RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

UNIDAD I

ANTECEDENTES GENERALES Y RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

El reclutamiento y la selección de personal comenzaron a tener su mayor auge en las últimas décadas del sigo XX, pero su historia data de tiempos remotos. Por ejemplo en las comunidades primitivas, el trabajo se organizaba seleccionando a las personas en base a la edad, sexo o características físicas, destinando a los hombres al trabajo arduo y a las mujeres a la recolección o cuidado de los hijos.

Por otra parte, ya en la antigua Roma se realizaba selección de esclavos de raza negra para los trabajos más duros, debido a que presentaban mayor fortaleza. En ese entonces los procedimientos de selección eran más bien rudimentarios, pero a lo largo de la historia el concepto ha ido evolucionando.

A continuación se hará un repaso de los hechos históricos más importantes que marcaron el desarrollo de las técnicas de reclutamiento y selección de personal.

1.1 Evolución del concepto de selección de personal.

Existen una serie de hitos a lo largo de la historia, que han hecho que las técnicas de reclutamiento y selección de personal pasaran de procedimientos basados en la elección de características físicas, hasta métodos más especializados que son lo que hoy en día se utilizan:

- En la Grecia antigua, se realizaba selección de hombres para diversas tareas en base a sus capacidades. Por ejemplo, quienes se consideraban portadores de razonamiento superior eran destinados a dirigir los grupos, los que poseían coraje debían ser guerreros, los que poseían dones artísticos debían ser artesanos y los de menores capacidades eran seleccionados para ser esclavos.

- Durante la Edad Media, la selección de personas se hacía en base a las clases sociales, pues se consideraba que quienes eran de altos estratos poseían mayores capacidades de realizar diversos tipos de trabajos.

- La Revolución Industrial de 1780 dio un vuelco al tema de la selección de personas para el trabajo con la invención de la máquina a vapor y el desarrollo de los procesos productivos. Se comienza a requerir mano de obra especializada, surgiendo el proceso de selección con una mirada más científica.

- El investigador Francis Galton, en el siglo XIX comienza a estudiar las diferencias individuales, elaborando instrumentos de medición. Por ello se le considera el creador de los test psicológicos.

- James McKeen Cattell, en 1890 emplea por primera vez el término *"test mental"*, al realizar un examen para evaluar las diferencias individuales.

- La Primera y Segunda Guerra Mundial marcan un punto clave en el desarrollo del concepto de selección de personal, ya que fue en este tiempo cuando se necesitó reclutar y seleccionar a grandes cantidades de personas para conformar los ejércitos. Es así como en 1917, Arthur S. Otis fue quien creó el primer test colectivo de inteligencia.

  Las Guerras Mundiales dieron también impulso al estudio del liderazgo y el trabajo en equipo, provocando que las técnicas de selección de personal se hicieran más refinadas. Se comenzaron a aplicar pruebas más técnicas, especialmente a los pilotos de guerra, de tal forma de seleccionar a quienes tuvieran la mejor ejecución en los aviones.

- Luego de las Guerras Mundiales, los psicólogos encargados de realizar los procesos de selección de personal adquirieron mayor prestigio, por lo que comenzaron a trabajar al interior de las empresas, donde la práctica de seleccionar las personas en base a métodos especializados comienza a hacerse habitual.

- Desde 1940 a 1960 se produjo una gran cantidad de estudios metodológicos, con la consecuente creación de distintos tipos de test para la selección de personal: test de aptitudes, cuestionarios de personalidad, test situacionales y técnicas proyectivas como el test de Rorschach. También se crean los centros de evaluación, con el fin de reunir personas para evaluar distintas capacidades individuales en la ejecución de alguna tarea. Los centros de evaluación, son hoy en día muy utilizados y valorados para la selección de personal, dado que predicen de forma certera las capacidades de los postulantes a un empleo.

- Después de la década de 1980, se da gran importancia al concepto de "*Recursos Humanos"*, puesto que el surgimiento de gran cantidad de organizaciones han aumentado los niveles de competitividad, de tal forma que el capital humano constituye uno de los ejes más importantes para el éxito de cualquier empresa. Por esta razón, se desea seleccionar a quienes posean las mejores capacidades para desarrollar un trabajo, invirtiendo gran cantidad de recursos en los procesos de selección del personal, con el fin de contar con las técnicas y medios más adecuados para ello.

- En la actualidad, el número creciente de investigaciones permiten contar con una cantidad considerable de métodos para evaluar a los postulantes a un empleo. Existen instrumentos para evaluar el nivel intelectual, la personalidad, las habilidades sociales o habilidades específicas que se requieren para un trabajo. Incluso algunas empresas que cuentan con puestos de trabajos muy especializados y poco comunes, elaboran sus propios métodos de selección de personal.

Considerando la evolución histórica del concepto de selección de personal, se puede realizar una comparación entre las prácticas realizadas en la antigüedad, y las prácticas actuales que se utilizan en el proceso de selección de personal.

Tabla 1. Evolución del concepto de selección de personal

Paradigma antiguo	Paradigma actual
Se seleccionaba personas en base a datos subjetivos.	Se selecciona en base a datos objetivos.
Forma intuitiva	Forma científica
Se elegía principalmente en base a características físicas.	Se elige en base a habilidades y capacidades.
Poca predicción del desempeño de la persona en un puesto de trabajo.	Alta predicción del desempeño de la persona en un puesto de trabajo.
Ausencia de mediciones, se seleccionaba a quien parecía mejor a primera vista.	Presencia de mediciones, se selecciona a quien resulta mejor evaluado en base a la aplicación de instrumentos.

Hoy en día el ser humano es la principal ventaja estratégica de una organización, por lo que es muy importante contar con el personal idóneo. Para esto se debe desarrollar un correcto proceso de selección, que garantice un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

2. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Si bien el reclutamiento y selección son tareas distintas que poseen cada una características propias, deben verse como elementos de un mismo proceso.

El reclutamiento y la selección de personal es un proceso esencial a la hora de incorporar a nuevos integrantes a una empresa u organización. Por esta razón se hace necesario que este proceso sea realizado por profesionales especializados y que se utilicen los métodos más indicados en relación al cargo que se quiera cubrir.

Lo anterior es de gran importancia, pues si una empresa no cuenta con las personas indicadas para realizar el trabajo, habrá costos en tiempo y dinero: Las personas que no están suficientemente capacitadas para un trabajo probablemente demorarán más en realizar las tareas, y al mismo tiempo la organización deberá emplear dinero en capacitaciones o en realizar nuevos procesos de selección. Por otro lado, si la empresa contrata a personas que están adecuadamente calificadas para el cargo, se requerirá menor capacitación, menos tiempo de adaptación de la persona a su nuevo empleo y por ende logrará mayor productividad y eficiencia.

