que su mecánica de trabajo

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 107 dentro de las organizaciones

consiste en la investigación directa, mediante visitas, de lo que las personas realizan en sus trabajos. Quezada (2005), plantea que es uno de los recursos que se pueden emplear para:

- Realizar un proceso de selección de personal.
- Realizar una evaluación del rendimiento laboral de los trabajadores de una organización.
- Realizar un diagnóstico de necesidades de formación.
- Realizar un análisis de competencias.
- Identificar competencias.

El Análisis de Incidentes Críticos tiene como propósito el “Identificar y enlistar las competencias de los trabajadores en situaciones particulares” y se puede hacer mediante un Cuestionario o mediante la entrevista de análisis de incidentes críticos.

- *LA B.E.I. (Behavoir Events Interview), o Entrevista de Eventos Conductuales:* consiste en una entrevista semi- estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato, la cual permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias de la persona evidenciadas en el repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular.

La virtud de la entrevista por competencias reside en las preguntas, nunca hay que preguntarle a una persona qué haría en un caso hipotético sino qué hizo en un caso en particular, porque es la única manera de poder observar cómo se desempeña ante

situaciones críticas y por ende identificar los recursos que pone en práctica (competencias) (Ciencia Psicológica, 2007).

- *El análisis de las funciones o análisis funcional:* consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia; tiene la finalidad de identificar aquellas que son necesarias para el logro del propósito principal, es decir, reconocer –por su pertinencia- el valor agregado de las funciones. El resultado del análisis funcional se expresa mediante un mapa funcional o árbol de funciones (CONOCER, 1998).

El análisis funcional se aplica de lo general a lo particular. Se inicia con la definición del propósito clave de la organización y concluye cuando se encuentre en funciones productivas simples -elementos de competencia- que pueden ser desarrolladas por un trabajador. El análisis funcional debe identificar funciones delimitadas (discretas) separándolas del contexto laboral específico. Se trata de incluir funciones cuyo inicio y fin sea plenamente identificable. No se trata de describir las tareas circunscritas a un puesto de trabajo; más bien de establecer las funciones desarrolladas en el contexto del ámbito ocupacional en el que se llevan a cabo. Esto facilita la transferibilidad de dichas funciones a otros contextos laborales y evita que queden reducidas a un puesto específico (CONOCER, 1998).

Para L. Mertens (1996), el análisis funcional ha sido acogido por la nueva teoría de los sistemas sociales como su fundamento metodológico técnico; en ésta teoría el análisis funcional no se refiere al “sistema” en sí en el sentido de una masa, o un estado, que hay que conservar o de un efecto que hay que producir, sino que es para analizar y comprender

la relación entre sistema y entorno, es decir, la diferencia entre ambos. Desde esta perspectiva los objetivos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno, por ello, la función de cada trabajador en la organización debe entenderse no sólo en su relación con el entorno de la empresa, sino que él también constituye subsistemas dentro del sistema empresa, donde cada función es el entorno de otra. El método funcional es un método comparativo; en términos de competencias, analiza las relaciones que existen en las empresas entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras.

En el Sistema Inglés, el análisis funcional es un proceso mediante el cual se establece el propósito clave del área en análisis y se continúa desagregando sucesivamente en las funciones que se deben efectuar para permitir que la función principal se alcance. Una vez identificado el propósito clave, la desagregación se hace contestando la pregunta ¿Qué hay que hacer para que esto se logre? (Mertens,1996).

Este procedimiento se efectúa hasta llegar al nivel en el que la función a realizar, que responde a la pregunta formulada, puede ser llevada a cabo por una persona. Es ahí cuando aparece la competencia laboral de un trabajador. Normalmente ello ocurre entre el cuarto y quinto nivel de desagregación en el árbol o mapa funcional. El análisis funcional se centra en lo que el trabajador logra, en los resultados; nunca en el proceso que sigue para obtenerlos. Esa es su principal diferencia con los análisis de tareas y análisis de puestos.

Un mapa funcional responde a las preguntas: ¿Qué hay que hacer?, ¿Cómo? y ¿Para qué?

Normalmente, las sub-funciones que aparecen en el cuarto nivel de desagregación ya incluyen logros laborales que un trabajador es capaz de obtener; al llegar a este punto –lo cual puede ocurrir también en el quinto nivel de desglose- se está hablando ya de “realizaciones” o “elementos de competencia”.

De este modo las sub-funciones que se hayan identificado en ese nivel pueden denominarse ya elementos de competencia y el nivel inmediatamente anterior será la unidad de competencia (CONOCER, 1998).

El proceso de desagregación o desglose de las funciones se hace siguiendo la lógica de causa-efecto, en el se debe verificar lo que debe hacerse para alcanzar el resultado descrito en la función que está siendo desagregada. La pregunta clave en el desglose es: “¿Qué hay que hacer para que esto se logre?”. Surge entonces lo que se ha denominado “mapa funcional o árbol funcional” que consiste en la representación gráfica de los resultados del análisis funcional. Su forma en “árbol” (dispuesto horizontalmente) refleja la metodología seguida para su elaboración en la que, una vez definido el propósito clave, este se desagrega sucesivamente en las funciones constitutivas (CONOCER, 1998).

Intenta describir las funciones productivas necesarias para alcanzar el propósito clave. Al elaborarlo debe cuidarse de incluir descripciones de operaciones o tareas, no perder de vista la relación entre las funciones y el propósito clave. Las ramas del árbol son “causas” ligadas gráficamente hacia la izquierda (o hacia abajo según se halla dibujado) con sus respectivas “consecuencias” . Si se lee de abajo hacia arriba (o de izquierda a derecha) se estaría respondiendo el “¿Cómo?” una función principal se lleva a cabo mediante la realización de las funciones básicas que la integran. En sentido contrario, de derecha a

izquierda se estaría respondiendo el “¿Para qué?” de cada función el cual se encuentra en la función del nivel inmediatamente siguiente (CONOCER, 1998).

El análisis funcional se convierte en la base para la elaboración, no sólo de las normas de competencia sino también de los programas de formación, y el método del análisis funcional es el cimiento para la elaboración de normas de competencia laboral, está en la raíz de la descripción de las áreas ocupacionales objeto de normalización. (CONOCER, 1998).

La integración de una norma de competencia en sus diferentes componentes conlleva: las unidades de competencia, los elementos, las evidencias de desempeño, los criterios de desempeño, el campo de aplicación, las evidencias de conocimiento y las guías para la evaluación; es, a su tiempo, la base para la elaboración de los currículos de formación basados en competencia (CONOCER, 1998).

Un aspecto crucial en la formación basada en competencias es la correspondencia necesaria entre las competencias requeridas en las diferentes ocupaciones y los contenidos de los programas formativos. Por esta razón el proceso de verter las competencias identificadas en los currículos de formación es crucial para mantener la pertinencia de los programas formativos (CONOCER, 1998).

La función principal, o propósito clave, es la base a partir de la cual se desarrolla el mapa funcional; de él se desprenden sucesivamente las funciones productivas con la lógica “¿qué hay que hacer para que esto se logre?”. El propósito clave describe la razón de ser de la actividad productiva, empresa o sector, según sea el nivel en el cual se esté llevando a cabo el

análisis. Su descripción debe ser lo más concreta posible, deben evitarse los adornos típicos de las declaraciones de misión utilizadas en trabajos relacionados con definiciones de política empresarial. Usualmente se redacta utilizando un verbo que describe una actuación sobre un objeto (el producto obtenido) y cierra con una condición acerca de la calidad o de la intención de atender el mercado o los clientes (CONOCER, 1998).

El propósito principal o clave describe lo que es necesario lograr; se centra en mostrar el resultado de la actividad productiva bajo análisis. Ejemplos de propósito clave en el análisis funcional: “Producir y comercializar papel de acuerdo con las necesidades de los clientes”; “Buscar, procesar y vender carne roja y blanca y sus productos derivados, para satisfacer las necesidades de los clientes”; “Producir y procesar lana para el mercado nacional y mundial”; “Operar servicios de educación técnica y capacitación basados en normas de competencia”.

Una *unidad de competencia*, es una agrupación de funciones productivas identificadas en el análisis funcional al nivel mínimo, en el que dicha función ya puede ser realizada por una persona. La unidad de competencia está conformada por un conjunto de elementos de competencia, reviste un significado claro en el proceso de trabajo y, por tanto, tiene valor en el ejercicio del trabajo. La unidad no sólo se refiere a las funciones directamente relacionadas con el objetivo del empleo, incluye cualquier requerimiento relacionado con la salud y la seguridad, la calidad y las relaciones de trabajo (CONOCER, 1998).

Una *calificación laboral* es la agrupación de diferentes unidades con una clara configuración ocupacional del sector analizado y con un nivel de competencia definido. No son nombres de puestos de trabajo, son conjuntos de competencias que pueden servir como referente para el desempeño de los puestos de trabajo en la organización y también para la

conformación de programas de formación. Cada puesto de trabajo tendrá claramente especificadas las unidades de competencia que deben ser certificadas para su ejercicio competente. Una calificación laboral puede tener unidades aplicables a más de un puesto de trabajo, así se empieza a facilitar la movilidad laboral. Las calificaciones laborales son un conjunto de unidades de competencia integradas en el ámbito de una función productiva (CONOCER, 1998).

Para el CONOCER de México, existe, en términos generales, una cierta similitud entre el concepto de calificación y el de profesión en cuanto esta contiene una gama amplia de posibilidades de desempeño en diferentes puestos.

En resumen, una calificación laboral, en un nivel de desempeño especificado; está constituida por varias unidades de competencia. Las unidades de competencia están conformadas por elementos de competencia y estos a su vez se especifican en criterios de desempeño, rango de aplicación, evidencias de conocimiento y evidencias de desempeño.

Elemento de competencia, es la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Por tanto, se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar y, es entonces, una función realizada por un individuo. La desagregación de funciones realizada a lo largo del proceso de análisis funcional usualmente no sobrepasa de cuatro a cinco niveles. Al analizar el último nivel, se encontrará que comprende competencias, funciones que a ese nivel ya pueden ser cumplidas por personas capaces de realizarlas (o sea competentes). Estas diferentes funciones, cuando ya pueden ser ejecutadas por personas y describen acciones que se pueden lograr y resumir, reciben el nombre de elementos de competencia (CONOCER, 1998).

Los elementos de competencia se redactan como una oración, siguiendo la regla de iniciar con un verbo en infinitivo preferiblemente; a continuación describir el objeto y; finalmente, aunque no es obligatorio en todos los casos, incluir la condición que debe tener la acción sobre el objeto. El elemento de competencia debe completarse acompañándolo de los criterios de desempeño, las evidencias de desempeño, las evidencias de conocimiento y el rango de aplicación (CONOCER,1998).

Los elementos de competencia son la base para la normalización. Se pueden agrupar varios elementos afines que signifiquen alguna realización concreta en el proceso productivo; estos conjuntos de elementos se denominan unidades de competencia (CONOCER,1998).

Por *campo de aplicación* se entiende la descripción de las circunstancias, ambiente, materiales, máquinas e instrumentos en relación con los cuales se desarrolla el desempeño descrito en el elemento de competencia (CONOCER,1998).

Evidencias de desempeño, son descripciones sobre variables o condiciones cuyo estado permite inferir que el desempeño fue efectivamente logrado. Las evidencias directas tienen que ver con la técnica utilizada en el ejercicio de una competencia y se verifican mediante la observación. Las evidencias por producto son pruebas reales, observables y tangibles de las consecuencias del desempeño (CONOCER,1998).

Evidencias de conocimiento, incluyen el conocimiento y comprensión necesarios para lograr el desempeño competente. Puede referirse a los conocimientos teóricos y de principios de

base científica que el trabajador debe dominar, así como a sus habilidades cognitivas en relación con el elemento de competencia al que pertenecen (CONOCER,1998).

Criterios de desempeño: una vez definidos los elementos de competencia, estos deben precisarse en términos de: la calidad con que deben lograrse, las evidencias de que fueron obtenidos, el campo de aplicación, y los conocimientos requeridos. Al definirlos, se alude al resultado esperado con el elemento de competencia y a un enunciado evaluativo de la calidad que ese resultado debe presentar. Se puede afirmar que los criterios de desempeño son una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral; permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia (CONOCER,1998).

Los criterios de desempeño deben referirse en lo posible a los aspectos esenciales de la competencia, expresar las características de los resultados, altamente relacionadas y significativas con el logro descrito en el elemento de competencia. Son la base para que un evaluador juzgue si un trabajador es o aún no, competente; de este modo sustentan la elaboración del material de evaluación. Permiten precisar acerca de lo que se hizo y la calidad con que fue realizado. Se redactan manteniendo la forma de referirse a un resultado y un enunciado evaluativo sobre ese resultado. Ejemplo: el almacenamiento de materiales se realiza según los requisitos de seguridad, en los lugares asignados. (CONOCER,1998).

Los centros de valoración o assesment center, constituyen una técnica que emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias. Es una prueba conductual donde se enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que pueden presentarse

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 116 dentro de las organizaciones

en el puesto de trabajo. Otra técnica de selección que se ve afectada por la gestión por competencias es la visita domiciliaria(Quintero, 2008).

El número de pasos en el proceso de reclutamiento y selección cambia de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor (Alarcón, 2002, ¶).

Etapas del proceso de selección de personal por competencias

Como lo hemos anunciado, el proceso de selección tanto en el esquema tradicional como en el de competencias, consta de pasos específicos para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen las organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden con un proceso de selección considerando las siguientes etapas:

1. Perfil del cargo
2. Reclutamiento de los candidatos
3. Selección
4. Evaluación psicológica
5. Entrevista de selección
6. Informe
7. Contratación

1a etapa. Perfil del cargo: es el proceso de enumeración de tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de otros cargos contiene: Enumeración detallada de

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 117 dentro de las organizaciones

tareas: qué hace el ocupante. Periodicidad de ejecución: cuándo las realiza. Métodos de aplicación: cómo las realiza. Objetivos del cargo: por qué realiza estas tareas. Se debe entender cuál será su contribución al logro de la estrategia u objetivos del negocio. Sin la respuesta a esta pregunta no se puede justificar la necesidad de su contratación. Esta contribución se debe operacionalizar en una descripción de cargo para lo cual se deben tener en cuenta dos recomendaciones generales al momento de escribir una descripción de cargo: 1. Que sea breve (máximo 1 página) y 2. Que sea absolutamente honesta (Chiavenato, 1994, ¶).

Para la definición del perfil en base a competencias laborales deberemos tener en cuenta elementos tales como:

1. Panel de Expertos (personas exitosas en el cargo; actuales o anteriores, personal de staff que conozcan el cargo) Recogen información respecto a tareas críticas y objetivos del cargo.
2. Una vez identificadas las competencias se diferencia a personas de rendimiento promedio con los sobresalientes.
3. Se pondera el grupo de competencias respecto a tareas críticas del cargo, enumeración de tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de otros cargos

La evaluación resultante de las competencias (calificación y categorización) sirve como base para las prácticas de Evaluación y Selección de Personal, las competencias clasificadas como más importantes generalmente reciben más atención en el sistema (Chiavenato, 1994, ¶).

2a etapa. Reclutamiento: El reclutamiento es un "conjunto de procedimientos utilizados para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización". A través de él la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un

"contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección" (Alarcón, 2002, ¶).

Como se mencionara anteriormente cuando nos referíamos a ésta parte del Reclutamiento en el proceso de Selección de Personal tradicional hay dos opciones al momento de iniciar la búsqueda de candidatos para cubrir una vacante, los recursos internos, que están dentro de la misma organización y la búsqueda externa o fuentes de reclutamiento por fuera de la organización. Esta parte es similar en ambos esquemas de la Selección del Personal y la con la adopción del modelo de Selección por Competencias (Alarcón, 2002, ¶).

Para el logro de ésta alternativa, la organización a través de las áreas de Recursos Humanos o de Gestión del Talento Humano deberá tener las bases de datos de su personal actualizadas, deberá tener definidas y socializadas las políticas de Promoción, Rotación y Traslados del personal al interior de la organización y deberá tener y utilizar adecuadamente sistemas de información y comunicación tales como redes internas de información, carteleras, boletines, periódicos institucionales, el propio superior, entre otros, mediante los cuales las personas de la organización se enteren de las nuevas vacantes y vean en ellas sus posibilidades de cambio y mejora en sus condiciones laborales y/o salariales.

Entre las limitaciones de las fuentes de reclutamiento interno, está el hecho de que a veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación especializada y experiencia, por lo que se deben llenar desde el exterior (Alarcón, 2002, ¶).

El *reclutamiento externo* abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas. Entre las fuentes de reclutamiento externas se pueden considerar: a) Anuncios

en la prensa: Uno de los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios. Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico. Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de solicitantes. b) Los anuncios describen el empleo y las prestaciones, generalmente identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Esta técnica presenta la desventaja de que puede producirse un alud de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta. Por eso, el psicólogo debe poseer conocimientos acerca de cómo diseñar el anuncio, de manera que se cumplan las expectativas. Resulta importante redactar los avisos desde el punto de vista del candidato. Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Siempre es preferible ser breve y conciso (Alarcón, 2002, ¶).

El aviso ideal debe incluir: las responsabilidades del empleo. La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar. Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función (Alarcón, 2002, ¶).

- Agencia pública de colocación: Estas agencias, enlazan a los solicitantes desempleados con las vacantes, pueden ayudar a los patrones con la prueba de selección, el análisis de puestos y las encuestas de niveles de ingresos en la comunidad.
- Agencia privada de colocación (servicios temporales, contratistas): Cobrar una tarifa permite a las agencias de colocación personalizar sus servicios de acuerdo con las necesidades de sus clientes. Estas agencias, difieren en los servicios que ofrecen, en el profesionalismo y en el nivel de sus asesores. Si estos trabajan a comisión, quizá su deseo de realizar un trabajo profesional sea superado por el deseo de ganar la comisión.

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 120 dentro de las organizaciones

- Agencia para reclutamiento de ejecutivos: buscan candidatos con las aptitudes que requiere el cliente. Estas agencias no se anuncian en los medios de comunicación.
- Instituciones educativas: Son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero poca experiencia laboral en horarios corridos.
- Recomendaciones de empleados: la calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es elevada, ya que dudan en recomendar a personas que no funcionen.
- Candidatos espontáneos: se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año).
- Organizaciones profesionales: muchas ofrecen el servicio de colocación a sus miembros como uno de sus beneficios. Pueden incluir una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones, o tal vez lo anuncien en las reuniones nacionales.
- Sindicatos: algunos sindicatos, cuentan con bolsa de trabajo que pueden proporcionar solicitantes, en particular para las necesidades de corto plazo.
- Otra opción de reclutamiento externo es considerar la contratación de los servicios de firmas consultoras. Entre los servicios que pueden ofrecer éstas firmas están las Búsquedas Personificadas o “Head Hunting” realizadas por medio de bases de datos propias y por el conocimiento y las relaciones con organizaciones e instituciones a nivel local, nacional e internacional.
- El profesional a cargo de estas labores, que generalmente es un psicólogo, debe poseer por tanto, bastas relaciones con este tipo de organizaciones, a fin de facilitar estos procesos y así encontrar a los mejores candidatos.