2.1 Definición de los conceptos.

Si bien el reclutamiento y la selección de personal son conceptos distintos, primero se definirán como elementos de un mismo proceso.

En términos generales, el Reclutamiento y Selección de personal hacen referencia al proceso que permite elegir entre una cantidad de personas, a quien o a quienes cumplan de mejor forma los requerimientos de un puesto de trabajo.

Otra definición del concepto señala que la selección de personal es la utilización de diversas estrategias, con el fin de determinar qué persona posee las habilidades necesarias que le permitirán desempeñarse con éxito si es contratada.

De las definiciones anteriores se desprenden algunos elementos esenciales en el proceso de reclutamiento y selección de personal:

a) Grupo de postulantes: para realizar el proceso de selección de personal es necesario contar con una cantidad de personas que desee optar al puesto de trabajo que se encuentra vacante.

b) Implica una elección: se debe tomar la decisión acerca de qué persona cumple de mejor forma los requisitos del puesto de trabajo, por ende hay que decidir por una de ellas descartando a otras menos idóneas.

c) Utilización de métodos: se debe optar por algún método para evaluar las capacidades de las personas que postulan al cargo.

De acuerdo a lo anterior, el proceso de Reclutamiento y Selección de personal puede definirse en términos simples de la siguiente manera:

> "Es el proceso de elegir entre un grupo de candidatos, a quien mejor cumple los requisitos de un puesto de trabajo".

El proceso de reclutamiento y selección de personal tiene como objetivo general proveer a la organización de personas idóneas para un puesto de trabajo, pero posee también otros objetivos que permiten asegurar el éxito del proceso.

2.2 Objetivos del reclutamiento y selección

Entre los objetivos del proceso de reclutamiento y selección se pueden mencionar:

- Proporcionar oportunidades de empleo
- Determinar las exigencias y requisitos que posee el cargo que se encuentra vacante.
- Buscar métodos para atraer personas que puedan potencialmente ocupar el puesto de trabajo.
- Proveer a la organización de una o más personas que sean aptas para desempeñar un puesto de trabajo.
- Obtener información objetiva sobre las características y competencias de cada uno de los candidatos al empleo.
- Comparar a los postulantes a un empleo, con el fin de determinar quien posee las mejores capacidades.
- Aplicar técnicas o métodos que garanticen una evaluación fidedigna de los postulantes a un puesto trabajo.
- Escoger al candidato más adecuado para desempeñar el cargo vacante.

- Obtener una base de datos con los candidatos que no fueron elegidos, con el fin de reclutarlos para futuros procesos de selección.

Es importante destacar que el proceso de reclutamiento y selección de personal trae importantes beneficios a la organización, pero involucra también algunos costos que se debe estar dispuesto a asumir. Un proceso de selección de personal involucra inversión de recursos, pero las ventajas son mayores cuando se selecciona a la persona indicada para ocupar un puesto de trabajo.

Algunos de los costos que trae consigo el proceso de reclutamiento y selección de personal se refieren a:

- Gastos generados por la publicación del aviso de empleo.

- Honorarios que se deben cancelar a las personas que se hagan cargo del proceso de selección: psicólogos, consultores, etc.

- Costos de los materiales de evaluación: materiales para test psicológicos, impresión de pruebas, arriendo de oficina para entrevista, etc.

- Inversión de tiempo considerable en las entrevistas y evaluaciones que se realizan a los candidatos al puesto de trabajo.

- En caso de empleos con requerimientos de ciertas capacidades físicas, se debe asumir el gasto de algunos exámenes médicos, como por ejemplo chequeo de visión.

- En caso de que el proceso sea realizado en un lugar externo a la organización o en otra ciudad, se incurrirá en gastos como transporte, hospedaje o alimentación de los profesionales a cargo del proceso.

En base a los objetivos planteados y los recursos con los que se cuenta, la organización deberá determinar la mejor forma de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, definiendo por otra parte quién o quiénes se harán cargo del proceso.

2.3 Responsables del proceso de selección de personal

Es importante considerar diferentes factores a la hora de escoger qué personas llevarán a cabo el proceso de selección de personal. Esto se debe a que no todas las organizaciones son iguales, varían en función del tamaño, área de desarrollo, tipo de trabajo realizado, recursos con los que se cuenta, etc. Por ello, las personas que se encargan de evaluar y seleccionar a los candidatos a un puesto se escogerán en base a la conveniencia

de cada organización. Pese a esto, en términos generales se puede decir que las personas involucradas en el proceso de reclutamiento y selección de personal corresponden a las siguientes:

a) Gerente general o Director: Es quien se encarga de solicitar a la Unidad de Recursos Humanos, el inicio de un proceso de selección para cubrir algún puesto que se encuentre vacante.

b) Encargado de Recursos Humanos: Es quien debe organizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, estableciendo objetivos, destinando los recursos para el proceso, además de decidir qué profesionales harán las evaluaciones de los candidatos.

c) Profesional evaluador: Es la persona que evaluará a los candidatos a un empleo, poniendo en práctica técnicas como la aplicación de test psicológicos o la realización de entrevistas. Esta función puede ser realizada por un psicólogo o profesional que conozca ampliamente el cargo que se encuentra vacante.

d) Personal administrativo: Se puede solicitar ayuda a secretarias o personal administrativo, quienes pueden realizar funciones como la recepción de currículum, citar a postulantes vía telefónica o vía email, recepción de candidatos el día de la evaluación, acondicionar sala de evaluación.

Es importante destacar que no siempre todas estas personas participarán del proceso, pues como se mencionó anteriormente, no todas las organizaciones son iguales. Por ejemplo en una organización más pequeña, puede ser el director quien lleve a cabo el proceso de selección y sea él mismo quien entreviste a los candidatos al empleo. Asimismo, en organizaciones de gran escala se puede integrar a más personas, y se puede contratar a consultores externos para llevar a cabo el proceso.

Cuando el proceso de reclutamiento y selección de personal es llevado a cabo por personas que son parte de la organización, se dice que corresponde a una función de línea, mientras que cuando se contrata a consultores o profesionales externos, se dice que es una función de staff.

2.4 Origen del proceso de selección de personal

Para iniciar un proceso de reclutamiento y selección de personal, debe existir la necesidad de cubrir un puesto de trabajo. No se puede iniciar la búsqueda de personas sin haber una razón clara, pues para la organización este proceso involucra inversión de tiempo y dinero.