3a etapa. Preselección: Una vez finalizada la fase de reclutamiento y disponiendo de un número adecuado de candidatos, comienza la selección propiamente dicha.

Lo primero es la preselección, cuyo objetivo es llegar a una primera distinción entre candidatos posiblemente adecuados e inadecuados a base de información fácil de obtener (preselección en base al curriculum y carta de presentación) (Alarcón, 2002, ¶).

Se trata de comprobar que los candidatos reúnen las condiciones que se han exigido en el anuncio de selección (si lo hemos publicado) o en el análisis del puesto.

Este sistema es rápido y de bajo costo. Además es necesaria porque a menudo no podemos citar a todos los candidatos para una entrevista.

La preselección deberá hacerse de forma meticulosa. En este contexto hablamos de criterios mínimos, lo cual quiere decir observar que se cumplan las exigencias mínimas solicitadas. Las características que tendrá que cumplir la persona que finalmente contratemos serán, por lo general, considerablemente más amplias (Alarcón, 2002, ¶).

De la severidad y el número de criterios de preselección dependerá si nos quedan más o menos candidatos para la siguiente fase. Menos candidatos significa menos trabajo, pero aumenta el riesgo de que al final ningún candidato resulte adecuado. "Un posible riesgo que corremos durante la preselección, es que rechazamos candidatos potencialmente adecuados. Cuando el número de candidatos reclutados no sea muy amplio, puede ser aconsejable dividir los candidatos en tres grupos: adecuados, eventuales - adecuados e inadecuados" (Alarcón, 2002, ¶).

En este sentido es bueno que el psicólogo se haga asesorar por personal técnico o profesional del área en la que se pretende llenar la vacante, a fin de mejorar los criterios de preselección (Alarcón, 2002, ¶).

Por medio del estudio de las Hojas de Vida, y de las cartas de presentación, se identifican aquellos candidatos que por sus características objetivas cumplen con los requisitos mínimos para el puesto. Se descartan los candidatos que no cumplan con dichos requisitos y se deberá avisar a los candidatos que pasan a la etapa siguiente del Proceso de Selección.

4a etapa. Evaluación psicológica: Este paso en el proceso de selección por competencias, también se da en muchos de los procesos de selección tradicionales. Se realiza a través de pruebas psicológicas y de entrevistas de exploración inicial para conocer las motivaciones del postulante. Siempre debe incluir una entrevista y algunos instrumentos de medición elegidos en función del cargo y de los requerimientos de los candidatos a empleo. Las diferentes áreas a tener en cuenta en la Evaluación Psicológica se enuncian a continuación y los elementos a observar en cada una de ellas, se detallan posteriormente en los elementos a tener en cuenta en el Informe Psicológico final (Alarcón, 2002, ¶).

- Motivación
- Personalidad:
- Capacidad intelectual y habilidades.
- Inteligencia emocional
- Capacidad para organizar y planificar.
- Productividad – actividad
- Responsabilidad – autonomía.
- Capacidad para adaptarse a situaciones nuevas.
- Modalidad de contacto.
- Capacidad para dirigir y ser dirigido.

La información sobre estas áreas se obtiene aplicando una Batería de Pruebas Psicométricas elegidas de acuerdo a los requerimientos y perfil del cargo y a los del perfil requerido de la persona.

La sencillez relativa para administrar las pruebas conduce la errónea conclusión de que se necesita muy poca preparación.

No obstante, no importa quién administre la prueba ni cuántos años de experiencia tenga, siempre se necesitará conocer las peculiaridades de las pruebas específicas que se vayan a aplicar. Es necesario señalar la importancia de los siguientes procedimientos para la aplicación de las pruebas psicológicas (Alarcón, 2002, ¶):

- Las instrucciones de la prueba deberán seguirse siempre sin ninguna desviación. El administrador no debe cambiar ni en lo mínimo las instrucciones de la prueba.
- Las preguntas de los candidatos deberán contestarse dentro del contexto de las instrucciones de la prueba. Esto puede consistir en repetir o parafrasear las instrucciones o en poner ejemplos de práctica que aclaren cualquier confusión. Los candidatos deben comprender las instrucciones antes de que se comience la prueba.
- Los límites de tiempo deben observarse estrictamente. Las dos recomendaciones siguientes pueden ser útiles.
- El examinador y sus ayudantes deben verificar, ocasionalmente, el progreso de los examinados. Circular demasiado por el área no beneficia a los candidatos y tiende a ponerlos ansiosos.
- Condiciones físicas. Los examinados deben: Estar físicamente cómodos y emocionalmente tranquilos. No tener interrupciones ni distracciones. Poder manejar sus materiales de examen. Estar separados convenientemente para disminuir la tendencia a que copien.

- Condiciones psicológicas: El clima psicológico es de mucha importancia; depende de las condiciones físicas y de la capacidad del aplicador del test para establecer rapport. El examinador debe mostrarse tranquilo y animado, de manera que los candidatos no se sientan amenazados por la prueba. La importancia de la situación psicológica se ha demostrado en numerosos estudios mismos que han revelado que la prueba debe interpretarse a la luz de la situación del examen y que cuando hay buenas relaciones con el examinador se proceden mejores resultados. Nuevamente destaca la importancia de que sea un psicólogo quien aplique las pruebas, ya que tiene la formación necesaria tanto para aclarar las dudas de los participantes, como para crear este clima adecuado.

La aportación práctica más importante de los psicólogos a la administración de recursos humanos es tal vez la administración e interpretación de pruebas que ayudan a resolver problemas de selección, adiestramiento, limitación de la producción seguridad y reducción de los conflictos laborales (Alarcón, 2002, ¶).

Las pruebas a que se somete a los solicitantes constituyen una de las ayudas más eficaces de que se puede disponer para admitirlos en el empleo, cuando se saben administrar con acierto. Dichas pruebas proporcionan muchas veces la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones, lo cual muchas veces es difícil averiguar por otros medios. No quiere decirse con esto que las pruebas de personal constituyen la solución definitiva de los problemas relacionados con la admisión en la empresa (Alarcón, 2002, ¶).

Ciertas características del solicitante, que pueden ser importantes para determinar su éxito o su fracaso posible en el empleo, no siempre pueden valorarse del todo en las pruebas del personal que hasta ahora se han inventado. El propósito de aplicar las pruebas es el de

proporcionar un avalúo objetivo de diversas clases de características psicológicas (Alarcón, 2002, ¶).

Como estrategia sobresaliente para una evaluación psicológica, están las Pruebas psicométricas o tests, las cuales se tratan de una medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo (Alarcón, 2002, ¶).

Consideran las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto.

También determinan "cuánto" de las características evaluadas tiene el candidato. Miden capacidades, intereses o aptitudes del individuo, como inteligencia (IQ), comprensión y fluidez verbal, intereses ocupacionales, personalidad, actitudes, etc (Alarcón, 2002, ¶).

Son lo que vulgarmente se conoce como pruebas tipo "test" y son instrumentos o herramientas psicológicas que poseen un valor de diagnóstico y predicción. En este sentido es evidente la importancia de ser aplicadas por un profesional de la psicología (Alarcón, 2002, ¶).

Los Test se clasifican en cuatro grandes grupos (Alarcón, 2002, ¶):

- Test de Inteligencia: El rasgo más destacado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad general de aprender y resolver problemas. El hecho de que las pruebas de inteligencia persigan la medición más bien de la capacidad que del saber, significa que una calificación alta no garantiza la posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo. (<http://unamosapuntes3.tripod.com>).

- Test de Aptitudes: Evalúan las capacidades o aptitudes necesarias para la realización de tareas concretas. Pueden presentarse de forma individual para medir una aptitud concreta, o de forma agrupada para medir aptitudes relacionadas con un puesto. Entre los test de aptitudes más habituales, están los de aptitud verbal (capacidad para comprender conceptos expresados a través de palabras), aptitud numérica (capacidad para comprender relaciones numéricas y razonar con material cuantitativo), razonamiento mecánico, relaciones espaciales, etc.

- Test de Personalidad: Pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales. Se relacionan con las actitudes, que a diferencia de las aptitudes, son rasgos existentes en la persona de más difícil variación o modificación. No suelen tener control de tiempo para su realización, y su contestación se requiere en base a preguntas o situaciones a las que el sujeto evaluado responderá de forma personal (no hay respuestas buenas ni malas) y sincera. Como rasgos más habituales que evalúan se encuentran: la estabilidad emocional, extroversión - introversión, seguridad en sí mismo, sociabilidad, etc.

- Test Proyectivos: Evalúan rasgos del carácter de la persona. Se basan en la presentación al sujeto de estímulos no estructurados produciéndose al realizarlo, una proyección del mundo interior de la persona. Esto puede efectuarse a través de Pruebas Gráficas (Realización de Dibujos), Interpretación de Láminas (Rorschach, Zulliger y otros), Relatos, Situaciones Imaginarias, etc. Evalúan equilibrio emocional, interés, tolerancia a la frustración, autoestima, grado de ansiedad, control de impulsos, capacidad para tomar decisiones, capacidad para establecer relaciones con las personas, liderazgo, etc.

Tienen más dificultades que los test convencionales por la complejidad técnica de su interpretación, requiriendo su utilización la presencia de un técnico bien formado y experimentado –un psicólogo-. Por lo general se realizan en una sola sesión. Todo ello mediante la preparación de "Baterías" o conjunto pertinentemente combinado de test (Alarcón, 2002, ¶).

Cabe señalar que toda presentación de test en pruebas de selección, además de realizarse por personal calificado (psicólogos), debe contar sólo con test que reúnan las condiciones necesarias de validez, fiabilidad y tipificación (Alarcón, 2002, ¶).

Diferentes a las pruebas psicométricas, las pruebas psicotécnicas son pruebas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo. Tienen la desventaja de no encontrarse estandarizadas en el mercado, salvo alguna excepción (pruebas de mecanografía). Éstas deben ser aplicadas por profesionales tanto de selección de personal como especialistas en la materia de que se trate, de manera que se tenga previamente muy claro las características que han de exigirse en los que van a realizar la prueba (Alarcón, 2002, ¶).

Según la manera como las pruebas se apliquen, pueden ser orales, escritas o de realización, en las cuales se pide la ejecución práctica del trabajo. En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimiento generales, y específicas cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia. En cuanto a la manera como se elaboran, pueden ser tradicionales, como disertaciones; objetivas, mediante el uso de pruebas y mixtas (Alarcón, 2002, ¶).

Las dinámicas de grupo son una técnica de "evaluación psicológica utilizada en selección de personal que sitúa a los sujetos o candidatos en interacción, con el fin de producir conductas observables que propicien la diferenciación y evaluación de rasgos actitudinales en

los mismos. Dichos rasgos actitudinales deben considerarse necesarios o apropiados para un eficaz desempeño de las funciones propias del puesto de trabajo que tratamos de cubrir" (Alarcón, 2002, ¶).

Las dinámicas de grupo, se diferencia de los test y de las entrevistas de selección, en que en ellas se evalúa al candidato en una dimensión social, lo cual da una gran riqueza de información complementaria a las demás pruebas utilizadas (Alarcón, 2002, ¶).

Es una prueba muy utilizada para la selección de puestos de trabajo que requieren trabajar en equipo, contacto y relación con compañeros o con público, etc.

El psicólogo, por su formación académica, es la mejor persona para guiar un procedimiento de este tipo, ya que requiere conocimientos profundos acerca de cómo se relacionan los sujetos entre sí, la forma de manejar diferentes situaciones y solucionar posibles conflictos que pudieran surgir (Alarcón, 2002, ¶).

En las *técnicas de simulación* los resultados de las pruebas psicológicas y de las entrevistas, el aspirante es sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo (Alarcón, 2002, ¶).

La Grafología es un tipo de procedimiento que no es ampliamente utilizado, pero se ha considerado importante incluirlo, ya que es una forma considerada válida para elegir los mejores candidatos y es, en general, aplicada por psicólogos con una preparación especial en el área. La grafología laboral se especializa en determinar a partir del análisis de una escritura cuál es el candidato apto, es decir, aquel que reúne las mejores condiciones técnicas y de personalidad (Alarcón, 2002, ¶).

En términos generales, se trata de una técnica de fácil administración y bajo costo, y que no requiere en primera instancia la presencia del postulante, como sí lo exige la administración de otros test (Alarcón, 2002, ¶).

En cuanto a la modalidad específica de trabajo, de todas las cartas recibidas se seleccionan las consideradas positivas, es decir, de escritura proporcionada, clara, legible, con buenas formas, trazos sin desviaciones, retoques; de aquellas escrituras como negativas como por ejemplo: las que representan desproporciones importantes en cuanto a tamaño, altura, anchura, por ser ilegibles o de lectura difícil, por presentar trazos extraños, complicados, por observar choques entre renglón y renglón etc., todos estos signos advierten que existe en la persona analizada algún conflicto importante (Alarcón, 2002, ¶).

Antes de proseguir se debe determinar el grado de salud del que escribe, ya que en un análisis grafológico se puede detectar la presencia de patología orgánica y psicológica (cuadros de depresión, estrés, neurosis graves que pueden afectar el desempeño del candidato elegido). Posteriormente, se evalúan las correspondencias entre aptitud técnica y psicológica con respecto al puesto, sin olvidar revisar el Curriculum (Alarcón, 2002, ¶).

La Grafología nos permite obtener información confiable respecto de áreas como la personalidad, capacidad de atención y concentración, estabilidad emocional, rasgos de honestidad, voluntad, tipo de Voluntad, Inteligencia y sus tipos, modalidad de adaptación, rendimiento (Alarcón, 2002, ¶).

5a etapa. Entrevista de selección: Pese a ser subjetiva, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida por el psicólogo con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. Además, tiene innumerables

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 130 dentro de las organizaciones

aplicaciones en el trabajo organizacional: elección en el reclutamiento, selección, consejería y orientación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc (Alarcón, 2002, ¶).

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos: 1. La fuente: el candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc. En él se origina el mensaje. 2. El transmisor: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. Se relaciona con el modo de codificar la información para transmitirla. 3. El canal: en la entrevista hay al menos dos canales, las palabras y los gestos. 4. El instrumento para descifrar: los receptores de la información (entrevistado y entrevistador) pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente. 5. El destino: a quien se pretende transmitir el mensaje (Alarcón, 2002, ¶).

Etapas de la entrevista de selección(Alarcón, 2002, ¶):

- Preparación: Las entrevistas de selección, deben ser preparadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar los objetivos específicos de la entrevista; el método para alcanzar el objetivo de la entrevista; y la mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado. Igualmente, el responsable de seleccionar a un nuevo empleado debe conocer perfectamente las funciones que va a realizar la persona que ocupará el puesto vacante.

En esta etapa, el psicólogo debe comprobar que se satisfagan ciertas condiciones:

- Ambiente: el ambiente físico debe ser confortable y solo para ese fin. El psicológico consiste en un clima ameno y cordial.
- Apertura: Es el inicio de la entrevista, la recepción formal del entrevistado.

- Rapport: clima de confianza y simpatía que se establece entre el entrevistador y el entrevistado, disminuir las tensiones, el nerviosismo del entrevistado o, romper el hielo con preguntas ligeras o triviales (v.gr. el clima, el tránsito, el último evento deportivo, etc.).
- Approach: Es el establecimiento de una distancia social, de acuerdo al tipo de entrevista y objetivo de la misma. Algunas formas de marcar la distancia social se pueden encontrar en el "tuteo" o en el hablar de "usted", la posición del escritorio, el lugar de la entrevista, etc.
- Empatía. Es la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así lograr entenderla mejor.
- Desarrollo de la entrevista: es la etapa fundamental del proceso, en el que se obtiene la información que ambos componentes desean.

Tipos de entrevistas:

- Entrevista dirigida: el entrevistador sigue un camino establecido previamente, el cual sirve como lista de verificación, y por lo general, utiliza un formulario que sigue el orden de la solicitud de empleo. Este proceso es sencillo, fácil y rápido, porque exige hacer anotaciones mínimas. lo que permite que el entrevistador se concentre en el sujeto y no en las anotaciones ni en la secuencia de la entrevista.

Entrevista libre o no dirigida: el entrevistador sigue el curso de las preguntas-respuestas-preguntas, es decir no hay un camino preestablecido. Inicialmente se busca establecer contacto con el candidato para obtener información respecto de su vida y carrera profesional. No debe darse oportunidad para que períodos oscuros de su vida pasen inadvertidos. El papel del psicólogo es de importancia capital en la entrevista, debido a los profundos conocimientos

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 132 dentro de las organizaciones

acerca de los individuos y la interpretación que puede hacer acerca de las respuestas que entrega y el modo en que lo hace (Alarcón, 2002, ¶).

Tipo de información recolectada:

- Historia Laboral: trayectoria de trabajo, proyección al futuro, su estabilidad en el mismo, etc. Se complementa con el curriculum.
- Historia Educacional: nivel de estudios, la estabilidad durante los mismos, tenacidad, capacitación, etc.
- Historia Personal. En este momento se detectan las habilidades que posee el candidato. Es importante saber el lugar que ocupa en la familia, cómo eran sus relaciones con papá y con mamá, (para identificar sus actitudes ante la imagen autoridad).
- Cima: En esta etapa de la entrevista se obtiene información básicamente cualitativa. La intervención del entrevistado es mayor que la del entrevistador. Las preguntas que más se utilizan son las de tipo abierto y abarcando las áreas de:
 - Fortalezas y debilidades (el concepto de sí mismo)
 - Tiempo Libre y/o pasatiempos
 - Área de la Salud (informa sí canaliza su tensión hacia sí mismo)
- Planes (metas a corto, mediano y largo plazo).

- Terminación de la entrevista: Es un aviso por parte del entrevistador de que la entrevista está por finalizar. Se le da la oportunidad al entrevistado de hacer preguntas sobre algún punto que no le haya quedado claro, también es recomendable el que se le solicite si desea agregar algo más.

Se le dan las gracias por haber colaborado. Se le indica que la decisión de contratación no es sólo del entrevistador, que existen otras personas involucradas en el proceso y que también existen otros candidatos concursando para la misma vacante. Siempre se le debe dar al candidato la idea de que la entrevista valió la pena. El candidato tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro (Alarcón, 2002, ¶).