Entre las principales razones por las cuales se inicia un proceso de reclutamiento y selección de personal, se pueden mencionar:

- Vacantes sin cubrir: Es cuando existen funciones que no son realizadas por alguna persona específica, por lo que se hace necesario contratar a alguien que las ejecute. Cuando hay funciones que nadie ejecuta, son destinadas a otras personas del área o simplemente a quienes realizan menos trabajo, lo que genera conflictos de rol al interior de la organización.

- Despidos: Cuando una persona es desvinculada de su trabajo, queda de inmediato una vacante en ese puesto de trabajo, que debe ser cubierta a la brevedad para que no se produzcan vacíos o retrasos.

- Rotación: En ocasiones una persona que realiza una función determinada es destinada a otro puesto de trabajo dentro de la organización, por lo que se hará necesario la contratación de otra persona que la reemplace en el cargo.

- Expansión o crecimiento: Hay veces en que una empresa parte con un número pequeño de empleados, pero su éxito en el mercado llevan a la creación de nuevos departamentos o funciones, haciéndose necesaria la contratación de nuevos funcionarios. Por ejemplo, una empresa de comida rápida que tiene éxito decide ofrecer el servicio de reparto a domicilio, por lo que debe contratar a nuevos vendedores y repartidores de comida.

- Sobrecarga de trabajo: Puede ocurrir que una persona ejecute muchas funciones, produciéndose una sobrecarga de trabajo que impide que realice todas sus labores dentro de la jornada laboral estipulada. Por ello puede solicitar a las jefaturas la contratación de otro funcionario para el área o departamento.

- Requerimiento de asesoría: Ocurre cuando la organización requiere de la colaboración de algún profesional por un determinado período de tiempo. Por ejemplo, la empresa desea crear un sitio Web, por lo que requiere contratar a un especialista en informática para que lleve a cabo esa labor. Otro ejemplo común es la asesoría legal, cuando la empresa debe enfrentar un juicio y contrata a un abogado para que lleve a cabo el proceso judicial.

2.5 Descripciones y perfiles de cargo.

Antes de iniciar cualquier proceso de reclutamiento y selección de personal, se debe establecer claramente cuál es el cargo que se encuentra vacante, cuáles son las funciones o tareas que se deben desempeñar en ese cargo y cuáles son los requisitos o habilidades que debe tener la persona que ocupe ese puesto de trabajo.

Para responder a estas interrogantes, las herramientas que nos resultan de mayor utilidad son las que se denominan "Descripción de cargo" y "Perfil del cargo", los cuales nos ayudarán a responder a interrogantes como:

- ¿Qué cargo es el que se desea seleccionar?
- ¿Qué tareas se desempeñan en ese puesto de trabajo?
- ¿Qué requisitos debe cumplir la persona que ocupe ese puesto de trabajo?

Una descripción de cargo y un perfil de cargo son herramientas distintas pero muy relacionadas, pues ambas nos clarifican cómo debe ser la persona que ocupe el puesto de trabajo que está vacante.

Una descripción de cargo puede definirse como:

> *"Es una descripción de las tareas y responsabilidades que se llevan a cabo en un puesto de trabajo, así como las condiciones en las cuales ese cargo se lleva a cabo".*

Una descripción de cargo involucra las tareas de un puesto de trabajo, las responsabilidades, los superiores y subalternos, el lugar de trabajo, jornada laboral, herramientas o recursos necesarios, y todos los aspectos que den cuenta de cómo se lleva a cabo el trabajo.

Por otro lado, un perfil de cargo hace referencia a los requisitos que se deben poseer para ocupar un puesto de trabajo. En base a esto, un perfil de cargo puede definirse de la siguiente manera:

> *"Es un instrumento que contiene todos los requisitos, habilidades, capacidades o competencias que debe tener una persona para ocupar un puesto de trabajo determinado".*

Para comprender mejor la diferencia entre una descripción de cargo y un perfil de cargo, a continuación se presenta un ejemplo ilustrativo de cada uno de ellos:

Tabla 2. Ejemplo de una Descripción de cargo

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:	
Nombre del Cargo:	Contador
Área y/o Departamento:	Departamento de Finanzas

Puesto Superior Directo:	Gerente de finanzas
Supervisa a:	Asistente de contabilidad
Cargo que lo reemplaza:	Gerente de finanzas
Antecedentes educacionales:	Profesional Universitario, título de Contador Auditor
II. CONDICIONES DE TRABAJO	
Jornada laboral:	Completa, lunes a viernes en horario de 8:30 a 13.30 hrs. y 15:00 a 19:00 hrs.
Lugar de trabajo:	Oficina de finanzas
Equipamiento utilizado:	Computador con Windows 2007, artículos de oficina, libros de registro, libros de contabilidad, herramientas de cálculo.
III. Funciones del cargo:	- Supervisión del personal a cargo. - Realización de control de gestión y evaluación de control interno. - Administrar bases de datos presupuestarias. - Realizar informes de gestión - Mantener actualizados datos de estadísticas, planillas, formularios. - Intercambio de información con equipo externo a su área. - Elaborar informes presupuestarios.

Tabla 3. Ejemplo de un Perfil de cargo

Edad requerida:	30 a 40 años
Experiencia deseable:	Mínimo 5 años de experiencia en el cargo
Conocimientos técnicos:	Cálculo y análisis, costos tributarios, auditoría avanzada, manejo de software, legislación tributaria.
Competencias requeridas:	Planificación y control, capacidad de toma de decisiones, orientación estratégica, probidad, orientación al logro, liderazgo, capacidad de trabajo en equipo.

¿Cómo relacionamos esta información con el proceso de reclutamiento y selección de personal?

Una vez que tenemos claro cuál es la descripción y el perfil del cargo que estamos buscando, podemos obtener información necesaria que guiará el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que estas herramientas nos permiten obtener datos como:

- Edad que debe tener el postulante
- Experiencia necesaria
- Formación académica requerida
- Conocimientos técnicos
- Competencias necesarias
- Características de personalidad que debe poseer el candidato

De acuerdo a lo anterior, la descripción y perfil de cargo ayudan a realizar el primer filtro de postulantes a un cargo, puesto que quienes no cumplan con los requisitos mínimos, no serán considerados para pasar a las etapas decisivas del proceso de selección.

Por otra parte, en base a las características que debe tener el candidato, se escogerán las técnicas o métodos a utilizar en el transcurso del proceso de reclutamiento y selección.

Luego de conocer el proceso de reclutamiento y selección de personal de modo general, es preciso comenzar a establecer las diferencias entre ambos conceptos.