6a etapa. Informe psicológico: El objetivo del informe psicológico es plasmar la información obtenida sobre las aptitudes y características más sobresalientes del candidato a empleo e identificar las que no llegue a cubrir. Contiene la síntesis de la información recolectada en el proceso de selección considerando las distintas áreas de evaluación siempre acordes al perfil definido para el cargo y con base en ello, hacer el pronóstico de su desempeño laboral. El Informe Psicológico debe incluir los siguientes elementos (Alarcón, 2002, ¶):

- *Encabezado:* con los datos personales: nombre, fecha de nacimiento, escolaridad, cargo al que se postula, fecha de evaluación y pruebas utilizadas en el proceso de evaluación.
- *Resultados obtenidos en las mediciones de las distintas áreas de personalidad:*
Introversión – Extroversión- Capacidad para establecer y mantener adecuadas relaciones interpersonales diferenciando pares, superiores y colaboradores. - Relaciones cooperativas – competitivas, conciliadoras- autoritarias. - Persona sumisa – dominante- dependiente,

autónoma, exigente, crítica, descalificadora, sobrevalorada, avasalladora. - Habilidades sociales. - Estabilidad - inestabilidad emocional. Inteligencia Emocional - Receptividad - Autocontrol – hipercontrol, inhibición – impulsividad. - Manejo de la angustia y tolerancia a la frustración. - Flexibilidad - rigidez. - Capacidad de adaptación frente a personas, situaciones y/ o exigencias. - Conocimiento y aceptación de normas y valores socialmente establecidos. - Gama de intereses (Centro Psicólogos, 2005, ¶).

- *Capacidad intelectual y habilidades:* Descripción del funcionamiento intelectual general del postulante, sin categorías, seguida de la descripción de las funciones específicas evaluadas. Se trata de describir la capacidad manifiesta que tiene el evaluado para abordar una tarea determinada. Nivel de rendimiento intelectual (sobre lo normal, normal promedio, normal lento).

- Tipo de inteligencia: concreta, práctica, abstracta, reproductiva, técnica, creativa.

- Capacidad de análisis y síntesis.

- Estilo cognitivo: global – detalle, intuitivo- racional, fantasioso – realistas, objetivos – subjetivo, ingenuo – perspicaz.

- Capacidad de organización y planificación del pensamiento.

- Flexibilidad – rigidez del pensamiento.

- Habilidades especiales según el cargo: Verbales, de negociación, Técnicas, administrativas, Agudeza perceptual, Coordinación visomotora, Ortografía – redacción.

- Nivel intelectual y tipo de pensamiento. A partir de los puntajes, describir la capacidad manifiesta que tiene el aspirante a empleo para abordar una tarea determinada. Modo en que puntualiza detalles y partes de una realidad y/o así como de la forma general.

Objetividad y creatividad en la evaluación de los hechos (Centro Psicólogos, 2005, ¶).

- *Capacidad para organizar y planificar.* Detectar la posibilidad que tiene el postulante para integrar las partes en un todo coherente, como así también su capacidad para anticipar y prever resultados.
- *Productividad – actividad:* Se trata de evaluar el rendimiento del aspirante al cargo cuantitativa y cualitativamente. Es tan importante una alta producción, como el ajuste del evaluado a los requerimientos del puesto.
- *Responsabilidad – autonomía:* Identificar el nivel de compromiso con que el aspirante al cargo asume una tarea específica, su posibilidad o imposibilidad de tomar decisiones en forma independiente y la seguridad y confianza con que las asume. La responsabilidad se extiende a toda tarea a realizar, aunque existan matices de grado. Se observa el nivel de autonomía, de independencia y de criterio en el proceso de toma de decisiones acorde así mismo con lo especificado en el perfil del cargo.
- *Capacidad para adaptarse a situaciones nuevas:* Facilidad para integrarse a un ambiente desconocido, aceptación de cambios y de situaciones imprevistas y resolución de las mismas. (Centro Psicólogos, 2005, ¶).
- *Inteligencia emocional - modalidad de contacto:* El término Inteligencia Emocional fue utilizado por primera vez en 1990 por Peter Salovey y John Mayer para describir las cualidades emocionales que parecen tener importancia para el éxito: la empatía, la expresión y comprensión de los sentimientos, el control de nuestro genio, la

independencia, la capacidad de adaptación, la simpatía, la capacidad de resolver problemas, la persistencia, la cordialidad, la amabilidad, el respeto (Valle, 2002, ¶).

Según Goleman (1995), “I. E. es la forma de interactuar con el mundo, tiene en cuenta los sentimientos y engloba habilidades tales como: el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc., que configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo indispensables para una buena y creativa adaptación social”.

Para el desarrollo y uso de la Inteligencia Intrapersonal o en la relación con nosotros mismos, se deberán considerar aspectos tales como: el desarrollo de la autoconciencia, el control de las emociones que permita el manejo de pensamientos, los cambios fisiológicos y de comportamientos, la automotivación teniendo como fuentes de estímulo a nosotros mismos, los amigos, la familia, los compañeros, un mentor emocional y nuestro entorno.

En las relaciones interpersonales, mediante el desarrollo de la capacidad de comunicación eficaz: la comunicación establece conexiones y las conexiones forjan relaciones, facultades para mejorar nuestras relaciones con los demás a través de la exteriorización, asertividad, atención dinámica, crítica y comunicación de equipo. (Goleman,1995)

El desarrollo de la experiencia interpersonal: la experiencia con otros, significa conectarse con ellos para intercambiar información de forma adecuada y significativa. Habilidades: de analizar una relación para ejercitarla productivamente, de comunicarnos en los niveles adecuados para obtener intercambio eficaz de información. Goleman (1995)

Según Cooper, 1998, “la inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía, información, conexión e influencia. El concepto "inteligencia emocional " ha conquistado el mundo. La ciencia está probando que es el cociente emocional (CE), más que el intelectual (CI), lo que constituye la base de muchas de las mejores decisiones. Con base en investigaciones sobre el cerebro y la conducta, Cooper plantea los cuatro pilares básicos de la inteligencia emocional (Cooper, Robert K y Ayman Sawaf, 1998):

El Primer Pilar, Conocimiento Emocional: Plantea como su influencia potencializa en las personas la toma de decisiones, ambiente propicio para una comunicación asertiva, generando en el equipo de trabajo relaciones de confianza y creatividad, facilidad en la solución de problemas y lealtad entre clientes y empleados.

El Segundo Pilar, Aptitud Emocional: Nos inspira para ampliar nuestras capacidades, fomenta el entusiasmo, el diálogo y la cooperación para hacer frente a los retos y cambios del entorno con mayor adaptabilidad. Es la manera como el ser humano llega al otro y fomenta relaciones de confianza para la construcción colectiva, reconociendo la importancia del otro.

El Tercer Pilar, Profundidad Emocional: Retroinformación del corazón que enciende el genio creador y la intuición, forma relaciones de confianza, aclara decisiones importantes, provee una brújula interior para la vida y nos guía hacia posibilidades inesperadas y soluciones trascendentales.

El Cuarto Pilar, Alquimia Emocional: Se constituye como un aprendizaje en el reconocimiento y direccionamiento de las emociones a través de la intuición, por medio de ésta se perciben las oportunidades y/o problemas visualizando la exploración de soluciones acertadas ante una situación adversa. “La Inteligencia Emocional empieza por el conocimiento de elementos relacionados con “nosotros mismos”, es decir, todo lo que pueda contribuir a conocernos mejor, superar nuestras limitaciones, para después manejar nuestras relaciones con los demás.”En última instancia, se pretende la competencia emocional con capacidades y conocimientos para optimizar el funcionamiento emocional.

- *Capacidad para dirigir y ser dirigido:* se observan los vínculos que mantiene la persona con sus eventuales colaboradores; sí posee o no aptitudes para liderar un equipo de trabajo, y el tipo de relación que establecerá con sus superiores teniendo en cuenta las características de las personas y de los grupos a fin de que su gestión se visualice solucionando los problemas más no creándolos o aumentándolos (Centro Psicólogos, 2005, ¶).

- *Motivación:* Motivación por la empresa y por el cargo. - Evaluación de la relación entre el nivel de aspiraciones y la propia capacidad. (Expectativas reales o irreales). Auto-percepción frente a las exigencias del cargo. - Expectativas en el corto y mediano plazo, tanto en términos generales de su proyecto de vida como laborales. - Tipo de motivación personal: logro, reconocimiento, manutención. Aspiración de ingresos salariales. - Disposición a adaptarse a determinadas exigencias del cargo como por ejemplo disponibilidad para viajar, para trasladarse a otra ciudad o país, disponibilidad para trabajar diferentes turnos, etc (Centro Psicólogos, 2005, ¶).

- *Presentación personal y actitud en el proceso de selección:* Observación de la presentación personal del aspirante a empleo, de la claridad, precisión, fluidez, nivel de comunicación, entre otros, en el uso del lenguaje. Si la persona presentó Actitud cálida, colaboradora, persuasiva, o si estuvo distante, inhibida, a la defensiva o agresiva (Centro Psicólogos, 2005, ¶).
- *Observaciones:* Identificar las fortalezas que la persona presenta para el cargo, el tipo de situaciones en las que será más eficaz, sus expectativas de satisfacción, el tipo de supervisión requerida, la estabilidad esperada en el cargo y la evolución de su potencial; así mismo, se deberán identificar las áreas en que necesitará más apoyo (Centro Psicólogos, 2005, ¶).
- *Conclusiones:* Se deberá terminar el informe con la ilustración de si el candidato es recomendable o no para el cargo, con observaciones o sin ellas e incluyendo las recomendaciones y sugerencias, con la respectiva evaluación de los riesgos que traería el no tomarlos en cuenta. Es deseable presentar a la organización varias opciones de candidatos a fin de no influir la decisión final de la empresa (Centro Psicólogos, 2005, ¶).

Otros elementos a tener en cuenta en el Informe Psicológico (Centro Psicólogos, 2005, ¶):

- Destacar los aspectos más adaptativos de la persona en relación con el perfil del puesto, en qué ámbito puede resultar más eficaz y sentirse más cómodo para su desempeño.
- Informar si el aspirante a empleo no responde a algunas de las características requeridas para el cargo, aclarando si de alguna manera podrá suplirlas y haciendo notar cuál es el contexto que favorece el desarrollo de su potencial y cuáles las situaciones que pueden interferir su rendimiento.

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 140 dentro de las organizaciones

- Al administrar técnicas proyectivas, el psicólogo adquiere información acerca de defensas y conflictos del entrevistado que no deben comunicarse salvo que ellos afecten su desempeño laboral. Estas ideas se transmiten sin hacer referencia a ningún cuadro psicopatológico.
- El informe debe ser redactado teniendo en cuenta el destinatario. El lenguaje utilizado debe ser preciso, conciso y corriente, evitando utilizar los términos psicológicos.
- Generalmente los informes son remitidos al gerente de recursos humanos, al jefe de personal, o a quien corresponda dentro de esta área, de todas maneras es de vital importancia velar por la confidencialidad de la información de la evaluación, cualquier indiscreción puede traer consecuencias no deseables tanto para el individuo aspirante al empleo como para la organización.
- Luego del reporte el psicólogo elabora una terna con los que considera los mejores candidatos, agregando un completo y claro informe respecto de las cualidades positivas y negativas que estos tienen para el desempeño del cargo.
- Cabe destacar que no es función del psicólogo elegir al candidato que será contratado. Su función es solamente la de asesorar a la organización, utilizando –como se ha visto- sus amplios conocimientos acerca de las personas para determinar si poseen o no los requisitos necesarios para ocupar las vacantes. Esta función es de primordial importancia para la organización, ya que cada nuevo integrante de la misma implica una serie de gastos tanto en aspectos administrativos como en inducción

7a etapa. Devolución: Es natural que quienes participen en un Proceso de Selección sientan la curiosidad y la necesidad de conocer los resultados de la misma, sin embargo, ésta determinación es discrecional de la organización en atención a los recursos y de las políticas internas que disponga para ello. Para los casos en los cuales el aspirante a empleo no cumple

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 141 dentro de las organizaciones

con los requisitos para el desempeño del cargo, pero además de ello se presentan incompatibilidades de fondo, hay organizaciones que por política interna no hacen ninguna devolución. Pero también se presentan casos en los cuales el aspirante no cumple con los requisitos para ese cargo y sin embargo la organización lo considera como parte de su base de datos para otras posiciones u oficios, en éstos casos una devolución de apartes del proceso de selección podría generar actitudes positivas hacia el mejoramiento, de todas formas quien hace la devolución, deberá tener cuidado de no generar falsas expectativas en la persona (Centro Psicólogos, 2005, ¶).

Se debe hacer devolución para los casos en los cuales los aspirantes sean de la misma organización, teniendo en cuenta la manera como se le dé la información, más para motivar y potenciar el desarrollo que para desmotivar o frustrar a la persona. Igualmente se debe hacer devolución a quien quede elegido para cubrir la vacante conservando el mismo espíritu de motivación y potenciación de aquellos aspectos que aparezcan susceptibles de mejoramiento (Centro Psicólogos, 2005, ¶).

Crítica a la tarea del Psicólogo Laboral es que no incluye la devolución cuando se hacen procesos de selección. Esto se puede trabajar a futuro definiendo políticas claras con base en la disponibilidad de recursos en la organización y teniendo parámetros claros a tener en cuenta en el proceso de devolución (Centro Psicólogos, 2005, ¶).

2.3 MARCO CONCEPTUAL

ACTITUD: Tendencia mental, predisposición a formar ciertas opiniones, entonces si la actitud es favorable, la opinión también lo será; y en el caso de tener una actitud desfavorable, la opinión será igual (Fernández Hernández, 1987).

ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE PUESTO: Es una técnica de Recursos Humanos que de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada (Alles, 2008).

APTITUD: Capacidad para hacer algo, capacidad de rendimiento potencial del individuo (sin influencia del entrenamiento) para realizar una actividad o trabajo. Son innatas, fundamentalmente hereditarias, pero se desarrollan según el medio y con el entrenamiento. (Fernández Hernández, 1987).

CANDIDATO – ASPIRANTE: Personas que postulan su hoja de vida y desean participar en un proceso de selección de una organización determinada y para un cargo determinado. (Alles, 2008).

COMPETENCIAS CARDINALES: Aquellas competencias que por ser tan relevantes, las deben poseer todos los integrantes de la organización (Alles, 2004).

COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTO: Pueden encontrarse en todo tipo de organizaciones, pero por su propia definición y concepción deberían estar siempre en

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 143 dentro de las organizaciones

organizaciones donde el conocimiento forme parte del núcleo de su actividad y la relación con usuarios o clientes (Alles, 2007).

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS: Aquellas que son definidas para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones (Alles, 2007).

COMPETENCIAS LABORALES: Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. (Escobar Valencia, 2005).

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: Se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y como repercute esa conducta en el desempeño de éste (Robbins, Stephen, 2004).

COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN: Es el grado de fidelidad que siente un empleado por su empleador (Muchinsky, 2002).

CONTRATO ECONÓMICO: Trata del intercambio del tiempo, talento y energía del empleado, por dinero, horarios y condiciones de trabajo razonables, ofrecidas por quien le contrata (Alles, 2007, p.409).

DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES: Es el proceso de análisis de la estructura de una organización para maximizar la satisfacción y eficacia de los individuos, grupos de

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 144 dentro de las organizaciones

trabajo y clientes. Es un campo que se encamina a facilitar el proceso de crecimiento organizacional (Muchinsky, 2002).

ENTREVISTA: La psicología retoma la entrevista como una técnica, pues la considera como un medio de comunicación perfecto, al permitir la presencia física de ambos interlocutores, y el entendimiento personal más o menos positivo según las circunstancias y la habilidad o “arte” del entrevistador (Navío Gámez, 2000).

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS: Es una parte del proceso de selección. Presupone despejar inicialmente los requisitos mínimos requeridos por el perfil, para luego indagar respecto a las competencias que demanda el desempeño del cargo (Alles, 2004).

EXPERIENCIA: Más que lo que conste en los papeles, se refiere a lo que se ha realizado efectivamente. Hay personas que poseen experiencia en diferentes áreas y esa variedad de áreas es el verdadero foco, incluso la experiencia no tradicional puede aplicarse a los requisitos del puesto a cubrir (Alles, 2005).

GESTIÓN DE LAS COMPETENCIAS – GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS: Busca que cada persona que ocupe una posición sea “adecuada y apta”. Es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, y facilitar al mismo tiempo el desarrollo profesional de las personas (Alles, 2008).

HABILIDADES HUMANAS: Capacidad de trabajar con otras personas, comprenderlas y motivarlas tanto en lo individual como en grupo (Robbins, 2004).

HABILIDADES TÉCNICAS: Capacidad de aplicar conocimientos especializados o experiencia (Robbins P, 2004).

ORGANIZACIÓN: Unidad social coordinada deliberadamente, compuesta de dos o mas personas, que funciona mas o menos de manera continua para alcanzar una o varias metas comunes (Robbins, 2004).

PERFIL LABORAL: Se trata de una serie de características y requisitos que la empresa necesita que cumpla el nuevo empleado, para desempeñar el cargo específico para el cual es contratado. (Alles, 2008).

PERSONALIDAD: Es un conjunto de rasgos, que no se relacionan entre sí, es decir, el conocimiento de algunos rasgos de la personalidad no sirven para orientarse sobre los otros. A nivel laboral, se han definido características particulares de las personalidades según el rango jerárquico y el género (Fernández Hernández, 1987).

PRESELECCIÓN O PRIMERA SELECCIÓN: Se trata de un proceso en el que se buscará separar o dejar fuera del proceso a todos aquellos que no respondan al perfil requerido. Las técnicas que se usen deberán ser precisas para no dejar fuera casos de interés y, al mismo tiempo, considerar los distintos intereses de las partes actuantes (Alles, 2006).

PROCESO DE SELECCIÓN: Es una actividad de clasificación, donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido, para satisfacer las necesidades de la organización, descritas en el perfil (Alles, 2008).

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO: Estudia al hombre en relación con toda posible actividad laboral. Estudia las aptitudes, la fatiga y los aspectos individuales del aprendizaje profesional; la cual persigue el fin de seleccionar y formar el personal lo mejor posible, para conseguir un alto rendimiento sin excesiva fatiga. Estudia el comportamiento humano individual y en grupo (Fernández Hernández, 1987).

PSICOLOGÍA INDUSTRIAL: Considera el estudio del hombre reducido a la industria (Fernández Hernández, 1987).

RECLUTAMIENTO: El reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará alguno para recibir el ofrecimiento de empleo. Es un proceso de comunicación de dos canales: el aspirante recibe la información precisa de cómo sería trabajar en la organización, y por otro lado las organizaciones reciben la información precisa acerca del tipo de empleado que será el aspirante si es contratado (Alles, 2008).

RECURSOS HUMANOS: “Toma la idea de que las personas forman parte del capital de una organización; además se reconoce el verdadero lugar de las personas y no considerar que son un mero recurso del cual se dispone” (Alles, 2008, p.16).

RENDIMIENTO: Es lo que el hombre realiza en una determinada actividad o trabajo (en el que influye el entrenamiento) para realizar una actividad o trabajo. El rendimiento es el resultado de la aptitud mas la motivación (Fernández Hernández, 1987).

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 147 dentro de las organizaciones

RETROALIMENTACIÓN: “Acción por la cual se le comunica a otro sobre aquello que hace bien y aquello que debe mejorar” (Alles, 2008, p.345).

TAYLORISMO: Constituye la primera manifestación valiosa del deseo de mejorar la organización industrial del trabajo por medios técnicos. Es la ciencia matemática aplicada a la organización del trabajo y la industria, valiéndose del estudio de tiempos y movimientos (Fernández Hernández, 1987).