Cuando hablamos del concepto de reclutamiento, nos referimos a las acciones que se llevan a cabo para convocar a personas que están interesadas en postular a un aviso de empleo, mientras que el concepto de selección hace referencia a la evaluación y elección de las personas que están calificadas para ocupar un determinado puesto de trabajo.

A continuación se muestra una comparación entre ambos conceptos, con el fin de clarificar las diferencias existentes entre éstos.

Tabla 4. Diferencias entre reclutamiento y selección

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	SELECCIÓN DE PERSONAL
Se enfoca en las características del puesto de trabajo.	Se enfoca en las características de las personas que postulan al empleo.
Implica convocar e interesar a personas para un cargo.	Implica seleccionar a personas para un cargo.
Se reciben antecedentes de postulantes.	Se analizan antecedentes de postulantes.
Se discrimina entre quienes pueden y quienes no pueden postular a un puesto de trabajo.	Se evalúa y califica para determinar quienes pueden y no pueden ocupar el puesto de trabajo.
No existe evaluación	Implica una evaluación
Genera información hacia fuera de la empresa (publicación de avisos).	Genera información hacia dentro de la empresa (informes de evaluación de los candidatos).

Como puede observarse, el reclutamiento por un lado, y la selección por otro, se llevan a cabo con objetivos y procedimientos propios, por lo que estamos en condiciones de comenzar a analizar estos conceptos de forma independiente.

3. RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

Como se mencionó anteriormente, si bien el reclutamiento y la selección de personal son parte de un mismo proceso, son al mismo tiempo conceptos distintos que deben diferenciarse.

A continuación se analizará más en detalle el proceso de Reclutamiento del Personal, que constituye la primera parte del proceso de selección de personal.

3.1 Definición del concepto de reclutamiento

El reclutamiento de personal constituye la primera fase del proceso de selección de personal, y puede definirse como:

Reclutamiento:

"Es el procedimiento mediante el cual se intenta convocar a postulantes a un puesto de trabajo, que potencialmente pueden estar calificados para ocupar un cargo al interior de la organización".

Hace algunos años atrás, en un proceso de reclutamiento las empresas esperaban de forma pasiva a recibir los antecedentes de los postulantes luego de publicar un aviso de empleo. Pero esta situación ha cambiado en la actualidad, ya que la cantidad de empresas presentes en el mercado ha aumentado, produciéndose una competencia en la cual todas las empresas quieren tener a los mejores funcionarios.

Se ha adoptado la idea de que un proceso de reclutamiento debe ser activo, dinámico y con buen poder de filtro. Por esta razón, las empresas hoy en día deben invertir recursos en desarrollar técnicas que permitan atraer la atención y el interés de los profesionales. Esto quiere decir que no basta con que una persona desee trabajar para incorporarla a una empresa, sino que también la empresa debe resultar atractiva y conveniente para quienes se encuentran postulando a los empleos.

El reclutamiento está basado principalmente en la información, pues está orientado a obtener información laboral de personas que están interesadas en ocupar un determinado puesto de trabajo.

Por otra parte, la empresa debe ofrecer información acerca de los requisitos y condiciones para ocupar el cargo que se encuentra vacante.

En términos generales, un proceso de reclutamiento se inicia cuando existe la necesitad de ocupar un puesto de trabajo vacante, y finaliza con la recepción de los antecedentes de los postulantes al empleo.

Un proceso de reclutamiento, para ser calificado de exitoso, debe cumplir principalmente con 2 criterios:

a) Cantidad de postulantes: El proceso de reclutamiento debe lograr que una cantidad suficiente de personas postule al cargo que está vacante, para que el proceso de selección posterior cuente con las alternativas necesarias.
Al utilizar el término *"suficiente"*, debe entenderse que se debe evitar una baja convocatoria, pues se corre el riesgo de no encontrar a la persona indicada. Al mismo tiempo, debe evitarse una postulación muy masiva de personas, pues en este caso se corre el riesgo de que el proceso de selección se vea sobre abastecido. En este último caso, puede ocurrir, por ejemplo, que la cantidad de personas que postule sea tan grande, que no se alcance a entrevistar a todas ellas en el tiempo establecido.

b) Información precisa e idónea: el proceso de reclutamiento debe procurar entregar la mejor información con respecto a los requerimientos del cargo, con el fin de que realmente postulen aquellas personas que poseen características acordes al cargo que se quiere contratar. En otras palabras, la información contenida en el aviso de reclutamiento debe procurar que entre los postulantes se encuentre aquella persona que resultará idónea para ser contratada.

De no cumplirse estos criterios, no se encontrará a la persona que esté calificada para ocupar el puesto de trabajo, lo que puede llevar a que se deba realizar nuevamente el proceso de reclutamiento. Ante esto la empresa incurrirá en costos económicos y de tiempo innecesarios.

3.2 Objetivos del reclutamiento

Para que un proceso de reclutamiento sea exitoso, deberá cumplir además con una serie de objetivos, que se detallan a continuación:

- Obtener un número indicado de candidatos a un puesto de trabajo, que permita llegar a seleccionar a la persona más indicada.

- Asegurar que la organización cuente con los recursos humanos en el momento en que sea necesario.

- Contar con una reserva de candidatos, cuyos datos pueden servir para futuros procesos de selección.

Hasta ahora se debe tener claro que el reclutamiento de personal es la primera fase del proceso de selección, y es de gran importancia, pues constituye la base para todas las etapas siguientes.

Una vez definidos los objetivos del proceso de reclutamiento de personal, se deben definir los pasos a seguir para llevar a cabo este proceso, por lo que es necesario determinar cómo se organizarán las acciones. Para esto se debe tener claro cuáles son las etapas que constituyen un proceso de reclutamiento.

3.3 Etapas del reclutamiento

Para que un proceso de reclutamiento se desarrolle de forma eficiente y ordenada, se recomienda realizarlo en base a las siguientes etapas:

1) Definición del cargo vacante: Se debe tener claridad con respecto al cargo que se encuentra vacante y que se desea llenar. Se debe establecer cuál es el nombre del puesto o a qué área de la organización pertenece. Por ejemplo, una tienda de ropa necesita un vendedor para trabajar los fines de semana; en este caso el nombre del cargo que se desea buscar podría ser *"Vendedor Part Time".*

2) Establecer requisitos para el cargo: Implica el establecimiento de las características que posee el puesto de trabajo que se encuentra vacante, así como también se debe definir las características que debe tener la persona que ocupe el cargo.
   Por ejemplo, en las características del puesto de trabajo se deben definir aspectos como jornada laboral, área o departamento al que pertenece el cargo, conocimientos técnicos que requiere ese cargo.
   En cuanto a los requisitos que debe tener la persona, se deben establecer aspectos como profesión, edad, experiencia, competencias.

3) Confeccionar el aviso de empleo: Consiste en la elaboración de un aviso de empleo, que de a conocer el cargo que se está buscando y los requisitos para postular a éste. Esta etapa es muy importante, ya que si el aviso de empleo es adecuado y contiene la información precisa, se logrará que postulen al cargo las personas que realmente tienen opción de ocupar el puesto de trabajo.

4) Seleccionar la fuente de reclutamiento: Implica elegir el medio a través del cual se difundirá el aviso de empleo. Esto debe realizarse considerando algunos factores, como por ejemplo:

   - Recursos con los que cuenta la empresa.

- A qué tipo de personas se desea reclutar.
- Tiempo que se desea emplear en la fase de reclutamiento.
- Cantidad de información que se desea incluir en el aviso de empleo.

En base a los elementos anteriores, se definirá el medio a través del cual se hará la difusión del aviso de trabajo. Entre las fuentes de reclutamiento, se pueden mencionar los periódicos, Internet, radio y televisión, entre otras. Las características de cada una de ellas se detallarán más adelante.

5) Publicación del aviso de empleo: Consiste en dar a conocer el aviso de empleo al público, realizando la difusión masiva de éste, con el fin de generar el interés de los posibles postulantes al cargo. En este punto deben considerarse aspectos como el día de la semana en que se publicará el aviso, con qué frecuencia o en qué horarios (en el caso que sea a través de radio o televisión).

6) Recepción de antecedentes: Comprende la etapa final del proceso de reclutamiento, y consiste en recibir los antecedentes de aquellas personas interesadas en postular al puesto de trabajo que está vacante. Luego de ello, estos antecedentes se entregarán a quienes se harán cargo del proceso de selección, finalizando de esta manera el proceso de reclutamiento.

En términos generales, el proceso de reclutamiento no requiere de gran cantidad de tiempo, pues algunas empresas ya poseen las líneas de acción para hacer frente a esta etapa o bien ya se ha realizado anteriormente, por lo que este proceso se lleva a cabo de manera rápida y fluida.

Dentro de las etapas del proceso de reclutamiento, se mencionó que uno de los puntos clave para el éxito, es la correcta confección del aviso de empleo, ya que será este factor el que asegure o no la convocatoria de los candidatos más óptimos.

3.3.1 El aviso de empleo

Un aviso de empleo consiste en la publicación por parte de una empresa, de información que revela la necesidad de adquirir recursos humanos para que ocupen algún cargo que se encuentra vacante.

La confección del aviso de empleo no debe realizarse al azar o encomendarse a cualquier persona, pues como se mencionó anteriormente, éste es uno de los factores claves para hacer que el proceso de selección de personal sea exitoso.

Un aviso de empleo debe siempre redactarse de forma directa y clara, con el fin de que la información que se desea transmitir sea entendida por el público al cual va dirigida.

Por otra parte, siempre debe tenerse en consideración que el aviso de empleo se transforma en la imagen de la empresa, de tal forma que éste es visto no sólo por los postulantes a empleos, sino también por clientes, proveedores y socios de la empresa. Es por esto que la comunidad puede formarse una imagen de una empresa en base a los avisos de trabajo que ésta frecuentemente publique. Por ejemplo, si una empresa publica un aviso en un periódico que abarque buena parte de una página, en colores y con letras grandes, posiblemente la comunidad dará un nivel alto de prestigio a aquella empresa.

No se debe olvidar que un aviso de empleo es publicado según las necesidades de la empresa. Por ejemplo, un pequeño taller mecánico que desea contratar a una persona para realizar labores de aseo, posiblemente publique un aviso pequeño, pues no cuenta con los recursos económicos para realizar publicaciones y además el cargo requerido no necesita tantos conocimientos técnicos. Es decir, será fácil llenar la vacante, pues cualquier persona puede desempeñar ese cargo. En este caso, un aviso pequeño es totalmente justificado.

Existen casos en que las empresas contratan a agencias de publicidad para confeccionar los avisos de empleo, especialmente cuando se desea llevar a cabo el proceso de reclutamiento de una forma creativa y llamativa. Un ejemplo de esto es una empresa que sea nueva en el mercado, que desee reclutar a todo el personal para comenzar a funcionar. En este caso si la empresa aún no es conocida, es importante que publique avisos de empleo que llamen la atención, de tal forma de darse a conocer a la comunidad, y al mismo tiempo interesar a las personas a trabajar en ella.

Como vemos un aviso de trabajo puede variar en función del cargo que se desee reclutar o de las características de la empresa.

3.3.2 Partes de un aviso de empleo

En general los avisos de empleo poseen elementos comunes, que si bien pueden variar, es recomendable que estén presentes para que el aviso sea claro:

1) Definición de la empresa: Se debe dar a conocer cuál es la empresa que está publicando el aviso. Se recomienda poner el nombre de la empresa (Por ejemplo: “Falabella”), o bien mencionar alguna pista que de cuenta del rubro de la empresa. Por ejemplo: “Empresa rubro retail”.

2) Mencionar cargo: Se debe estipular claramente cuál es el cargo que se desea contratar. Por ejemplo “Jefe de Operaciones”.

3) Requisitos excluyentes: Acá se deben incluir los requisitos que debe tener la persona que ocupe el cargo, ya sean aspectos técnicos (experiencia, estudios) o competencias personales (capacidad de liderazgo, orientación de logro). Ejemplo de esto podría ser:

"Ingeniero Comercial, 3 años de experiencia en el rubro, hasta 40 años de edad, conocimientos en elaboración de proyectos, con capacidad de liderazgo".

4) Lo que ofrece la empresa: Si la empresa lo desea, puede incorporar en el aviso algún ofrecimiento para las personas que deseen integrarse a ésta. Esto generalmente hace referencia al tipo de contrato, estabilidad laboral, ambiente laboral y contribuye a hacer más atractivo el aviso.

5) Forma de contacto: Se debe indicar a las personas interesadas en postular al aviso de trabajo, donde o cómo deben presentar sus antecedentes para ser considerados en el proceso de selección. Esto se puede hacer indicando alguna dirección, número telefónico o correo electrónico. Es muy importante no cometer errores en este apartado, mostrando los datos de manera clara y legible.