TALENTO: Es algo que puede ser medido y no sin dificultad, también puede ser desarrollado; en este orden de ideas, este concepto pierde el halo de mágico y divino (Alles, 2008).

TIPOLOGÍA: También llamada caracterología especial o sistemática. Las tipologías son un auxiliar para el conocimiento de la personalidad humana a base de unos modelos que aunque no dan un perfecto conocimiento del individuo, si pueden facilitar un conocimiento aproximado de los mismos, señalando, a grandes rasgos, las posibles tendencias en su forma de conducirse y reaccionar (Fernández Hernández, 1987).

2.4 MARCO LEGAL

A partir de la estrecha relación con la temática abordada en el presente trabajo, se hacen pertinentes las consideraciones legales referidas en adelante.

La Organización Internacional de Normalización (ISO) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización; por lo tanto, el trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos que la integran. En esta medida, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), siendo uno de los comités miembros de la ISO, certifica su conformidad con la traducción de la Norma Internacional ISO 9001:2000, en la cual se determinan los requisitos para el Sistema de Gestión de la Calidad y se dedica un apartado que permite alinear los sistemas de recursos humanos en conformidad con dicha norma. De esta forma, se encuentra que en el numeral seis, dedicado a la Gestión de los Recursos, se ubica en una segunda posición lo relacionado con el tema de Recursos Humanos, del cual se desprenden las siguientes subdivisiones, así:

6.2.1 Generalidades: El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas”, y finalmente plantea lo relacionado con: “6.2.2

Competencia, toma de conciencia y formación: La organización debe: a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto, b) proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades, c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas, d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y e) mantener los registros

apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia. Es a partir de esta reglamentación internacional, que los procesos de certificación van de la mano, con el montaje de una gestión por competencias dirigida al personal o empleados que conforman la organización (ISO 9001, 2000, ¶).

Si bien, a nivel internacional los diferentes países cuentan con sus respectivas asociaciones y/o entidades encargadas de normalizar el tema de las competencias, en Colombia, las normas de competencias están siendo elaboradas por el sector productivo en instancias denominadas “mesas sectoriales”, coordinadas por el SENA desde 1997 por delegación gubernamental. En tales mesas sectoriales, participan los gremios, las empresas, los trabajadores, el sector educativo, los centros de formación del Sena, los centros de investigación, entre otros (Competencias Laborales, 2003, ¶).

Las normas de competencia laboral se constituyen en referente amplio para la formación, la evaluación y certificación así como para la gestión del talento humano al interior de las organizaciones; el SENA tiene entonces, “el papel de normalizador, evaluador, formador, (...) y es el único certificador que puede delegar a otros esta función (...) la certificación es el reconocimiento de la capacidad de una persona para desempeñar una función laboral con la calidad especificada en una norma de competencia, independientemente de la forma en que sea adquirida” (Romero, 2003, p. 12). Una vez el Sena cumple con la responsabilidad de estandarizar las competencias, éstas son posteriormente acreditadas por el ICONTEC, quien se encarga de elevarlas a la categoría de Norma Técnica Nacional.

Es pertinente además, referirse a la ley 1090 de 2006 decretada por el Congreso de Colombia, por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de psicología, se dicta el código

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 150 dentro de las organizaciones

deontológico y bioético y otras disposiciones. Para el desarrollo de la presente monografía, se cumple con las reglas de conducta profesional registradas en dicho código, asumiéndose con responsabilidad el tema de estudio, la metodología usada en la investigación y los materiales empleados en la misma, el análisis de sus conclusiones y resultados, así como de su divulgación y pautas para su correcta utilización. Se toma como base principios éticos de respeto y dignidad, y se reconoce el derecho a la propiedad intelectual individual sobre lo investigado, de acuerdo con los derechos de autor establecidos en Colombia (Ley número 1090, 2006, ¶).

2.5 MARCO CONTEXTUAL

En este espacio es pertinente anotar que el presente trabajo se desarrolla desde el enfoque dado por el campo de la psicología organizacional. En relación a lo anterior, durante el proceso de revisión documental, se evidenció como la temática elegida para el desarrollo del presente trabajo: “rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias dentro de las organizaciones”; se encuentra permeada por aportes interdisciplinarios. Situación sustentada a partir de la interacción propia de la psicología con disciplinas como la administración, el derecho laboral, la medicina del trabajo, la economía, la ingeniería y diversas áreas del conocimiento relacionadas con el objeto de la empresa en la cual ha de enmarcarse la gestión de selección de personal.

3. CONCLUSIONES

- A partir del recorrido teórico realizado en la presente monografía, se observa una evidente evolución en el rol del psicólogo organizacional tanto en los procesos inherentes a la selección como en su participación y gestión en los demás subsistemas de la Administración de Recursos Humanos. Es de anotar, que a inicios del siglo XX se utilizaban las técnicas sugeridas por los procesos de selección científicos pero, en la última década de éste siglo y en la primera del siglo XXI, surge la necesidad de una selección de personal basada en un análisis holístico del ser humano; en los actuales momentos, el enfoque no mira solamente el desempeño de las funciones propias de un puesto de trabajo, si no, a la persona de manera integral, considerando los elementos que determinan el conocimiento del “ser”, el “saber” y el “saber hacer” en procura en última instancia de “la competencia” personal para que mediante la actuación responsable de su desempeño diario se obtengan la eficiencia y eficacia y en última instancia, los resultados esperados tanto para la persona como para la organización.
- En el presente siglo XXI se marca una gran diferencia del rol del psicólogo dentro de las organizaciones, antes era visto como el soporte y gestor para el área de Recursos Humanos en los procesos de selección del personal, específicamente en lo inherente a la aplicación de las pruebas psicotécnicas y en la realización de las entrevistas de selección. En la actualidad, se da cuenta de una evolución acerca de su quehacer, ya que al trabajar un enfoque de Gestión por Competencias se involucra a toda la organización y en gran medida, de ello dependerá su competitividad así como su permanencia en el mediano y largo plazo. Parte del gran cambio se da en la necesidad de mirar al área ya no como Recursos Humanos sino como Gestión del Talento Humano desde la visión estratégica de

la organización y con una clara gestión de los empleados en el tiempo pero siempre con el objetivo del logro de los resultados. Gestión del Talento Humano debe lograr la transversalidad en la organización ya que es el proveedor para toda ella del personal requerido, de su mantenimiento y desarrollo.

- Actualmente el Psicólogo Organizacional ha ampliado su ámbito de acción y gestión, es por ello que se le encuentra actuando no solamente en lo relacionado con los procesos de selección del personal, sino también en los otros subsistemas que forman parte del gran sistema de la Gestión del Talento Humano entre otros: la generación de políticas, normas y procedimientos que den garantía de equidad y claridad en el quehacer de la gestión del personal así como la definición y gerenciamiento de los indicadores que correspondan; acciones encaminadas a la adaptación de los empleados a la cultura de la empresa mediante adecuados procesos de Inducción tanto a nivel macro - de la organización en general -, como micro, - a nivel del área en la cual se va a desempeñar el trabajador -; acciones encaminadas a garantizar un adecuado entrenamiento de los trabajadores en el cargo para el cual fue seleccionado; diseño y gestión de planes de capacitación y desarrollo del talento de los empleados, plan de carrera y enriquecimiento del trabajo, promociones y traslados; diseño y gestión de sistemas de información y comunicación organizacional; diseño y gestión de sistemas de valoración del desempeño; acciones en procura de un ambiente laboral motivante y que genere satisfacción en las personas; gestión de sistemas de remuneración y reconocimiento; diseño de planes de prevención e intervención en conflictos de interacción humana para asegurar la cultura y el buen clima organizacional; asesorar a la gerencia en temas relacionados con el manejo de los sindicatos, negociaciones colectivas o pactos colectivos; apoyo para el incremento de la productividad empresarial, salud e higiene ocupacional, seguridad industrial; diseño de

cargos; acciones preventivas para evitar la fatiga y prevenir accidentes o enfermedades ocupacionales; aportes relacionados con el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios; intervención en la fijación de las estrategias de marketing y publicidad de la empresa. Por lo anterior, podemos concluir con agrado que se ha dado en el tiempo, una amplitud muy interesante en el quehacer del Psicólogo Organizacional.

- La importancia de los procesos de selección en una compañía, está dada en cuanto a su función de darle ingreso a personas que serán agentes de cambio, por tanto, en la medida en que se logren procesos de selección exitosos, aportará directamente a la efectividad y competitividad de la organización así como a su permanencia en el tiempo. De ahí, la pertinencia de que el psicólogo organizacional tenga presente el impacto que tiene en las organizaciones su responsabilidad con la selección del personal.
- Si bien, el objetivo final del proceso de selección de personal por competencias va encaminado al mejor conocimiento de las aptitudes, actitudes, personalidad, elementos de motivación de las personas, entre otros, el psicólogo juega un papel fundamental en atención a que es un profesional entrenado y calificado para estudiar, diagnosticar, coordinar, intervenir, gestionar, controlar y en suma, tener una visión sistémica y holística tanto del comportamiento humano en la organización, como de ésta, dentro del entorno social, legal y cultural. En esta medida, el profesional en psicología contribuye a la generación de valor mediante la gestión y el desarrollo del talento humano.
- En la gestión por competencias es de vital importancia la **comunicación**, por lo tanto, el psicólogo responsable de la selección de personal deberá tener el conocimiento, entrenamiento y habilidad para realizar los procesos de **retroalimentación** de manera que

motiven y potencialicen el talento de las personas. Dicha competencia comunicacional, cobra vital importancia en la dirección de las **entrevistas** de profundidad con las cuales el psicólogo pretende ir más allá de lo indagado en una entrevista tradicional, para ello, utiliza preguntas formuladas con base en incidentes críticos que permiten evaluar las diferentes competencias requeridas para el cargo, y de este modo validar con mayor precisión, el ajuste entre el perfil de la persona y el perfil del cargo.

- Los pasos utilizados para llevar a cabo un proceso de selección tradicional y los usados para una selección por competencias pueden parecer similares, sin embargo, se dan diferencias metodológicas importantes. En el esquema de competencias, la construcción del análisis funcional, se da por la desagregación sucesiva de las funciones productivas y las funciones realizables por las personas, con esto, se encuentran los elementos de la competencia y se identifican las que son necesarias para el logro del propósito principal. Resultado de lo anterior es el mapa funcional árbol de funciones que responde a las preguntas: ¿Qué hay que hacer?, ¿Cómo? y ¿Para qué?. Se habla de funciones y no solamente de puestos de trabajo. El análisis funcional se centra en lo que el trabajador logra, en los resultados, nunca en el proceso que sigue para obtenerlos. Esa es su principal diferencia con los análisis de tareas y el análisis de puestos. Los instrumentos para identificar competencias son variados, para levantar perfiles por competencias encontramos que los instrumentos o técnicas más utilizadas son el DACUM (metodología de análisis cualitativo del trabajo que sigue la lógica del análisis ocupacional de tareas, permite recolectar información sobre los requerimientos para el desempeño de trabajos específicos), la entrevista de eventos conductuales y la entrevista de incidentes críticos. El Análisis de Incidentes Críticos identifica y enlista las competencias de los trabajadores en situaciones particulares, se puede hacer mediante un cuestionario o mediante la entrevista

de análisis de incidentes críticos. La Entrevista de Eventos Conductuales permite profundizar en el desempeño pasado del candidato, la cual permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias de la persona evidenciadas en el repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular.

- Es importante que el psicólogo a través del desempeño de su rol en gestión del talento humano, logre ganarse el espacio dentro de la organización para formar parte del equipo que tiene a cargo la planeación estratégica. Para ello, requiere conocer y comprender de temas relacionados con los distintos procesos que se llevan a cabo dentro de ella. Ejemplo de lo anterior pueden ser: conocimientos para leer e interpretar los balances y el estado de pérdidas y ganancias; saber manejar un esquema de indicadores que oriente la toma de decisiones; tener nociones de costos y presupuestos; y demás conocimientos relacionados. La comprensión de dichos elementos y su participación en la planeación estratégica, le facilitará al psicólogo la ejecución de su rol en cualquiera de las áreas de gestión de talento humano, como son: selección de personal, salud ocupacional, sistemas de remuneración y de reconocimiento, valoración del desempeño, capacitación y desarrollo de personal, entre otras.
- El conocimiento que tenga el psicólogo de las proyecciones empresariales determinadas a partir de la planeación estratégica organizacional, le permitirá orientar los procesos de selección por competencias, con miras a lograr una proyección del personal contratado en el corto, mediano y/o largo plazo. En este orden de ideas, hará una elección planeada de las personas que puedan ajustarse a las posibles demandas laborales que surjan con el tiempo a partir del desarrollo que adquiera la organización.

4. RECOMENDACIONES

- Es importante que el psicólogo encargado de la selección de personal interactúe constantemente con las diferentes áreas que integran la gestión de talento humano, de esta forma obtendrá información valiosa, en tanto le permitirá retroalimentar constantemente las decisiones tomadas en los procesos de selección.
- Se recomienda a las organizaciones considerar dentro de su planta de personal al profesional de psicología, pues dada la cantidad de procesos que maneja la gestión del talento humano, se requiere de un conocedor y experto en esos procesos.
- El rol del psicólogo a nivel general de la organización y mucho más la administración de la selección de personal, requiere de un manejo a la luz de la ética, fundamentado en principios, valores y en un profundo respeto a la persona.
- El psicólogo debe generar una imagen de profesionalismo, seriedad y seguridad, siendo claro, preciso y oportuno en su toma de decisiones. Para argumentar tales decisiones, puede sustentarse en la información que recopila del candidato por medio de los diferentes filtros que componen el proceso de selección; datos sobre los que se espera, de un manejo confidencial y ético.
- Se reconoce la importancia de realizar el proceso de retroalimentación a las personas que son seleccionadas utilizando fuentes de reclutamiento tanto externas como internas; dándoles a conocer los aspectos positivos e invitándolos a desarrollar aquellos que no fueron tan favorables durante el proceso, en procura de su mejoramiento. Para el caso

contrario, es decir, aquellos que no son contratados desde las fuentes de reclutamiento externo, se recomienda, por el respeto al otro, darle a conocer que se ha culminado el proceso y agradecer su participación por medio de una carta o correo electrónico. Y, para aquellos que no son ascendidos o trasladados dentro de la organización es pertinente tener un espacio de retroalimentación identificando las fortalezas y oportunidades como factores positivos, pero así mismo hablando sobre las debilidades o aspectos a mejorar para lograr los ajustes en las diferentes competencias requeridas para el puesto.

- Se hace fundamental una formación previa del psicólogo desde la universidad en el tema de competencias laborales, ya que esto facilitaría su comprensión del tema y la aplicación de los diferentes modelos que se utilicen en las organizaciones para las cuales trabaje.

- Si bien la gestión por competencias se ha convertido en la actualidad en un imperativo para las empresas; hay una demanda, dentro de las organizaciones, de profesionales en psicología que tengan la formación para liderar la implementación y sostenimiento del modelo. Es por eso, que se sugiere afianzar el tema de las competencias laborales, en el marco de la asignatura de psicología organizacional en el proceso de formación del psicólogo de la Institución Universitaria de Envigado.

REFERENCIA

Acosta Betancur, Elizabeth. Estrada Álvarez, Isabel Cristina. (2007). *Diagnóstico de los Procesos de reclutamiento, Selección y Evaluación del desempeño: Apuntando a la Gestión del Talento Humano en la Empresa Laboratorios DIESEL de Antioquia Ltda. Desde la teoría de la Psicología Organizacional*. Trabajo de Grado para optar por el título de Psicólogo, Facultad de Ciencias Sociales, Programa de Psicología, Institución Universitaria de Envigado, Colombia.

Acosta Bustamante, Francisco José. (2000). Competencias. *Revista Universidad de San Buenaventura* 13, 105-108. Medellín – Colombia.

Agudelo Ruiz, Martha Alejandra. Villada Villada, Clara. (2010). *El Desarrollo organizacional como estrategia para el mejoramiento continuo de las organizaciones*. Trabajo de Grado para optar por el título de Psicólogo, Facultad de Ciencias Sociales, Programa de Psicología, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia.

Agudelo, Santiago. Certificación Ocupacional. Manual didáctico. CINTERFOR. Montevideo. 1993. En Cinterfor/OIT, en <http://www.oei.org.co/iberfop/documentos/40-ident.pdf>

Alarcón, A., Chelech, S., Flores, C., Harnisch, E. y Ortiz, A. (2002). *Reclutamiento y selección de personal*.

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 159
dentro de las organizaciones

Alles, Martha. (2008). *Dirección estratégica de RR.HH Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A..

Alles, Martha. (2008). *Desempeño por competencias. Evaluación 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.

Alles, Martha. (2008). *Desarrollo del Talento Humano. Basado en Competencias* . Buenos Aires:Ediciones Granica S. A.

Alles, Martha. (2008). *Construyendo Talento*. Buenos Aires:Ediciones Granica S. A.

Alles, Martha. (2007). *Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.

Alles, Martha. (2007). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Casos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.

Alles, Martha. (2007). *Diccionario de preguntas. Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.

Alles, Martha. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.

Alles, Martha. (2005). *Mi Carrera. Cómo analizar, revisar y corregir su carrera laboral*. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 160 dentro de las organizaciones

Alles, Martha. (2005). *La Entrevista Exitosa. 100 preguntas y cómo responderlas* Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.

Alles, Martha. (2004). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. – Cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos.* Buenos Aires – Argentina: Ediciones Granica S. A.

Alles, Martha. (2004). *Elija el mejor. Cómo entrevistar por competencias.* Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.

Alles, Martha. (2004). *Gestión por Competencias.El diccionario.* Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.

Alles, Martha Alicia (2003). La incertidumbre y la Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Extraído el 14 de Septiembre, 2010, del sitio web de Matha Alles: <http://www.marthaalles.com.ar/index1280.php?width=1280&height=800>

Alles, M.A. (2000). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*

Álvarez, Muriel, Cesar Augusto. Duque Barrera, Martha Inés. Mejía Valencia, María Isabel. (2006). *Impacto de las Competencias Personales y laborales en el logro de Resultados dentro de las Organizaciones Estudio de Casos en algunas empresas del Valle de Aburra.* Trabajo de Grado para optar por el título de Psicólogo, Escuela de Ciencias Sociales, Facultad de Psicología, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia.

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 161 dentro de las organizaciones

Alarcón, A., Chelech, S., Flores, C., Harnisch, E. y Ortiz, A. (2002). *Reclutamiento y selección de personal*. <http://www.apsique.com/wiki/LaboRetselper>

Antonio Montaña Valle (2002). *Inteligencia Emocional*. Universidad de Huelva. Extraído de http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Gesti%C3%B3n_del_Conocimiento/La_inteligencia_emocional._Origen_y_concepto/2EEFCE291C937A9E41256BC10037F75F!opendocument

Araneda, D. & Calderón, C. (2000). Modelo de evaluación de competencias para la gestión de recursos humanos. Tesis para optar al título de Psicología, Escuela de Psicología, Universidad Diego Portales, Santiago, Chile.