Para tener una imagen más clara acerca de cómo se conforma un aviso de trabajo, a continuación se mostrará un ejemplo ilustrativo, donde se indican también las partes del aviso que vimos recientemente:

Figura 1. Ejemplo de aviso de empleo

En definitiva, el aviso de empleo debe ser diseñado en base al criterio de "oportunidad", es decir, se debe evaluar el costo-beneficio que trae la publicación del aviso para la empresa, y en base a ello definir el diseño. Además, el aviso debe tener un sentido publicitario, de modo que cumpla con dos aspectos:

- Llame la atención y
- Despierte interés

3.3.3 Sugerencias para aumentar la efectividad de un aviso de empleo

Anteriormente se mencionó que un aviso de empleo debe siempre darse a conocer de forma directa y clara para que sea bien comprendido por los posibles candidatos. Además de esto, se pueden considerar algunas sugerencias para aumentar la efectividad del aviso de empleo:

a) Atractivo visual: si una empresa desea que su aviso de empleo llame la atención, se recomienda la publicación en colores, letras grandes, ubicación en la parte de arriba o en medio de la página, se puede incorporar el logo distintivo de la empresa.

b) Detalle de la información: se recomienda dar la mayor cantidad posible de información con respecto al cargo que se desea cubrir y los requisitos para postular.

c) Si al momento de la publicación no existe total claridad con respecto a algunos requisitos para postular al cargo, se recomienda que el aviso de empleo no sea muy exigente, con el fin de tener mayor cantidad de opciones de candidatos.

d) Si la empresa desea reclutar personas con características deseables que pueden resultar interesantes para la organización, pero no se desea cubrir un cargo en específico, se recomienda no incluir en el aviso requisitos como profesión o años de experiencia, sino que competencias deseables como trabajo en equipo, capacidad de comunicación, liderazgo, etc.

e) Si la remuneración que se ofrece se ubica a buen nivel con respecto a lo que se ofrece en el mercado, se recomienda destacarlo en el aviso, ya que esto no sólo genera interés en las personas que buscan empleo, sino que también en personas que trabajan en empresas de la competencia.

f) Si el cargo que se encuentra vacante no genera mucha atracción en las personas, pero posee posibilidades de promoción, es importante destacarlo en el aviso, con frases como: *"se ofrece posibilidad de hacer carrera profesional", "se ofrece ascenso según desempeño".*

g) Si se espera recibir una gran cantidad de postulaciones, se recomienda incluir en el aviso frases como: *"Sólo se dará respuesta a aquellos antecedentes que se ajusten al perfil requerido".* Esto genera una mayor empatía con aquellos postulantes que no

sean convocados, para que en futuros procesos de reclutamiento sientan el deseo de volver a postular a esa empresa.

3.3.4 El aviso "ciego"

Hay ocasiones en que las empresas desean preservar su anonimato cuando realizan un proceso de reclutamiento. En este caso, utilizan lo que se denomina como "Aviso Ciego", el cual consiste en la publicación de un aviso de empleo, pero otorgando la menor cantidad posible de información con respecto a la empresa. En un *"aviso ciego"*, no se da a conocer el nombre de la empresa, y en algunas ocasiones tampoco se incluye el rubro o área en la cual ésta opera. Asimismo, generalmente se pide que los postulantes envíen sus antecedentes a un correo electrónico que resulte lo más neutro posible.

Un ejemplo de "aviso ciego", sería el siguiente:

Figura 2. Aviso de empleo "ciego"

EMPRESA LIDER DEL MERCADO
Necesita contratar a "Vendedores"

Requisitos: **Experiencia mínima de 3 años en ventas, buenas habilidades interpersonales, capacidad de trabajo bajo presión.**

Se ofrece: **Integrarse a prestigiosa empresa, contrato a plazo fijo 3 meses y luego indefinido.**

Interesados enviar antecedentes al email:
Ventas2011@reclutamiento.es

Como se puede observar en el ejemplo, no se menciona cuál es la empresa que está realizando el proceso de reclutamiento ni tampoco de qué rubro es ésta. La empresa preserva el anonimato, puesto que ni siquiera el correo electrónico al cual se deben enviar los antecedentes permite hacerse una idea de qué empresa se trata.

Se ha comprobado que los procesos de reclutamiento obtienen mayor respuesta cuando la empresa da a conocer su nombre y rubro de trabajo en el aviso de empleo, o bien entrega información suficiente para que los postulantes se hagan una idea con respecto a la empresa a la cual van a postular.

Sin embargo, la empresa puede tener una serie de razones para optar por utilizar un "aviso ciego". Entre las razones que pueden tener las empresas para mantener su anonimato en los procesos de reclutamiento se encuentran:

- Evitar que el personal, los clientes o proveedores sepan que la empresa está realizando un proceso de reclutamiento, para así no recibir recomendaciones subjetivas acerca de personas que finalmente no encajan en el puesto que se desea cubrir. Esto ocasiona pérdida de tiempo para la empresa, al tener que revisar antecedentes de personas que no califican.

- Cuando la empresa desea despedir a un empleado que no realiza bien su trabajo, se puede optar por el anonimato con el fin de que esta persona no se entere de que su cargo será ocupado por otra persona. En definitiva se procura tener reemplazante para un cargo específico antes de que aquella persona que lo ocupa sea notificada de su despido.

- Que se hayan publicado anteriormente otros avisos de empleo para el mismo cargo, pero se produzca un giro en el perfil que requiera de otro tipo de personas. Ante esto la empresa puede publicar otro aviso con carácter de anonimato, con el fin de que quienes ya habían postulado no sientan que perdieron su tiempo enviando sus antecedentes. De esta manera la empresa también resguarda su imagen.

- Ocultar a la competencia alguna estrategia comercial: Por ejemplo una empresa desea expandirse y abrir sucursales en otros lugares, para lo que necesita reclutar nuevo personal. En este caso se puede utilizar un "aviso ciego", con el fin de que las empresas de la competencia no se anticipen a esto.

- Evitar que los postulantes anticipen información: Hay veces en que las personas se forman una imagen negativa de una empresa sin conocerla, y ante un aviso de empleo de aquella prefieren no postular. Para evitar esto las empresas pueden preservar su anonimato, con el fin de no perder posibles postulantes que cumplen con el perfil requerido.

Si bien la empresa puede tener sus razones para mantener el anonimato a la hora de realizar el reclutamiento, se debe siempre considerar que hay personas que pueden optar por no postular a este tipo de avisos, lo que puede deberse a factores como:

- No se arriesgan o no confían en entregar información tan confidencial como el currículum vitae a cualquier persona. Por esto, si no se conoce el nombre de la empresa, las personas pueden desistir de la postulación.

- Las personas pueden pensar que es su propia empresa la que está realizando un proceso de reclutamiento, por lo que postular significaría que sus jefes pueden enterarse de que ellos desean cambiarse de empleo, lo que puede llegar a ser perjudicial.

- No se puede realizar un seguimiento de los antecedentes enviados: Hay personas que optan por comunicarse vía telefónica con la empresa que está realizando el proceso de reclutamiento, con el fin de confirmar que sus antecedentes fueron recibidos. Si se desconoce la empresa, estas personas optan por no postular al aviso de empleo.

- Las personas pueden pensar que si la empresa se oculta "por algo será". El anonimato puede generar desconfianza y recelo en los posibles postulantes.

- Se pasa a llevar uno de los aspectos fundamentales en un proceso de selección de personal: la información. Los postulantes deben entregar información personal frente a un aviso de empleo, pero no reciben toda la información necesaria con respecto a la empresa.

- Se genera desconfianza con respecto a las reales intenciones de la publicación de un aviso de empleo. Cuando una empresa mantiene su anonimato, las personas pueden pensar que un aviso de empleo no es eso propiamente tal, sino que un estudio de mercado, estudios con respecto al salario de un determinado puesto o generar bases de datos para futuras necesidades.

Así como la publicación de un "aviso ciego" puede generar efectos negativos en los posibles postulantes al empleo, también puede traer algunas consecuencias negativas para la empresa que lo utiliza, entre las que se pueden mencionar:

- Se obtiene menos cantidad de postulantes, debido a las razones explicadas anteriormente.

- La empresa desperdicia la oportunidad de hacerse publicidad, ya que una empresa que se muestra abiertamente buscando postulantes, es vista como una empresa que está en crecimiento y desarrollo.

- No se puede entregar toda la información acerca de la empresa, y esto provoca distancia con los posibles postulantes, lo que puede interferir en las etapas siguientes del proceso de selección de personal. Esto se produce porque costará más establecer un primer contacto con las personas que sean preseleccionadas.

- La empresa se limita en cuanto a la solicitud de información confidencial de los postulantes, por ejemplo de las referencias de sueldo o sus motivaciones por ocupar el cargo. Los postulantes pueden interpretar que la empresa tiene poca consideración con ellos.

- Generalmente las empresas realizan bases de datos con las postulaciones recibidas, las cuales actualizan después de transcurrido un tiempo. Al utilizar un “aviso ciego” esto no se puede realizar, ya que para las personas puede resultar inconcebible que una empresa a la cual nunca han postulado ni se han dirigido, los contacte para hacer actualización de sus datos.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Software Company, 2004 - 2007
For Evaluation Only.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

UNIDAD I

ANTECEDENTES GENERALES Y RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

3.4 Fuentes de reclutamiento

Una vez que se tiene claro cuál es la información que se incluirá en el aviso de empleo, se debe definir la fuente de reclutamiento, es decir, a través de qué medio se dará a conocer a la comunidad que la empresa está buscando personas para ocupar un determinado puesto de trabajo.

A continuación se darán a conocer las principales fuentes de reclutamiento utilizadas por las empresas para publicar sus avisos de empleo.

3.4.1 Periódico

Una de las fuentes de reclutamiento son los periódicos de circulación masiva en un lugar determinado. Los avisos de empleo se pueden publicar en periódicos que posean circulación nacional o local (como es el caso de los periódicos regionales).

Es recomendable publicar un aviso de empleo en un periódico en las siguientes situaciones:

- Cuando se requiere realizar un reclutamiento masivo, de tal forma que se espera que una gran cantidad de público acceda a la información. Por ejemplo, un supermercado desea abrir una sucursal, por lo que se necesita contratar a nuevo personal para todos los cargos presentes en un supermercado. Por ello se espera que postule gran cantidad de personas al aviso de empleo.

- Cuando se requiere personal para una zona geográfica específica: Por ejemplo si se requiere personal para una ciudad determinada, será conveniente publicar el aviso de empleo en los periódicos regionales de esa ciudad.

- Cuando se busca personal operativo: Esto se refiere a la necesidad de las empresas de contratar personas que posean algún tipo de conocimiento técnico, es decir, el cargo posee mayor especificidad, por ende es más difícil encontrar trabajadores que califiquen para el cargo. Por esta razón, se recomienda utilizar el periódico, ya que al ser un medio masivo, habrá más posibilidades de encontrar postulantes calificados.
  Un ejemplo de esto podría ser: *requerimiento de "técnicos de refrigeración, expertos en cadenas de frío".*

- Cuando se requiera la presencia de postulantes al cargo en poco tiempo: generalmente los periódicos son de circulación diaria, por lo que si se publica un aviso de trabajo en ese medio, se pueden obtener postulantes en un plazo de 1 ó 2 días, o incluso en el mismo día en que se realizó la publicación.

Si bien el periódico es una de las fuentes de reclutamiento más comunes que existen, a la hora de elegirlo la empresa debe tener en cuenta algunas consideraciones:

- En un periódico, el espacio para publicar un aviso de empleo es reducido, por lo que la información debe entregarse de forma acotada y precisa. Se deberá publicar sólo lo esencial en cuanto al aviso de trabajo, dejando de lado aspectos como la enumeración de habilidades personales que debe tener la persona que ocupe el cargo.

- Se deberán considerar los recursos económicos con los que se cuenta para la publicación del aviso: en la mayoría de los casos, los periódicos cobran por cada palabra escrita en las publicaciones o bien por el tamaño del aviso. Por ello, si la empresa no posee mucho dinero para la publicación del aviso, deberá disminuir la cantidad de palabras utilizadas o reducir el espacio.

- La calidad del anuncio puede disminuir: esto se relaciona con el punto anterior, pues el hecho de que la empresa deba acotar el aviso de empleo, incorporando sólo los aspectos esenciales, puede llevar a obviar aspectos importantes y así disminuir la calidad de la publicación. Por ejemplo, si una empresa no cuenta con tantos recursos económicos, quizá no pueda publicar el aviso en colores y deba hacerlo en blanco y negro, lo que es un factor que disminuirá la atención de los lectores del periódico.

- Al ser el periódico un medio de difusión masivo, gran cantidad de personas verán los avisos de empleo publicados, por lo que la empresa puede recibir una cantidad de antecedentes mayor a la que tenía considerada. Es decir, la empresa puede llegar a tener postulaciones de personas que no cumplan a cabalidad con el perfil requerido para el cargo.

- Se debe considerar la fecha de la publicación: cuando se publica un aviso de trabajo, se debe considerar el día en que la mayoría de la gente compra y lee el periódico. Por ejemplo, el día domingo resulta ser un buen día, ya que la gente compra periódicos y tiene más tiempo, por lo que lee con mayor atención. Si se publica un aviso cualquier día de la semana, se corre el riesgo de captar menor cantidad de atención.