Archier, G. y Serieyx, H. (1985): *La empresa del tercer tipo. Una nueva concepción de la empresa*. Planeta, Barcelona.

Asesoría Técnica Profesional Especialistas en Recursos Humanos. Caja de herramientas (2003) <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page3.html>

Beer, Walton y Spector (1984). XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 30 oct. - 2 nov. 2007

Beltran Cadavid, Natalia. García Henao, Lina María. Guevara Cifuentes, Martha Cecilia. (1999). *Una mirada conceptual a la labor del Psicólogo Organizacional en un departamento de Recursos Humanos*. Trabajo de Grado para optar por el título de Psicólogo, Escuela de Ciencias Sociales, Facultad de Psicología, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia.

Benavides Espíndola, Olga. (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño para*

Organizaciones Latinoamericanas. Bogotá Colombia: McGraw – Hill Interamericana

S. A.

Bernal, Cesar Augusto. (2006). *Metodología de la Investigación. Para Administración,*

Economía y Ciencias Sociales. México: Pearson Educación de México S. A.

Blasco, Ricardo Diego. Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del

psicólogo <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v4n1/v4n1a05.pdf>

Botero Gutiérrez, Claudia. VIANA, Maria Cecilia. Estrada Bustamante, Cecilia. Cortés

Ramirez, Juan Alejandro. (2006). *Normalización y Certificación de Competencias*

Laborales para el área de dirección y gerencia en Colombia: Universidad Pontificia

Bolivariana (UPB) – Sistema Nacional de Formación para el trabajo (SNFT). Ciencias

Estratégicas. 15. V14, 9- 20. Medellín – Colombia.

Boyett, Joseph y Boyett, Jimmie (1999) *Hablan los gurús*, Capítulo 7, *Negocios, Trabajo y*

Sociedad, Ed. Grupo Editorial Norma, México, 346- 354 pp.

Buitrago Palacios, Alejandra María. Carmona López, María Catalina. (2008). *La teoría de*

Competencias y su influencia en la gestión del talento Humano en las Organizaciones

Contemporáneas desde 2000 al 2008 (revisión bibliográfica). Trabajo de Grado para

optar por el título de Psicólogo, Facultad de Ciencias Sociales, Programa de

Psicología, Institución Universitaria de Envigado. Envigado.

Calderón Hernández, Gregorio. Naranjo Valencia, Julia Clemencia (2004). Semillero de Investigación en Gestión Humana. Competencias Laborales de los Gerentes de Talento Humano. *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. 23. *Univeridad Nacional de Colombia Bogotá*. Extraído el 14 de Septiembre, 2010, del sitio web de Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal

Sistema de Información Científica Redalyc:

<http://redalyc.uaemex.mx/buscador/search.jsp?query=competencia&rbArt=rbArt> y luego <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=81802308>

Carbó, Ponce, Esteve (1999). Manual de Psicología Aplicada a la Empresa, España: Ed. Granica, S.A.

Cárdenas Londoño, Rogelio. (2009). Las Competencias Investigativas: Una búsqueda que da sentido. *ConCiencia Empresarial No. 2. 2* , 13-78. Envigado- Antioquia-Colombia.

Cardona Acevedo, Marleny (2005) Las capacidades. En las competencias laborales: una mirada desde las inteligencias múltiples en lo jóvenes *Revista Universidad EAFIT*. 140, V 41, 25-42. Medellín – Colombia.

Castells, M.(2000): *La era de la información. La sociedad red*. Madrid: Alianza Editorial.

Centro Psicólogos (2005). <http://centropsicologos.blogspot.com/2005/08/seleccin-de-personal.html>

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 164 dentro de las organizaciones

Chiavenato, Idalberto. (2008). *Gestión del Talento humano*. México: McGraw – Hill Interamericana.

Chiavenato, Idalberto. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, Idalberto. (2004). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: International Thomson Editores.

Chiavenato, Idalberto.(2004): *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana. Pág. 10

Chiavenato, Idalberto. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Bogotá-Colombia: Edición. McGraw – Hill Interamericana S. A.

Chiavenato, Idalberto. (2002). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos Humanos en las Organizaciones*. Bogotá-Colombia: McGraw – Hill Interamericana.

Chiavenato, Idalberto. (1994) en <http://centropsicologos.blogspot.com/2005/08/seleccin-de-personal.html>.

Conceptos Básicos sobre Competencias Laborales. pp. 9-12. Extraído el 14 de Septiembre, 2010, de <http://www.universidadur.edu.uy/dgp/docs/cl2.pdf>

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 165 dentro de las organizaciones

Congreso de Colombia (2004, Septiembre 23). Ley 909 de 2004. Extraído el 14 de

Septiembre, 2010, del sitio web de la Comisión Nacional de Servicio Civil:

http://www.cnsc.gov.co/esp/acreditacion_normas.php y luego

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2004/ley_0909_2004.html

Competencias laborales: base para mejorar. La empleabilidad de las personas (2003),

[http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-101815_archivo.pdf)

[101815_archivo.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-101815_archivo.pdf)

Conceptos básicos sobre competencia laboral (2010). Extraído el 14 de Septiembre.

<http://www.universidadur.edu.uy/dgp/docs/cl2.pdf>).

Congreso de Colombia. Ley No. 1090 "Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de psicología, se dicta el código deontológico y bioético y otras disposiciones". Título VII del código deontológico y bioético para el ejercicio de la profesión de psicología. Capítulo VII - de la investigación científica, la propiedad intelectual y las publicaciones

Cooper, Robert K y Ayman Sawaf (1998). La inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Ed. Norma. Colombia.

Davis, K y Newstrom, J.W.(1988): *El comportamiento humano en el trabajo*.

Comportamiento organizacional. McGraw-Hill, México.

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 166 dentro de las organizaciones

Davis, Keith. Werther, William B. (1.995). *Administración de personal y Recursos*

Humanos. México:McGraw Hill/Interamericana de México S. A.

De Diego, R. y Donoso, J.(1998): *Psicología del trabajo. Nuevos conceptos, controversias y aplicaciones*. Pirámide, Madrid.

De Parada, Yolanda Gallardo. Garzón, Adonay Moreno. (1999). *Serie Aprender a Investigar*.

Módulo 4 Análisis de la Información. Santa Fe de Bogotá: ARFO Editores Ltda.

ICFES.

De Parada, Yolanda Gallardo. Garzón, Adonay Moreno. Serie Aprender a Investigar. (1999).

Módulo 3 Recolección de la Información. Santa Fe de Bogotá: ARFO Editores Ltda.

ICFES.

Díaz, Rogelio. Arancibia, Victor Hugo. (2002). El Enfoque de las Competencias Laborales:

Historia, Definiciones y Generación de un modelo de competencias para las

organizaciones y las personas. *Psykhe Revista de la Escuela de Psicología Facultad*

de Ciencias Sociales Pontificia Universidad Católica de Chile 2, V11, 2007-214.

Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez y Periañez Cristóbal Rafael (2001).

Administración y Dirección. McGraw-Hill Interamericana. Pág. 4

Eco, Humberto. (1996). *Cómo se Hace una Tesis. Técnicas y procedimientos de*

Investigación, estudio y escritura. Barcelona – España: Editorial Gedisa S. A.

Enríquez Martínez, Álvaro. Rentería Pérez, Érico (1997 y 2006). Investigación de la

Universidad del Valle, <http://organizacional.univalle.edu.co/proyectos.html#aspectos>

Escobar Valencia, Miriam (2005). Las Competencias Laborales: ¿La estrategia laboral para la

Competitividad de las Organizaciones? *Estudios Gerenciales* 096. Universidad ICESI.

pp. 31-55. Extraído el 14 de Septiembre, 2010, del sitio web de Red de Revistas

Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal Sistema de Información

Científica Redalyc:

<http://redalyc.uaemex.mx/busador/search.jsp?query=competencia&rbArt=rbArt> y

luego <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21209602>

Estay Ortega, Carolina. En su artículo Gestión por Competencias, un Desafío y una

Necesidad. <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/11.htm>

Etiennette Irigoin, M (2002). Hacia una educación permanente en Chile. Publicación de las

Naciones Unidas. Chile

Fernández Hernández, Máximo. (1987). *Psicología del Trabajo. La adaptación del hombre a*

su tarea. Madrid – Barcelona: Editorial Index.

Fernández I. & Baeza R. (2001). Aplicación de modelo de competencias: experiencias en

algunas empresas Chilenas. Artículo de revista. Chile. En Gestión por competencias,

un Desafío y una Necesidad, Carolina Estay Ortega

<http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/11.htm>

Fernández, I. & Reyes, M.I. (2001). Criterios de búsqueda de ejecutivos en el mercado chileno. Ponencia presentada en el XXVIII Congreso Interamericano de Psicología, Santiago, Chile

Furnham, Adrian. (2004). *Psicología Organizacional. El comportamiento del Individuo en las Organizaciones*. México: Oxford University Press México S. A.

Galeano Marín, Eumelia. Sandoval, Carlos A. Alvarado, Sara Victoria. Vasco, Carlos E. Vasco, Eloísa. Luna, Maria Teresa (2007). Unidad 3 El procesos de recolección de información: técnicas e instrumentos. País: Editorial

Galindo, Edgar (1999) Análisis del desarrollo de la Psicología en México hasta 1990 en:
http://www.psicolatina.org/Dos/analisis_psicol.html

Gallego Franco, Mery. Gestión Humana Basada en Competencias (I) Teoría de competencia y (II) Procesos de Gestión Humana Basados en Competencias, Extraído el 19 de Septiembre, 2010, del sitio web areaRH.com:
<http://www.areasrh.com/rrhh/procesosgestionhumana.htm>

García, M., Hierro, E., Jiménez, J.J. (2001). *Selección de personal: sistema integrado*. Madrid: ESIC.

Gil, I., Ruiz, I., Ruiz, J. (1999). *La nueva dirección de personas en la empresa*. Madrid: McGraw Hill.

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 169 dentro de las organizaciones

Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B., CARDY, R.L. (1997). *Gestión de Recursos Humanos*.

Madrid

Gómez Rada, Carlos (2001). *Rol del psicólogo en la organización Colombiana* Revista

Psicoinformación de la Facultad de Psicología de la Universidad del Bosque. Extraído

de <http://www.uelbosque.edu.co/files/Archivos/rolpsicologob6.pdf>

González, M.P. y Cornejo, J.M.(1993): "Los grupos: núcleos mediadores en la formación y cambio de actitudes". *Psicothema*, vol. 5, 213-223

INEM (1995). Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional.

Madrid. en Cinterfor/OIT, <http://www.oei.org.co/iberfop/documentos/40-ident.pdf>

Institución Universitaria de Envigado. Extraído el 22 de Octubre, 2010, del sitio web

<http://www.iue.edu.co/index.php> y luego

http://www.iue.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=58&Itemid=

65

J. Leplat y X. Cuny. (1977). *Psicología del trabajo. Enfoques y Técnicas*. Madrid: Pablo del Río.

Jaramillo Sierra, Andrea. Atehortua Doris. Medina Villareal, Francisco Gabriel. (2008). *La*

Consultoría: Una Opción de Ejercicio Profesional para Psicólogos(as), Trabajo de

Grado para optar por el título de Psicólogo, Escuela de Ciencias Sociales, Facultad de

Psicología, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia.

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 170 dentro de las organizaciones

Jaramillo Sierra, Luis Javier. (1999). *Serie. Aprender a Investigar. Módulo 1 Ciencia,*

Tecnología, Sociedad Y Desarrollo. Santa Fe de Bogotá: ARFO Editores Ltda. ICFES.

Jean Paul, Christian. Porras, León. (2007). El rol fundamental del psicólogo en la

administración de recursos humanos para las organizaciones del siglo XXI.

http://www.arearh.com/psicologia/rol_psicologo.htm

Kolb, David A. (1980). *Psicología de las Organizaciones: Problemas Contemporáneos.*

Barcelona-España: Editorial Prentice-Hall International.

Landy, Frank J. Conte., Jeffrey M. (2006). *Psicología Industrial. Introducción a la Psicología*

Industrial y Organizacional. México: McGraw – Hill Interamericana.

Le Boterf, G. (1996). Enfoque de gestión por competencias. Conferencia dictada para

ejecutivos de recursos humanos, Sala de Eventos Telefónica, Santiago, Chile.

León Porras, Christian Jean Paul . El rol fundamental del psicólogo en la administración de

recursos humanos para las organizaciones del siglo XXI.

http://www.arearh.com/psicologia/rol_psicologo.htm

Levering, Robert.(1993). *Un gran lugar para trabajar. Cómo hacen las mejores empresas*

para lograrlo. Buenos Aires – Argentina: Javier Vergara Editor S. A.

Lévy-Leboyer, Claude. (2.003). *Gestión de las Competencias.* Barcelona: Ediciones Gestión

2.000.

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 171 dentro de las organizaciones

LévyLeboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Ediciones Gestión 2000. España.

Londoño Uribe, Manuela. Mesa Blandón, Ana María. Rivas Giraldo, Claudia Patricia. (2008).

Rol Esperado del psicólogo y sus competencias críticas en las empresas más representativas de Medellín, entre los años 1999-2006 Reseñadas por la Revista Semana. Trabajo de Grado para optar por el título de Psicólogo, Escuela de Ciencias Sociales, Facultad de Psicología, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia.

Losada López, Simeon. (1990). *Selección, Contratación e Inducción de Personal*. Medellín-Colombia: ICOLDA.

Louart, Pierre. (1.994). *Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2.000 S. A.

Luthans, Fred. Kreitner, Robert. (1980). *Modificación de la Conducta Organizacional*. México: Editorial Trillas.

Maldonado, Miguel Ángel. (2008). *Competencias, Método y Genealogía. Pedagogía y Didáctica del trabajo*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.

Martinez Martinez, Rosa Adela. (2002). *Análisis de Confiabilidad del test de Competencias Cognitivas y Gerenciales (TCCG) para los administradores de empresas grandes y medianas de la Ciudad de Medellín*. Trabajo de Grado para optar por el título de Psicólogo, Escuela de Ciencias Sociales, Facultad de Psicología, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia.

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 172 dentro de las organizaciones

Maslow, A.(1954): *Motivation and Personality*. Harper &Row, NY.

Mateu, M.(1984): *La nueva organización del trabajo. Alternativas empresariales desde una óptica psicosociológica*. Hispano Europea, Barcelona.

Mayo, E.(1972): *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión,

Mejía Ossa, Shirley Milena. (2004). *Propuesta del Perfil del Cargo del Docente de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica de Oriente basado en Competencias*. Trabajo de Grado para optar por el título de Psicólogo. Facultad de Ciencias Sociales. Programa de Psicología. Convenio Universidad Pontificia Bolivariana – Universidad Católica de Oriente, Rionegro, Colombia.

Mena López, Luis. (2008). *Intervención psicológica en la Empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide Grupo Anaya S. A.

Mertens, Leonard. *Competencia Laboral, surgimiento y modelos*. Cinterfor/OIT. Montevideo. 1996.

Ministerio de la protección social, ley número 1090 de 2006, Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones.

<http://dirpsicologia.univalle.edu.co/documentos/codigodeetica.pdf>.

Muchinsky, M. Paul. (2002). *Psicología Aplicada al Trabajo*. México: International Thomson Editores, S.A. Thomson Learning.

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 173
dentro de las organizaciones

Munduate Jaca, Lourdes. (1997). *Psicología Social de la Organización. Las personas organizando*. Madrid: Ediciones Pirámide S. A.

Munné, F.(1989): *Entre el individuo y la sociedad*. PPU, Barcelona.

Navío Gámez, Antonio. (2000). Recopilación bibliográfica sobre competencias *Educación y Desarrollo de Competencias*. 26, 89-97. Bellaterra – Barcelona.

Norma Internacional, traducción certificada ISO 9001 (2000)

<http://www.mantenimientomundial.com/sites/mmnew/her/normas/Iso9001.pdf>

Peiró Silla, José María. Prieto Alonso, Fernando. (1996). *Tratado de la Psicología del Trabajo. Volumen II. Aspectos Psicosociales del trabajo*. Vallehermoso-Madrid: Editorial síntesis S. A.

Pereda, S., Berrocal, F. (2001). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces. 1ª reimpresión

Psicología y Empresa | Historia de la Psicología Organizacional I, II & III

<http://maspsicologia.com/2010/09/historia-de-la-psicologia-organizacional/>

¿Qué es la Psicología del Trabajo? Introducción

http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/051005171053-__191_Qu.html

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 174 dentro de las organizaciones

Quintero Sánchez, Carolina. (2009). *Rediseño del Área de Gestión del Talento Humano en la Empresa DEMPOS S.A. a partir del Modelo de Gestión por Competencias*. Trabajo de Grado para optar por el título de Psicóloga. Facultad de Ciencias Sociales. Programa de Psicología. Institución Universitaria de Envigado, Envigado, Colombia

Quintero Rendón, Alejandra. (2008). Selección del personal por competencias <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>

Ramírez Cardona, Carlos (2003). Fundamentos de Administración.

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal

Sistema de Información Científica Redalyc:

<http://redalyc.uaemex.mx/buscador/search.jsp?query=competencia&rbArt=rbArt>

Restrepo Cardeño, María Alejandra. Arango Gómez, Luz Marina. Jaramillo Jaramillo, Cesar Augusto. (2007). *Competencias, Saberes y Herramientas para la Intervención Social del Psicólogo*. Bogotá-Colombia: Fondo Editorial. Fundación.

Richino, Susana (2008). *Selección de personal*.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/spuch.htm>

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 175 dentro de las organizaciones

Rincon P, Jairo E. (2006). La nueva Ley de Carrera y las Competencias Laborales *Polémica*.

Revista de la Facultad de Pregrado. 5, 26-33. Bogotá – Colombia.

Robbins, P. Stephen. (2004). *Comportamiento Organizacional. El libro mas completo de*

comportamiento organizacional basado en la realidad. México: Pearson Educación.

Rodríguez Campuzano, María de Lourdes. Posada Díaz, Arturo (2007). Competencias

Laborales: Algunas Propuestas. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 001, VI2.

pp. 93-112. Extraído el 14 de Septiembre, 2010, del sitio web de Red de Revistas

Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal Sistema de Información

Científica Redalyc:

<http://redalyc.uaemex.mx/buscador/search.jsp?query=competencia&rbArt=rbArt> y

luego

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29212107>Rodríguez,

D. (2001). *Gestión Organizacional*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de

Chile.

Rodríguez E., Mauro, Ramírez B., Patricia. (2003) *Psicología del Mexicano en el Trabajo*, Ed.

McGraw – Hill/Interamericana de Editores, S.A de C.V., México, 130 pp.

Rodríguez Fernández, Andrés. Díaz Bretones, Francisco. Fuertes Martínez, Francisco. Martín

Quiroz, María Angustias. Moltanbán Peregrin, Manuel. Sanchez Santa-Barbara,

Emilio. Zarco Martin, Victoria. *Psicología de las Organizaciones*. (2004). Barcelona:

Editorial UOC.

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 176 dentro de las organizaciones

Rodríguez Gómez, Gregorio. Gil Flores, Javier. García Jiménez, Eduardo. (1999). Málaga-España: Metodología de la Investigación Cualitativa. Ediciones Aljibe S.L.

Rodríguez Miérez, Erick Josué. (2003). Gestión de Competencias Laborales: Herramienta para la Intervención de Riesgos Psicosociales. *Protección y Seguridad* 287, V49, 33-38. Bogotá – Colombia.

Rogers, C.(1973): *Grupos de encuentro*. Amorrortu, Buenos Aires.

Romero F. Esperanza. (2003). Competencias Laborales: Un enfoque para mejorar la empleabilidad y productividad. *Actualidad Laboral y Seguridad Social*, 128, V0, 10-15.

Ruiz, Martha Janeth. (2003). Formación por competencias Laborales, un reto para la Universidad. *Ingenium. Revista de la Facultad de Ingeniería USB*. 8, V4, 81-85. Bogotá – Colombia.

Saldarriaga Bolívar, Ángela María. Garcés Muñoz, Juan Guillermo. Ramirez García, Orlando. (2007). *Sistematización de la Práctica Investigativa Formativa en Psicología Organizacional Realizada en el INDER Envigado*. Trabajo de Grado para optar por el título de Psicólogo. Facultad de Ciencias Sociales, Programa de Psicología, Institución Universitaria de Envigado, Envigado, Colombia

Sampieri, Hernández Roberto. Collado, Fernández Carlos. Lucio, Baptista Pilar. (2007). *Metodología de la Investigación*. México: Cuarta Edición. McGraw – Hill Interamericana.

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 177
dentro de las organizaciones

Sánchez Giraldo, Alejandra. Gómez Mesa Carolina. (200-2010). *Factores Motivacionales que Inciden en la Satisfacción laboral y su implicación en el desarrollo del Clima Organizacional de una Empresa*. Trabajo de Grado para optar por el título de Psicólogo, Facultad de Ciencias Sociales, Programa de Psicología, Institución Universitaria de Envigado, Envigado, Colombia.

Selección de Personal. <http://ca-gabinetegrafologico.com/seleccion/2006/05/02/introduccion-al-modelo-de-seleccion-por-competencias/>

Suárez Martínez, Roberto Andrés, Catellanos Domínguez, Oscar Fernando (2006). Bases conceptuales e impacto de la implementación de las competencias laborales en la relación individuo – organización. Modelo de aplicación en la industria gráfica colombiana. *Cuadernos de Administración. Pontificia Universidad Javeriana*, 31, V19. 81-101. Bogotá – Colombia.

Tamayo Y Tamayo, Mario. (1999). Serie Aprender a Investigar. Módulo 2. La investigación. Santa Fe de Bogotá: ARFO Editores Ltda. ICFES.

Tamayo Y Tamayo, Mario. (1999). Serie. Aprender a Investigar. Módulo 5 El proyecto de investigación. Santa Fe de Bogotá: ARFO Editores Ltda. ICFES.

Taylor, J.C.(1971): *Technology and Planned Organizational Change*. Institute for Social Research. Ann Arbor, Michigan Thomson Editores, S. A. de C. V. , México, 3 – 21 pp

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 178 dentro de las organizaciones

Torres Cárdenas, Edgar. Marín, Luis Fernando. Bustamante Zamudio, Guillermo. Gómez,

Jairo H. Barrantes C, Esteban. (2002). *El concepto de competencia I. Una mirada Interdisciplinar Sociedad Colombiana de Pedagogía*, Bogotá: Alejandría Libros.

Tyson, Shaun y Jackson, Tony. (1997) *La esencia del Comportamiento Organizacional*, Ed.

Prentice – may Hispanoamericana, S.A de C.V. México, 69-217 pp.

Universidad Cooperativa de Colombia. Extraído el 22 de Octubre, 2010, del sitio web

<http://www.ucc.edu.co/Paginas/Default.aspx> y luego

<http://www.ucc.edu.co/Paginas/Institucional/Mision.aspx>

Universidad de San Buenaventura. Extraído el 22 de Octubre, 2010, del sitio web

http://www.usbmed.edu.co/Universidad/web/Campus_Colombia.aspx. y luego

http://www.usbmed.edu.co/Universidad/web/Instalaciones_USB.aspx

Universidad Pontificia Bolivariana. Extraído el 22 de Octubre, 2010, del sitio web

http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1054,1&_dad=portal&_schema=PORTAL

L y

luego.[http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1054,28566570&_dad=portal&_sc](http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1054,28566570&_dad=portal&_schema=PORTAL)

[hema=PORTAL](http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1054,28566570&_dad=portal&_schema=PORTAL)

Valle León, Isel.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm>

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 179 dentro de las organizaciones

Velando, M. (1997): “La función de recursos humanos en la empresa”, en: Confederación Provincial de Empresarios de Pontevedra, La Pequeña y Mediana Empresa Promoción y Gestión, Vigo. En <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/11.htm>

Villegas, Julio F. Antecedentes, situación y perspectivas para el desarrollo institucional de la psicología en Latinoamérica. Extraído el 14 de Septiembre, 2010, del sitio web de la Universidad del Norte: <http://www.uninorte.edu.co/acreditacion/index.asp> y luego <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/673/364>

Yepes Bedoya, Alexandra. (2001). *Construcción de un Instrumento que mida las Competencia cognitivas para la gerencia de los administradores de empresas de la ciudad de Medellín*. Trabajo de Grado para optar por el título de Psicólogo, Escuela de Ciencias Sociales, Facultad de Psicología, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia.

APÉNDICE

A. LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Presupuesto global del trabajo de grado	25
Tabla 2. Descripción de los gastos de personal	25
Tabla 3. Descripción de las salidas de campo	26
Tabla 4. Descripción de materiales y suministros	26
Tabla 5. Descripción bibliografía	27
Tabla 6. Descripción equipos	27
Tabla 7. Descripción de otros gastos financieros	28
Tabla 8. Diagrama de Gantt – Cronograma	29

ANEXOS

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 182 dentro de las organizaciones

RASTREO BIBLIOGRÁFICO - LIBROS									
N°	AUTORES	TITULO libro	ED.	LUGAR, PAÍS	ANO PUB.	CAPITULO # y Nombre	PAG.	PALABRAS CLAVES	IDEA PRINCIPAL
1	MENA López, Luis	Intervención psicológica en la Empresa	Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S.A)	Madrid	2008	Parte Segunda. Aplicaciones actuales del análisis de conducta en la empresa. Capítulo 10. Aplicaciones a la calidad y a las ventas * Desafíos y experiencias conductuales para mejorar la calidad de los productos y servicios ** conducta comercial y venta	(189, 200-202)	1. Conducta laboral 2. Factores conductuales 3. Comercial 4. Calidad 5. Servicio 6. Seis sigma 7. Retroalimentación 8. Condicionamiento operante 9. Motivación laboral 10. Ambiente laboral 11. Reconocimiento	* Calidad en el Sec **Psicología aplicada a un programa conductual en ventas.
2	J. Leplat y X. Cuny	Psicología del trabajo. Enfoques y Técnicas	Pablo del Río Editor	Madrid	1977	- Capítulo II. El campo de la psicología del trabajo	30 - 45	12. Psicología del trabajo 13. Trabajo 14. Trabajadores 15. Selección de personal 16. Reclutamiento 17. Intervención	Historia de la psicología en las empresas.
3	LEVERIN G, Robert	Un gran lugar para trabajar. Cómo hacen las mejores empresas para lograrlo.	Javier Vergara Editor S.A.	Buenos Aires - Argentina	1993	- Parte I. Piezas del rompecabezas. Capítulo 1. Los excelentes lugares de trabajo por dentro	27 - 42	18. Empleados 19. Clima laboral 20. Ambiente de trabajo 21. Trabajo en grupo 22. Socialización	Características de la vida de los que ejemplifican las mejores empresas mas importantes. Sugerencias para reclamos. La clave
4	FERNANDEZ Hernandez, Máximo	Psicología del Trabajo. La adaptación del hombre a su tarea	Editorial Index	Madrid - Barcelona	1987	Capítulo II. Antecedentes Historia de la psicología del trabajo. Capítulo III. Temas de la psicología del trabajo. Capítulo VI. Las aptitudes Capítulo VIII. La personalidad **** la entrevista Capítulo X. Los "Tests" Capítulo XII. La entrevista Capítulo XIV. Los Incentivos Capítulo XV. Las actitudes Capítulo XVII. La selección de personal Capítulo XVIII. La formación de personal	13 - 19. 21 - 26 45 - 50 59 - 71 81 - 86 95 - 103 131 - 149 159-169 171-177	23. Industrialización 24. Jornadas de trabajo 25. Bien común 26. Sindicato 27. Taylorismo 28. Relaciones humanas 29. Fatiga laboral 30. Psicología Experimental 31. Psicología Industrial 32. Psicología del trabajo 33. Aptitud 34. Rendimiento 35. Temperamento 36. Carácter 37. Caracterología general 38. Tipología 39. Personalidad 40. Test. 41. Entrevista 42. Actitud	II. Historia de la psicología del trabajo. La conducta frustrada. VI. Rendimiento = diferentes aptitudes. - el temperamento y personalidad. VIII. El desarrollo de la empresa sobre la psicología. X. Diferentes técnicas de escalas de calificación. XII. Que es y aspectos. XV. Cuestionario de selección. XVIII.
5	ALLES, Martha	Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias.	Ediciones Granica S.A.	Buenos Aires	2007	Cap. I Qué es comportamiento organizacional Cáp. II El cambio en las organizaciones. El rol del área de recursos humanos en los procesos de cambio Cáp. III. El poder de las organizaciones. El comportamiento de los supervisores y directivos Cáp. IV. El comportamiento de los individuos en las organizaciones. Cáp. V. Nuevas tendencias en Management. Cáp. VI. Como relacionar comportamiento organizacional con la función y los subsistemas de Recursos Humanos Cáp. VII. Cómo lograr un cambio cultural Anexo. Herramienta de la Metodología Martha Alles. Capital Humano para el cambio Organizacional.	15 - 96 275 - 357 - 396 397 -	43. Comportamiento organizacional 44. Conflicto 45. Competencias 46. Conocimientos 47. Competencias cardinales 48. Competencias específicas 49. Contrato psicológico 50. Contrato económico 51. Recursos Humanos	En este texto la autora propone una forma de Gestión por Competencias para el comportamiento de las personas principalmente a los niveles directivos. * El texto hace referencia al comportamiento organizacional en un enfoque adaptado a la realidad. * La autora afirma que el comportamiento debe ser estudiado en el contexto privado, sino que es en el contexto donde las personas se desempeñan.
6	ALLES, Martha	Desempeño por competencias. Evaluación 360°	Ediciones Granica S.A.	Buenos Aires	2008	Cáp. I. Evaluación de desempeño Cáp. II. Desempeño por Competencias Cáp. III. Cómo analizar comportamientos Cáp. IV. La frecuencia en los comportamientos Cáp. V. Evaluación de 360° Cáp. VI. Evaluación de 180° Cáp. VII. Entrenamiento a evaluadores Cáp. VIII. Caso práctico Anexo. Herramientas de la metodología Martha Alles, Capital Humano en relación con evaluaciones de desempeño, otras mediciones de competencias y el desarrollo de personas.	29 - 324.	52. Evaluación de desempeño 53. Desempeño por competencias 54. evaluación 360° 55. Evaluación 180° 56. Evaluadores 57. Performance Management 58. Compensación 59. Desarrollo de carreras y Formación	El texto Desempeño por competencias para el manejo interno de la organización: la evaluación de los integrantes. Este enfoque dejando de ser un instrumento clave del capital humano (empresarial); y por cada una de las personas.
7	ALLES, Martha	Desarrollo del Talento Humano. Basado en Competencias. (2da. Ed.)	Ediciones Granica S.A.	Buenos Aires	2008	Cap. I. Talento humano y competencias Cap II. Dlo. Del talento Humano basado en competencias Cap III. Cómo desarrollar competencias Cáp. IV. Métodos para el desarrollo de competencias dentro del trabajo Cáp. V. Métodos para el desarrollo de competencias fuera del trabajo Cáp. VI. Técnicas para el auto desarrollo de competencias Cáp. VII. La gestión del conocimiento y el desarrollo de competencias Cáp. VIII. Cómo armar una sección en su intranet para el desarrollo de competencias	30 - 63 - 385	60. Talento Humano 61. Motivación 62. Comportamiento 63. Talento 64. Gestión del talento Humano - Gestión de las Competencias - Gestión de Recursos Humanos por Competencias 65. Talento individual 66. Conocimiento 67. Capacidades 68. Desarrollo de Competencias	Los capítulos proponen técnicas, para desarrollarlas auto desarrollarlas. Las competencias de las personas que trabajan. La autora da a conocer los países hispanoamericanos donde la importancia actual del talento humano. Es éste un

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 183 dentro de las organizaciones

						Anexo. Herramientas de la metodología Martha Alles capital humano para el desarrollo del talento humano.			
8	LUTHANS, Fred. KREITNER, Robert.	Modificación de la Conducta Organizacional	Editorial Trillas	México	1980	Cáp. 3. Principios de la modificación de la conducta Cáp. 7. Moldeamiento, modelado y autocontrol. Cáp. 8. Modificación de la conducta organizacional. Casos reales	53 – 82 167 - 190 191 - 218	69. Autocontrol. 70. Moldeamiento 71. Modelado	La conducta organizacional como una suma de partes que integran la teoría de la modificación de conductas fundamentales de
9	ALLES, Martha	Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. – Cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos.	Ediciones Granica S.A.	Buenos Aires - Argentina	2004	- Competencias. La gestión de Recursos Humanos - Diccionario de comportamientos. Cómo utilizarlo - Comportamientos para competencias cardinales - Comportamientos para niveles ejecutivos - Comportamientos para niveles gerenciales intermedios - Comportamientos para niveles iniciales - Comportamientos para competencias del conocimiento - E-people y gestión del conocimiento - Comportamientos para empresas del conocimiento - Comportamientos para e-competences	21 - 416	72. Conducta 73. Comportamiento	El texto contiene un capítulo para cada una de las competencias de Martha Alles. Presenta la identificación, tanto de desempeño, en la evaluación y desarrollo. Con lo que conformar un equipo que logre una armonización del desarrollo individual
10	ALLES, Martha	Selección por competencias	Ediciones Granica S.A.	Buenos Aires	2006	Cáp. 1. ¿Por qué selección por competencias? Cáp. 2. La selección de personas en contextos de alto desempleo Cáp. 3. Inicio de un proceso de selección Cáp. 4. Definición del perfil. Cáp. 5. Planificación de una selección Cáp. 6. Preselección y selección Cáp. 7. Las evaluaciones específicas Cáp. 8. Negociación, oferta e incorporación. Cáp. 9. Comunicación y ética durante un proceso de selección. Cáp. 10. Aplicación de índices de control de gestión en un proceso de selección.	19 – 48 49 – 98 99 – 128 129 – 166 167 – 210 211 – 280 281 – 332 333 – 360 361 – 390 391 – 416	74. Personas que se postulan 75. Atracción 76. Preselección o Primera selección	La autora parte de la necesidad de encontrar las personas en las posiciones; en esas condiciones; en esas condiciones profesional y actual de los colaboradores.
11	LANDY, Frank J. CONTE, Jeffrey M.	Psicología Industrial. Introducción a la psicología Industrial y Organizacional	McGraw – Hill Interamericana	México	2006	1. ¿Qué es la psicología industrial y organizacional? 2. Estudio e interpretación de la conducta del trabajador. 10. Actitudes, emociones y trabajo. 14. Organización de la conducta laboral	2 – 39 40 – 75 378 – 411 508 - 551	77. Psicología Industrial - Psicología Organizacional 78. Actitud 79. Satisfacción laboral	Este libro, trata de la conducta en el trabajo, su evolución y su influencia indirectamente tiene
12	ECO, Humberto	Cómo se Hace una Tesis. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura	Editorial Gedisa S.A.	Barcelona – España	1996	Cáp. I. Qué es una tesis doctoral y para que sirve Cáp. II. La elección del tema Cáp. III. La búsqueda del material Cáp. IV. El plan de trabajo y las fichas Cáp. V. La redacción Cáp. VI. La redacción definitiva	18 – 26 27 – 68 69 – 136 137 - 176	80. Monografía	El libro está dedicado a la tesis superior y definitiva elegida. El texto escoge el tema y el método de búsqueda encontrado y, finalmente, dirigido especialmente Humanística. Define Tesis Monografía
13	ALLES, Martha	Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Casos. Edición 2007	Ediciones Granica S.A.	Buenos Aires	2006	Cáp. 1 introducción al estudio de los recursos humanos Cáp. 2. La gestión de Recursos Humanos por competencias Cáp. 3. Análisis y descripción de puestos (job description) Cáp. 4. Atracción, selección e incorporación de los mejores candidatos Cáp. 5. Capacitación y entrenamiento Cáp. 6. Evaluación del desempeño Cáp. 7. Cuidado del capital intelectual Cáp. 8. Remuneraciones y beneficios Cáp. 9. Plan de jóvenes profesionales Cáp. 10. El fin de la relación laboral. Renuncias, despido, jubilación.	13- 152	81. Dirección estratégica 82. Recursos Humanos 83. Gestión por competencias 84. Competencias 85. Análisis y descripción de cargos 86. Selección de personal 87. Capacitación 88. Entrenamiento 89. Evaluación del desempeño 90. Capital intelectual 91. Remuneración 92. Beneficios 93. Renuncias	El texto contiene temas que responden a temas de nacimiento de un negocio, desvinculación, proceso de selección y desarrollo, la evaluación de beneficios.
14	ROBBINS, P. Stephen	Comportamiento Organizacional. El libro más completo de comportamiento organizacional basado en la realidad. 10ma Edición.	Pearson Educación.	México	2004	Cáp. I. Qué es comportamiento organizacional Cáp. II. Bases de la conducta del individuo Cáp. III. Valores, actitudes y satisfacción laboral Cáp. IV. Personalidad y emoción Cáp. V. Percepción y toma de decisión individual Cáp. VI. Conceptos Básicos de motivación Cáp. VII. Motivación: de los conceptos a las aplicaciones Cáp. VIII. Bases de la conducta del grupo Cáp. IX. Entendiendo los equipos de trabajo Cáp. X. comunicación Cáp. XI. Enfoques básicos sobre Liderazgo. Cáp. XII. Temas contemporáneos del liderazgo Cáp. XIII: El poder y la política Cáp. XIV. Conflicto y negociación Cáp. XV. Bases de la estructura de la Organización Cáp. XVI. Diseño y Tecnología del trabajo y tensión	3 - 636	94. Liderazgo 95. organización 96. Administradores 97. planeación 99. organizar 100. habilidades técnicas 101. Habilidades humanas	Comportamiento organizacional dan origen a las teorías. Este libro es el más importante periódicamente se actualiza tanto es importante como las actuales.

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 184 dentro de las organizaciones

						Cáp. XVII. Políticas y prácticas de Recursos Humanos. Cáp. XVIII. Cultura organizacional Cáp. XIX: Cambio Organizacional y manejo del estrés Apéndice A. Historia del comportamiento organizacional Apéndice B. Investigación del Comportamiento organizacional Módulo de adquisición de habilidades.			
15	SAMPIERI, Hernánde z Roberto. COLLADO, Fernández Carlos. LUCIO, Baptista Pilar.	Metodología de la Investigación n. Cuarta Edición	McGraw – Hill Interamericana	México	2007	Cáp. 2. El nacimiento de un proyecto de Investigación cuantitativo, cualitativo y mixto: la idea Cáp. 12. El inicio del proceso cualitativo: planteamiento del problema, revisión de la literatura, surgimiento de las hipótesis e inmersión en el campo Cáp. 13. Muestreo Cualitativo Cáp. 14. Recolección y análisis de datos cualitativos Cáp. 15. Diseño del proceso de investigación cualitativa Cáp. 16. El reporte de resultados del proceso cualitativo	34 – 44 523 – 560 561 – 580 581 – 684 685 – 720 721 - 750	102. Ideas de Investigación 103. Tema de Investigación 104. Observación cualitativa 105. Inmersión en el contexto, ambiente o campo 106. La muestra 107. Reformulación de la muestra 108. Muestras dirigidas 109. Recolección de datos 110. Transcripción	El texto propone un enfoque cuantitativo, cualitativo y mixto respecto a la metodología de investigación.
16	MUCHINSKY, M. Paul.	Psicología Aplicada al Trabajo. Sexta Ed.	International Thomson Editores, S.A. Thomson Learning	México	2002	Cáp. 1 Antecedentes históricos de la psicología Industrial – Organizacional (I / O) Cáp. 6. Capacitación y desarrollo Cáp. 9. Conducta y actitudes organizacionales Cáp. 13. Diseño del trabajo y desarrollo de la organización: creación de organizaciones de alto desempeño	3 – 56 170 – 204 270 – 301 395 - 420	112. Selección y colocación 113. Capacitación y desarrollo 114. Evaluación del Desempeño 115. Desarrollo de las organizaciones 116. Calidad de vida organizacional 117. Feedback 360° 118. Satisfacción laboral 119. Compromiso con la organización	El texto aborda temas como el estrés, los sindicatos, Proporciona además ejemplos de compañías reales, ofrece este campo de estudio culturales y sociales. El texto presenta aplicaciones de la Psicología Industrial.
17	ALLES, Martha	Dirección estratégica de RR.HH. Gestión por Competencias. - casos - Clases (únicamente en internet)	Ediciones Granica S.A.	Buenos Aires	2008	Cáp. I. Introducción al estudio de los Recursos Humanos Cáp. II. La gestión de RR.HH por competencias Cáp. III. Análisis y descripción de puestos Cáp. IV. Atracción, selección e incorporación de los mejores candidatos Cáp. Formación Cáp. Evaluación de Desempeño Cáp. VII. Cuidados del capital Intelectual. La función de Desarrollo en el área de RR:HH. Cáp. VIII. Remuneraciones y Beneficios Cáp. IX. Plan de jóvenes profesionales Cáp. X. El fin de la relación laboral. Renuncias, despidos, jubilación.	15 – 50 51- 108 109 – 154 155 – 212 213 – 260 261 – 300 301 – 344 345 – 372 373 – 406 407 - 428	120. Puesto de trabajo 121. Proceso de selección 122. Incorporación 123. Recursos Humanos 124. Capacitación o Formación 125. Compensaciones y Beneficios 126. Remuneraciones 127. Desvinculación laboral 128. Análisis, Descripción y documentación de puesto 129. Atracción 130. Reclutamiento 131. Organización 132. Perfil Laboral 134. Candidato – Aspirante 135. Hoja de Vida o Curriculum 136. Inducción	Martha Alles trata sobre el trabajo, el proceso de capacitación y remuneraciones y desvinculación laboral para convertir los recursos humanos en organizaciones.
18	ALLES, Martha	Gestión por Competencias. El diccionario. Incluye 160 competencias para diferentes estrategias de negocio.	Ediciones Granica S.A.. 2da. Edición.	Buenos Aires	2004	Cáp. 1. La gestión de Recursos Humanos por competencias Cáp. 2. Frases relacionadas Cáp. 3. El diccionario de competencias: su utilización Cáp. 4. Comencemos por el principio: visión, misión y valores Cáp. 5. Las competencias cardinales Cáp. 6. Niveles ejecutivos Cáp. 7. Niveles Intermedios Cáp. 8. Niveles iniciales Cáp. 9. Competencias del conocimiento Cáp. 10. E-competences	17 – 36 37- 62 63 – 76 77 – 92 93 – 102 103 – 130 131- 194 195 – 222 223 – 250	137. Diccionario de competencias 138. Misión 139. Visión 140. Valores 141. Competencias cardinales. 142. Niveles Ejecutivos 143. Niveles Intermedios 144. Niveles Iniciales 145. Empowerment.	Obra que concierne a la capacitación dirigida a empresas humanas. Se consisten en diccionarios de competencias. Presenta la definición con la descripción del cumplimiento. Se trata de un sistema que desea implementar el sistema vigente.
19								146. 147. 148. 149.	
20	ALLES, Martha	Elija el mejor. Cómo entrevistar por competencias.	Ediciones Granica S.A.	Buenos Aires	2004	Cáp. 1. La ciencia o el arte de entrevistar Cáp. 2. La preparación para la entrevista Cáp. 3. Los primeros 60 segundos, crear el clima Cáp. 4. 40 preguntas sobre la formación Cáp. 5. 72 preguntas sobre la trayectoria laboral Cáp. 6. 57 preguntas para determinar la adaptabilidad del candidato. Cáp. 7. 30 preguntas sobre la adaptabilidad del puesto Cáp. 8. 30 preguntas sobre capacidad de liderazgo y de trabajar en equipo Cáp. 9. 80 preguntas sobre personalidad Cáp. 10. 192 preguntas sobre capacidades específicas Cáp. 11. 24 preguntas sobre otros intereses y para evaluar la manera de pensar o el sentido común Cáp. 12. 32 preguntas sobre temas económicos y objetivos profesionales Cáp. 13. 10 preguntas de cierre Cáp. 14. 50 preguntas que usted deberá responder. Cáp. 15. 40 preguntas personales reñidas con el buen gusto Cáp. 16. la importancia del registro de la entrevista	17 - 242	150. Entrevista en profundidad 151. Entrevista B.E.I. o Entrevista por incidentes críticos o Entrevista por eventos conductuales. 152. Entrevista 153. Adaptabilidad al cambio 154. Entrevista por competencias 155. Capacidades específicas. 156. competencia 157. Criterio Estándar	Este libro es una herramienta de responsabilidad de la empresa y ordena 1.000 preguntas para identificar lo que el entrevistado y forma parte de la muestra. También se muestra la Gestión por Competencias. Profundiza el conocimiento.

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 185 dentro de las organizaciones

						<p>Cáp. 17. Qué es entrevistar por competencias</p> <p>Cáp. 18. Entrevistar por competencias. Jóvenes profesionales sin experiencia laboral. 106 preguntas para niveles iniciales.</p> <p>Cáp. 19. Entrevistar por competencias. Personas con experiencia e historia laboral. 171 preguntas para niveles intermedios.</p> <p>Cáp. 20. Entrevistar por competencias. Personas con experiencia e historia laboral. 47 preguntas para niveles ejecutivos.</p> <p>Cáp. 21. Ejercicio para comparar candidatos entrevistados por competencias</p> <p>Cáp. 22. La entrevista en profundidad</p> <p>Cáp. 23. Entrevista por competencias para especialistas</p> <p>Cáp. 24. La entrevista por incidentes críticos</p> <p>Cáp. 25. La técnica del trabajo durante la entrevista</p> <p>Cáp. 26. El registro de la entrevista: Un caso completo desde el perfil hasta la síntesis.</p>			
21	ALLES, Martha	Mi Carrera. Cómo analizar, revisar y corregir su carrera laboral.	Ediciones Granica S.A.	Buenos Aires	2005	<p>Cáp. 1. El significado de la carrera laboral para las personas</p> <p>Cáp. 2. Cómo analizar, revisar y corregir su propia carrera laboral.</p> <p>Cáp. 3. el rol de la capacitación</p> <p>Cáp. 4. Hacer carrera dentro de la organización</p> <p>Cáp. 5. Los ejecutivos: secretos de su éxito</p> <p>Cáp. 6. ¿Que puedo hacer para mejorar mi carrera laboral?</p> <p>Cáp. 7. Ejercicio para autoevaluar sus conocimientos, destrezas o habilidades y competencias y a partir de allí decidir acciones sobre su carrera.</p>	11 - 94	158. Carrera.	Es una obra en el de "un empleo pa brindar al lector un elementos que inc una persona disp Incluye testimonios
22	ALLES, Martha	Diccionario de preguntas. Gestión por compentencias	Ediciones Granica S.A.	Buenos Aires	2007	<p>Cáp. 1. Breve introducción a la gestión por competencias y a la entrevista por competencias.</p> <p>Cáp. 2. ¿Cómo utilizar el diccionario de preguntas?</p> <p>Cáp. 3. Preguntas para competencias cardinales</p> <p>Cáp. 4. Preguntas para niveles ejecutivos</p> <p>Cáp. 5. Preguntas para niveles gerenciales intermedio y otros niveles intermedios</p> <p>Cáp. 6. Preguntas para niveles iniciales</p> <p>Cáp. 7. Preguntas para competencias de conocimiento</p> <p>Cáp. 8. Preguntas para E – competentes o para entrevistar a la e – people</p> <p>Cáp. 9. Competencias y preguntas: ejemplos prácticos. Caso: Gerente zonal a cargo de una red de sucursales bancarias.</p>	17 – 268 185 – 211 215 - 235	159. Competencias de conocimiento 160. E-competences	Este libro, constitu través de 636 p cuestionario pued diagramación de u
23	ALLES, Martha	La Entrevista Exitosa. 100 preguntas y cómo responderlas	Ediciones Granica S.A.	Buenos Aires	2005	<p>1. Vestido para triunfa</p> <p>2. La preparación previa</p> <p>3. Preguntas sobre datos personales y familiares</p> <p>4. preguntas sobre nivel educacional</p> <p>5. Preguntas sobre personalidad</p> <p>6. Preguntas destinadas a conocer su iniciativa y creatividad</p> <p>7. preguntas sobre experiencia, capacitación y entrenamiento.</p> <p>8. Preguntas sobre habilidades gerenciales</p> <p>9. Preguntas para conocer si usted es la persona adecuada para el puesto</p> <p>10. Preguntas sobre investigación acerca del puesto</p> <p>11. Preguntas sobre salario</p> <p>12. Preguntas sobre sus objetivos profesionales</p> <p>13. Preguntas sobre sus intereses personales</p> <p>14. Preguntas que usted puede hacer al entrevistador</p> <p>15. El cierre: La importancia de la última impresión</p>	7 - 94	161. Habilidades Gerenciales 162. Experiencia	Es una guía para procesos de selecc momento decisivo. En este libro se er esta circunstancia proceso de selecc planificación de la y precisa sobre as a esta instancia de seguro de sí mism
24	CHIAVENATO, Idalberto	Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones	International Thomson Editores.	México	2004	<p>Cáp. 1. Introducción al comportamiento organizacional</p> <p>Cáp. 2. El mundo de las organizaciones: globalización, tecnología, diversidad y ética</p> <p>Cáp. 3. Las organizaciones y su administración</p> <p>Cáp. 7. Diferencias individuales y Personalidad</p> <p>Cáp. 14. Cambio y Desarrollo Organizacional</p> <p>Cáp. 15. Estrategia Organizacional</p>	7-26 27 – 74 75-118 605-646	163. Diseño Organizacional 164. organización 165. Estrategia Organizacional	Da respuesta a m comportamiento or Cáp.2. Concepto C Cáp.3. Escuela de Cáp. 4. concepto d Cáp. 7. Las compe Cáp. 15. Concepto Administración est Formular la estrate Tipos de estrategia Implementación de
25	CHIAVEN	Gestión del	McGraw –	México	2008	Cáp. 1. Introducción a la administración	3-32	166. Capital intelectual	Presenta las nuev

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 186 dentro de las organizaciones

	ATO, Idalberto	Talento humano	Hill Interamericana			moderna de personas Cáp. 2. La administración de recursos humanos en un ambiente dinámico y competitivo Cáp. 3. Planeación estratégica de recursos humanos Cáp. 4. Reclutamiento de personal Cáp. 5. Selección de Personal	33-60 63-100 105-135		Humana. Toma ter El autor busca inc dotados de habilida Papel e importanci Las personas com Aspectos fundame Que quiere decir a Procesos de la AR Los nuevos papele Administración de
26	BERNAL, Cesar Augusto	Metodología de la Investigación n. (2da. Ed.) Para Administración, Economía y Ciencias Sociales.	Pearson Educación de México S.A.	México	2006	Cáp. 3. Epistemología o filosofía de las ciencias Cáp. 6. método de investigación cualitativa y cuantitativa. Cáp. 7 Proceso de Investigación científica Cáp. 8 Instrumentos de Medición y recolección de la Información	22 57-70 71-209 211-230	167. Epistemología	Aporta los métodos de investigación y el p Saber investigar in los epistemológico
27	RODRÍGUEZ Gómez, Gregorio. GIL Flores, Javier. GARCÍA Jiménez, Eduardo.	Metodología de la Investigación Cualitativa	Ediciones Aljibe S.L.	Málaga-España	1999	Cáp. 2. métodos de investigación cualitativa Cáp. 3. Procesos y fases de la investigación cualitativa Cáp. 5. Definición del problema y acceso al campo.	39-60 61-78 101-118	168. Fenomenología	Investigación cualit
28	CHIAVENATO, Idalberto	Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos Humanos en las Organizaciones	McGraw – Hill Interamericana	Bogotá-Colombia	2002	Cáp. 1. Introducción a la moderna gestión del talento humano Cáp. 4. Selección de personas Cáp. 17. Evaluación de la función de la gestión del talento humano.	3-28 84-108 445-474	169. diseño de cargos 170. reclutamiento 171. Selección de personas	Obra actualizada actuales. Cita caso
29	RODRÍGUEZ Fernández, Andrés. DÍAZ Bretones Francisco. FUERTES Martínez Francisco. MARTÍN Quiroz María Angustias. MOLTAN BÁN Peregrín Manuel. SANCHEZ Santa-Barbara, Emilio. ZARCO Martín, Victoria	Psicología de las Organizaciones	Editorial UOC	Barcelona	2004	Cáp. 1. Introducción a la psicología de las organizaciones, la psicología en el estudio de las organizaciones y de la conducta laboral. Cáp. 7. cambio y desarrollo organizacional, áreas de intervención.	21.68 285-338	172. conducta laboral	Como funcionan l Claves del funcio décadas desde la intereses de la dire
30	PEIRÓ Silla, José María. PRIETO Alonso, Fernando.	Tratado de la Psicología del Trabajo. Volumen II. Aspectos Psicosociales del trabajo	Editorial síntesis S.A.	Vallehermoso-Madrid	1996	Cáp. 2. significado del trabajo y valores laborales Cáp. 5. Trabajo en grupo Cáp. 6. Calidad de vida laboral Cáp. 7. el trabajo en relación con otros ámbitos de la vida Cáp. 8. Desempleo	35-63 137-160 187-224 225-248	173. Trabajo	Trata el tema de l con los diferentes s Valores laborales Socialización labor Calidad de vida lab Jubilación
31	KOLB, David A.	Psicología de las Organizaciones: Problemas Contemporáneos	Editorial Prentice-Hall International	Barcelona-España	1980	Cáp. 2. Aprendizaje y solución de problemas - Relaciones intergrupales - Estructura y comunicación en la organización - Cambio planificado	18-34 172-188 189-217 255-282	174. Motivación	Trata el interrogan las organizaciones de las competencias
32	CHIAVENATO, Idalberto	Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición.	McGraw – Hill Interamericana S.A.	Bogotá-Colombia	2003	El comportamiento humano en las organizaciones Mercado laboral Reclutamiento de personas Selección de personal Diseño de cargos Descripción y análisis de cargos Relaciones laborales Entrenamiento y desarrollo	95 238- 290 291- 329 330 511	175. Recursos Humanos	Eficaz administrac las organizaciones habilidades, entusias para generar rique nivel de servicio personas es una fu Dificultades
33	BENAVIDES Espindola, Olga.	Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas.	McGraw – Hill Interamericana S.A.	Bogotá-Colombia	2002	Cáp. 2. Competencias: significados e internacionalización Cáp. 3. tendencias de Cambio Organizacional orientadas a la gestión de competitividad Cáp. 4. Diseño de competencias para la competitividad contextualizando en Colombia.	32-131	176. Competencias laborales y ocupacionales 177. Competencias básicas 178. mapas de competencias	El libro pretende e cabal comprensión invita a identifica construidas en cal capacidad de con generar valor de r desde nuestro co sustentabilidad y e mercado de los me

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 187 dentro de las organizaciones

									Define competencias básicas y la elaboración de una herramienta integradora de las exigencias de las organizaciones. Cultura competitiva.
34	FURNHAM, Adrian.	Psicología Organizacional. El comportamiento del Individuo en las Organizaciones	Oxford University Press México S.A.	México	2004	1.Introducción - Personalidad e interacción organizacional. - teorías, leyes y modelos en el comportamiento organizacional 2. La historia de la psicología organizacional y el estudio del comportamiento organizacional. 3. Elección vocacional, selección organizacional y socialización 4. El futuro del trabajo. g	1-42 51-88 98-130 705-730	179. Comportamiento Organizacional	Analiza el componente psicológico. Apoyo Organizacional. C momento
35	RESTREPO Cardenio, María Alejandra. ARANGO Gómez, Luz Marina. JARAMILLO Jaramillo, Cesar Augusto.	Competencias, Saberes y Herramientas para la Intervención Social del Psicólogo	Fondo Editorial. Fundación	Bogotá-Colombia	2007	Cáp. 4. Ambito Organizacional	49-64	180. competencias	Hace un rastreo de experiencia investigativa y de herramientas y software. Psicólogo. Emergente. Amigó.
36	MALDONADO, Miguel Ángel.	Competencias, Método y Genealogía . Pedagogía y Didáctica del trabajo	Ecoe Ediciones Ltda.	Bogotá	2008	Cáp. 2. Abordaje de las competencias desde la Perspectiva Chomskyana Cáp. 3. Breve recorrido por el mundo del trabajo y la formación profesional	13-78	181. Competencias	Aplicación del enfoque. Enfoque desde la perspectiva. Diseño curricular p
37	TORRES Cardenas, Edgar. MARÍN, Luis Fernando. BUSTAMANTE Zamudio, Guillermo. GÓMEZ, Jairo H. BARRANTES C, Esteban.	El concepto de competencia a l. Una mirada Interdisciplinaria	Sociedad Colombiana de Pedagogía, Alejandria Libros.	Bogotá	2002	1. Las competencias, una aproximación desde Aristóteles. 2. perspectiva filosófica de las competencias 3. Las competencias lingüísticas, ideológica y comunicativa, a propósito de la evaluación masiva en Colombia 4. Competencias: problemas conceptuales y cognitivos.	11-118	182. Competencias g	Evaluación por competencias
38	LOSADA López, Simeon. MEDELLÍN FUE PROFESOR DE IUE	Selección, Contratación e Inducción de Personal.	icolda	Medellín - Colombia	1990	Cáp. 1. Selección de Personal Cáp. 2. planeación y consecución del recurso Humano.	25-65	183. selección de personal	Trata el tema de selección. Recomendado por
39	JARAMILLO Sierra, Luis Javier	Serie APRENDE R A INVESTIGAR Módulo 1 CIENCIA, TECNOLOGÍA, SOCIEDAD Y DESARROLLO	ARFO Editores Ltda.	Santa Fe de Bogotá. ICFES	1999	11. La cooperación internacional	104 - 111	184. Globalización	Proceso de globalización latinoamericanos.
40	TAMAYO Y Tamayo, Mario	Serie APRENDE R A INVESTIGAR. Módulo 2 LA INVESTIGACIÓN	ARFO Editores Ltda.	Santa Fe de Bogotá. ICFES	1999	1. el conocimiento científico 2. tipos de investigación 3. modelos y diseños de investigación	25 - 77	185. Método científico	Método científico: científico, histórica
41	DE PARADA, Yolanda Gallardo. GARZÓN, Adonay Moreno	Serie APRENDE R A INVESTIGAR. Módulo 3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	ARFO Editores Ltda.	Santa Fe de Bogotá. ICFES	1999	1. información primaria y secundaria 2. unidades, variables, valores y constructos	27 - 37	186. Variable	Entrevista, encuestas
42	DE PARADA, Yolanda Gallardo. GARZÓN,	Serie APRENDE R A INVESTIGAR. Módulo	ARFO Editores Ltda.	Santa Fe de Bogotá. ICFES	1999	1. naturaleza de la estadística	25 - 26	187. Estadística	Muestreo, probabil

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 188 dentro de las organizaciones

	Adonay Moreno	4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN							
43	TAMAYO Y Tamayo, Mario	Serie APRENDE R A INVESTIGAR Módulo 5 EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	ARFO Editores Ltda.	Santa Fe de Bogotá. ICFES	1999	1. elementos del proceso investigativo 2. administración del proyecto 4. el informe investigativo	41 – 80 117 – 148 167 – 183	188. Planteamiento problema 189. Marco teórico 190. Cronograma 191. Objetivos	Planteamiento del presupuesto.

RASTREO BIBLIOGRÁFICO – TRABAJOS DE GRADO										
Nº	AUTORES	AÑO	TÍTULO	Para optar por el título...	ESCUELA, DEPARTAMENTO, PROGRAMA	UNIVERSIDAD	CIUDAD	PAIS.	PALABRAS CLAVES	IDEA
1	LONDOÑO Uribe, Manuela. MESA Blandón, Ana María. RIVAS Giraldo, Claudia Patricia	(2008)	<i>Rol Esperado del psicólogo y sus competencias críticas en las empresas más representativas de Medellín, entre los años 1999-2006</i> <i>Reseñadas por la Revista Semana</i>	Trabajo de Grado para optar por el título de Psicólogo.	Escuela de Ciencias Sociales, Facultad de Psicología	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín	Colombia	1. Psicología Organizacional 2. Rol 3. Competencia	Determina la coherencia de la UOB en relación con las demás empresas más representativas de la semana. Evidencia entonces la relación del medio laboral al psicólogo organizacional.
2	ALVAREZ, Muriel, Cesar Augusto. DUQUE Barrera, Martha Inés. MEJÍA Valencia, María Isabel	(2006)	<i>Impacto de las Competencias Personales y laborales en el logro de Resultados dentro de las Organizaciones</i> <i>Estudio de Casos en algunas empresas del Valle de Aburrá</i>	Trabajo de Grado para optar por el título de Psicólogo.	Escuela de Ciencias Sociales, Facultad de Psicología	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín	Colombia	4. Ambiente laboral 5. autoeficacia 6. Capital Humano 7. Capital social 8. Cognición 9. Competencia 10. Competitividad 11. Comportamiento 12. Currículo	Cómo influyen las competencias en el desempeño de un cargo dentro de una organización. Se investigó las competencias más críticas que se requieren para los departamentos de una organización para poder dar un rendimiento en los procesos que se le asignen. La comunicación y las relaciones interpersonales son competencias más relevantes.
3	MARTINEZ, Rosa Adela.	(2002)	<i>Análisis de Confiabilidad del test de Competencias Cognitivas y Gerenciales (TCCG) para los administradores de empresas grandes y medianas de la Ciudad de Medellín</i>	Trabajo de Grado para optar por el título de Psicólogo.	Escuela de Ciencias Sociales, Facultad de Psicología	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín	Colombia	13. confiabilidad 14. test 15. competencias	Este trabajo hace parte de un estudio de "Estandarización de las competencias de los administradores de empresas (gerentes) de Medellín" Fue diseñado un test para medir las competencias y se encuentra que la prueba es confiable.
4	YEPES Bedoya, Alexandra	(2001)	<i>Construcción de un Instrumento que mida las Competencias cognitivas para la gerencia de los administradores de empresas de la ciudad de Medellín</i>	Trabajo de Grado para optar por el título de Psicólogo.	Escuela de Ciencias Sociales, Facultad de Psicología	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín	Colombia	16. pensamiento sistémico 17. el pensamiento lógico 18. Competencias cognitivas 19. Resolución de problemas 20. Toma de decisiones	Se indagó sobre Procesos cognitivos necesarios para llevar a cabo la gerencia. Caracteriza las competencias cognitivas necesarias para la gerencia de los administradores de Medellín. Toma de decisiones, razonamiento deductivo, el razonamiento lógico, los procesos administrativos de una organización, dirección y control.
5	BELTRÁN Cadavid, Natalia. GARCÍA Henao, Lina María. GUEVARA Cifuentes, Martha Cecilia.	(1999)	<i>Una mirada conceptual a la labor del Psicólogo Organizacional en un departamento de Recursos Humanos.</i>	Trabajo de Grado para optar por el título de Psicólogo.	Escuela de Ciencias Sociales, Facultad de Psicología	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín	Colombia	21. Proceso de selección 22. Inducción 23. Entrenamiento 24. capacitación 25. Desarrollo de personal 26. Análisis de puestos 27. Perfil ocupacional	Reflexiona sobre la concepción del centro de la organización. Funciones en el proceso de selección, inducción, desarrollo del personal, además de su importancia en el análisis de puestos y en el desarrollo de procesos ocupacionales y procesos de selección generador de nuevos procesos.
6	JARAMILLO Sierra, Andrea. ATEHORTUA Doris. MEDINA Villareal, Francisco Gabriel.	(2008)	<i>La Consultoría: Una Opción de Ejercicio Profesional para Psicólogos(as)</i>	Trabajo de Grado para optar por el título de Psicólogo.	Escuela de Ciencias Sociales, Facultad de Psicología	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín	Colombia	28. Consultoría organizacional 29. Consultoría de Procesos 30. Competencias laborales 31. Consultor 32. Psicología Organizacional 33. Ejercicio Profesional	Analiza la consultoría organizacional en el valle de aburrá, como una opción profesional.

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 189 dentro de las organizaciones

7	MEJÍA Ossa, Shirley Milena	(2004)	<i>Propuesta del Perfil del Cargo del Docente de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica de Oriente basado en Competencias</i>	Trabajo de Grado para optar por el título de Psicólogo.	Facultad de Ciencias Sociales, Programa de Psicología	Convenio Universidad Pontificia Bolivariana – Universidad Católica de Oriente	Rionegro	Colombia	34. Perfil 35. Conocimiento 36. Actitud 37. Habilidad	Estudio del un perfil de competencias; a partir de la implementación de una mayor calidad desde su rol. Lograron diseñar Competencias de integración organizacional, formación humana
8	AGUDEL O Ruiz, Martha Alejandra VILLADA Villada, Clara.	(2010)	<i>El Desarrollo Organizacional como estrategia para el mejoramiento continuo de las organizaciones</i>	Trabajo de Grado para optar por el título de Psicólogo.	Facultad de Ciencias Sociales, Programa de Psicología	Universidad Pontificia Bolivariana	Medellín	Colombia	38. Desarrollo organizacional 39. Mejoramiento continuo 40. Recurso Humanos 41. Comportamiento Organizacional	Busca comprender porque el mejoramiento de la implementación del mejoramiento continuo. Desarrollo histórico del DO, implementación de una organización. Estrategia de mejoramiento continuo
9	QUINTE RO Sánchez, Carolina.	(2009)	<i>Rediseño del Área de Gestión del Talento Humano en la Empresa DEMPOS S.A. a partir del Modelo de Gestión por Competencias</i>	Trabajo de Grado para optar por el título de Psicólogo.	Facultad de Ciencias Sociales, Programa de Psicología	Institución Universitaria de Envigado	Envigado	Colombia	42. Entorno organizacional 43. Competencias Organizacionales 44. Competencias por rol 45. gestión por competencias 46. Manual de perfil para cargos 47. Selección 48. Evaluación del desempeño 49. Formación 50. Inducción 51. Salud Ocupacional 52. Bienestar Laboral	Sistematización de la experiencia en la Gestión por Competencias en la cual, se realiza una presentación teórica al contexto de las características, ventajas e implementación del Rediseño del perfil de cargo y la aplicación de las mismas a los procesos de inducción y evaluación del desempeño y el Bienestar laboral.
10	SANCHEZ Giraldo, Alejandra GÓMEZ Mesa Carolina	(200-2010)	<i>Factores Motivacionales que Inciden en la Satisfacción laboral y su implicación en el desarrollo del Clima Organizacional de una Empresa</i>	Trabajo de Grado para optar por el título de Psicólogo	Facultad de Ciencias Sociales, Programa de Psicología	Institución Universitaria de Envigado	Envigado	Colombia	53. Motivación 54. Clima Organizacional 55. Satisfacción	Clima Organizacional que define el comportamiento de la organización. Importancia de la gestión del ambiente laboral y general un clima organizacional
11	SALDARRIAGA Bolívar, Ángela María. GARCÉS Muñoz, Juan Guillermo. RAMIREZ García, Orlando.	(2007)	<i>Sistematización de la Práctica Investigativa Formativa en Psicología Organizacional Realizada en el INDER Envigado.</i>	Trabajo de Grado para optar por el título de Psicólogo	Facultad de Ciencias Sociales, Programa de Psicología	Institución Universitaria de Envigado	Envigado	Colombia	56. Actitud	Acercamiento y comprensión de la cultura de la agencia. Se cuestionaron por medio de una investigación respecta a la teoría de la cultura organizacional
12	ACOSTA Betancur Elizabeth ESTRADA Álvarez, Isabel Cristina	(2007)	<i>Diagnóstico de los Procesos de reclutamiento, Selección y Evaluación del desempeño: Apuntando a la Gestión del Talento Humano en la Empresa Laboratorios DIESEL de Antioquia Ltda. Desde la teoría de la Psicología Organizacional</i>	Trabajo de Grado para optar por el título de Psicólogo	Facultad de Ciencias Sociales, Programa de Psicología	Institución Universitaria de Envigado	Envigado	Colombia	57. Gestión del Talento Humano.	Herramienta práctica para el análisis de una adecuada Gestión del talento humano en la selección y evaluación del desempeño de una empresa competitiva que requería la organización.
13	BUITRAGO Palacios, Alejandra María. CARMONA López, María Catalina.	(2008)	<i>La teoría de Competencias y su influencia en la gestión del talento Humano en las Organizaciones Contemporáneas desde 2000 al 2008 (revisión bibliográfica)</i>	Trabajo de Grado para optar por el título de Psicólogo	Facultad de Ciencias Sociales, Programa de Psicología	Institución Universitaria de Envigado	Envigado	Colombia	58. Competencias.	Comprender los comportamientos del talento humano en una dinámica con la organización, cumplimiento establecidos por la organización, la necesidad de valorar el desempeño en diferentes organizaciones.

RASTREO BIBLIOGRÁFICO - REVISTAS

Nº	AUTOR ART.	AÑO	TÍTULO DEL ARTÍCULO	TÍTULO revista	No. revista	Vol.	Editor o grupo editorial	Pág.	LUGAR, PAIS	PALABRAS CLAVES	
1	ACOSTA Bustamante, Francisco José	(2000)	Competencias	Revista Universidad de San Buenaventura	13,		RESTREPO Velásquez, Ángela María	105-108	Medellín - Colombia	1. Competencias	El artículo define las competencias representativas de las competencias

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 190 dentro de las organizaciones

2.	CARDON A Acevedo, Marleny	(2005)	Las capacidades. En las competencias laborales: una mirada desde las inteligencias múltiples en lo jóvenes	<i>Revista Universidad EAFIT</i>	140	V 41	TORO Villegas, Gloria Elena Dirección de investigación y docencia Universidad Eafit	25-42	Medellín - Colombia	2. Inteligencia emocional 3. Competencias básicas 4. Competencias laborales 5. Mundo del trabajo	El artículo resalta capacidades, habilidades, inteligencia; y muestra que las básicas son el resultado de competencias. Entonces sostiene que el desarrollo de la inteligencia emocional en el desarrollo de las competencias.
3	SUÁREZ Martínez, Roberto Andrés, CATELLANOS Domínguez, Oscar Fernando	(2006)	Bases conceptuales e impacto de la implementación de las competencias laborales en la relación individuo – organización. Modelo de aplicación en la industria gráfica colombiana	<i>Cuadernos de Administración. Pontificia Universidad Javeriana</i>	31	V19	MALAVIER Rodríguez, Malaver	81-101	Bogotá - Colombia	6. Competencia laboral 7. Gestión del conocimiento 8. Innovación 9. Formación	La globalización se convierte en un desafío que describe los recursos orientados a determinar las competencias laborales como el producto de la incorporación al mundo de las competencias que se requieren en las empresas de la industria.
4	RUIZ, Martha Janeth	(2003)	Formación por competencias Laborales, un reto para la Universidad	<i>Ingenium. Revista de la Facultad de Ingeniería USB</i>	8	V4	DURAN García, Jaime	81-85	Bogotá – Colombia	10. Competencias 11. Globalización 12. Mercado 13. Empresa 14. Currículo 15. Tecnología 16. Contextualización 17. Estudiante 18. Trabajo 19. Perfil profesional	El acelerado cambio de las competencias laborales a los profesionales requiere que las instituciones educativas establezcan estrategias para futuros profesionales que respondan a la demanda de la industria.
5	ESCOBAR Valencia, Miriam.	(2005)	Las Competencias Laborales. ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?	<i>Estudios gerenciales. Universidad ICESI</i>	96		OCHÓA Díaz, Hector	31-55	Cali - Colombia	20. Competencias laborales 21. Acciones formativas 22. Test de inteligencia 23. Desarrollo de Personal 24. Rendimiento 25. Adaptación al trabajo 26. Aprendizaje organizacional 27. Enfoque de competencia 28. Técnicas de evaluación	En este artículo se presentan los principios de aplicación que permiten la formación de competencias laborales.
6	DÍAZ, Rogelio. ARANCIBIA, Víctor Hugo.	(2002)	El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un modelo de competencias para las organizaciones y las personas.	<i>Psyche Revista de la Escuela de Psicología Facultad de Ciencias Sociales Pontificia Universidad Católica de Chile</i>	2	V11	MILICIC, Neva	2007-214			Definiciones de competencias. Tipos de competencias.
7	BOTERO Gutiérrez, Claudia. VIANA, María Cecilia. ESTRADA Bustamante, Cecilia. CORTÉS Ramírez, Juan Alejandro	(2006)	Normalización y Certificación de Competencias Laborales para el área de dirección y gerencia en Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana (UPB) – Sistema Nacional de Formación para el trabajo (SNFT)	<i>Ciencias Estratégicas</i>	15	V14	GÓMEZ Fernández, Álvaro	9- 20	Medellín Colombia	29. Competencias laborales 30. Normalización 31. Evaluación y Certificación del desempeño 32. Talento humano competente.	La UPB lidera la normalización de competencias laborales con el objetivo es: construir un Sistema Nacional de Competencias Laborales – NCCL de dirección y Gerencia del desempeño de los profesionales de la educación superior hacia un modelo de implementación con base en competencias.
8	RODRÍGUEZ Miérez, Erick Josué	(2003)	Gestión de Competencias Laborales: Herramienta para la Intervención de Riesgos Psicosociales	<i>Protección y Seguridad</i>	287	V49	ÁLVAREZ Torres, Sonia Helena Revista del Consejo colombiano de Seguridad	33-38	Bogotá - Colombia	33. Competencias laborales 34. gestión 35. intervención 36. Riesgos Psicosociales	Se conceptualizan las competencias laborales como "destrezas, valores y habilidades" que se desarrollan de manera integrada para alcanzar los objetivos estratégicos relacionados con la seguridad. Para facilitar la identificación de los riesgos de seguridad.
9	RINCON P, Jairo E.	(2006)	La nueva Ley de Carrera y las Competencias Laborales	<i>Polémica. Revista de la Facultad de Pregrado</i>	5		GÍMEZ López, Libardo Escuela Superior de Administración Pública.	26-33	Bogotá-Colombia	37. Sector público 38. Origen de la gestión por competencias 39. clases de competencias 40. la gestión por competencias y la ley 909 de 2005	Un nuevo enfoque de gestión de personal al servicio del Estado anacrónico e ineficiente. Ley de carreras de gestión de competencias. Lo predice como un reto.
10	NAVÍO Gámez, Antonio	(2000)	Recopilación bibliográfica sobre competencias	<i>Educación y Desarrollo de Competencias</i>	26	RUÉ, Joan	Universidad Autónoma de Barcelona – Departamento de Pedagogía Aplicada	89-97	Bellaterra - Barcelona	41. Competencias	Recopilación bibliográfica sobre competencias.
11	CÁRDENAS Londoño, Rogelio.	(2009)	Las Competencias Investigativas: Una búsqueda que da sentido.	<i>ConCiencia Empresarial No. 2</i>	2		CÁRDENAS Londoño, Rogelio. PALACIO Gómez,	13-78	Envigado-Antioquia-Colombia	42. Competencia lingüística	Rastreo bibliográfico sobre competencias.

Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias 191
dentro de las organizaciones

						Carlos Alberto		Publicación de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Institución universitaria de Envigado		
12	ROMERO F. Esperanza	(2003)	Competencias Laborales: Un enfoque para mejorar la empleabilidad y productividad.	<i>Actualidad Laboral y Seguridad Social</i>	128	V0		10-15	43. SENA	Se refiere al papel de las competencias