En definitiva, el periódico es quizás una de las fuentes de reclutamiento más utilizadas por las empresas, pero se debe saber cómo utilizarla para sacarle el mayor provecho.

3.4.2 Radio y televisión

La radio y televisión, al igual que el periódico, constituyen una de las fuentes de reclutamiento masivas que existen, permitiendo llegar a gran cantidad de personas. Así como la televisión posee canales de transmisión nacional y local, las radios también poseen emisoras que abarcan todo el país y otras que son propias de cada localidad o región.

Considerando lo anterior, una empresa debe utilizar la radio o la televisión como fuente de reclutamiento cuando:

- Cuando se ofrezca una gran cantidad de empleos: veíamos el ejemplo de un supermercado que desea abrir una nueva sucursal. En este caso, la radio y la televisión son también una fuente de reclutamiento adecuada, pues permite difundir el aviso de empleo a una gran cantidad de personas, por lo tanto se obtendrán gran cantidad de postulantes para los distintos cargos.

- Cuando se requiere personal para una zona geográfica específica: si se desea reclutar personal para una zona determinada, la radio y televisión resultan una muy buena fuente de reclutamiento, ya que poseen transmisiones locales, de modo que se puede dar a conocer el aviso de empleo a las mismas personas que residen en el lugar donde se requiere llenar el puesto de trabajo.

- Cuando se desea contratar a personal operativo: al igual que el periódico, la radio y televisión permiten captar la atención de una gran cantidad de personas, por lo que si la empresa desea contratar a trabajadores con habilidades técnicas específicas, al dar a conocer el aviso de empleo por radio o televisión habrá más posibilidades de encontrar a la persona indicada.

La radio y televisión constituyen también uno de los medios de carácter masivo, pero muchas veces no son utilizados por las empresas, pues se deben tener en cuenta aspectos como:

- Existe un mayor costo para las empresas cuando los avisos de empleo son dados a conocer a través de la radio y la televisión. Por ejemplo, mostrar un aviso de empleo a través de un pequeño comercial llevará a la empresa a incurrir en costos de producción, marketing y publicidad. Por esta razón, a la hora de elegir este medio como fuente de reclutamiento, se debe contar con un presupuesto alto.

- La información entregada debe ser precisa (no alargarse demasiado), pues muchas veces los espacios en radio y televisión también son reducidos, otorgándose un corto período de tiempo para el anuncio de empleo. Por otra parte, la publicidad en radio y televisión funciona de manera muy rápida, por lo que un aviso de empleo que se extienda demasiado en vez de captar la atención de la comunidad, puede llegar a generar aburrimiento y hacer que se pierda el interés.

- Se debe considerar el momento más indicado para dar a conocer el aviso de empleo a través de la radio y televisión. Si se quiere captar la atención de gran cantidad de personas, se deberá dar el anuncio en las horas del día en que generalmente la gente ve televisión o escucha la radio. Asimismo, justamente en esos horarios, los avisos resultan de mayor costo.

3.4.3 Internet

Hoy en día gran cantidad de la población está familiarizada con los avances tecnológicos, siendo Internet una de las herramientas de trabajo y entretención más utilizadas por las personas.

El carácter masivo de Internet ha llegado tan lejos, que incluso trabajos que anteriormente realizaba el hombre de forma manual, hoy en día no se pueden llevar a cabo sin el manejo de computadoras o Internet.

Generalmente se observa en los avisos de empleo, que los antecedentes de los postulantes deben ser enviados a un correo electrónico, siendo este un hecho que da cuenta de que Internet se ha constituido en un recurso inevitable a la hora de desempeñarse en muchos puestos de trabajo.

El uso de Internet está tan masificado, que muchas empresas de cobertura nacional e incluso empresas presentes sólo en una ciudad, han llegado a mencionar que: *"Si una empresa no posee su página Web y un e-mail, simplemente NO EXISTE".*

En la actualidad, sólo los pequeños negocios de barrio, o aquellos que poseen una clientela fiel y determinada, pueden prescindir de Internet como herramienta para realizar su publicidad.

De acuerdo a lo anterior, Internet se constituye también en una de las principales fuentes de reclutamiento utilizadas hoy en día por las empresas, ya que otorga importantes beneficios.

Las empresas utilizan Internet como fuente de reclutamiento principalmente a través de 2 formas:

1) Páginas Web: Muchas empresas poseen su propia página Web, por lo que la utilizan directamente como fuente de reclutamiento. Generalmente cuando la empresas desea reclutar personas para un puesto de trabajo, puede publicar el aviso de empleo en la portada o inicio de su página Web, o bien tener un espacio especial dedicado al reclutamiento, que en la mayoría de los casos se trata de un link que se anuncia como "Trabaje con nosotros", "Avisos de empleo", o "Carga tu currículum". Esto tienen la

ventaja de que no sólo se obtienen postulantes para un puesto de trabajo específico, sino que se puede conformar una base de datos con todas aquellas personas que deseen trabajar en aquella empresa e ingresan sus antecedentes para que puedan ser consideradas en futuros procesos de reclutamiento.

Las páginas Web son especialmente efectivas en empresas que son reconocidas a nivel nacional e internacional y que poseen un alto prestigio, por lo tanto son frecuentemente visitadas por un gran número de personas, quienes se interesan en dejar sus antecedentes para llegar a trabajar allí.

2) Bolsas de trabajo: Otra de las formas de reclutar personal a través de Internet es por medio de las bolsas de trabajo.

En primera instancia, las bolsas de empleo fueron creadas por las universidades, con el fin de facilitar la inserción laboral de los alumnos egresados. Su buena acogida produjo que el concepto se fuera masificando, y comenzó a ser utilizado por empresas de todo tipo como una fuente de reclutamiento; a su vez, las bolsas de empleo dejaron de ser usadas sólo por profesionales recién egresados, extendiéndose a personas de todas las edades y a quienes no poseen un título profesional.

Las bolsas de trabajo son páginas Web, en las cuales empresas de diversos tipos ofrecen empleo. Las empresas publican en este sitio Web los cargos en los cuales poseen alguna vacante, señalando los requisitos para postular a éste. En general, en las bolsas de trabajo los empleos se encuentran clasificados de tal forma de facilitar la búsqueda de las personas interesadas en buscar empleo. Es así como una persona que busca empleo puede hacerlo según su profesión, cargo, región o empresa donde desea trabajar.

Asimismo, las personas tienen la posibilidad de ingresar sus antecedentes o currículum vitae en las bolsas de empleo, de tal forma de que las empresas cuenten con sus datos y puedan ser convocadas en el caso de que haya un empleo que se ajuste a su perfil. Entre las bolsas de trabajo más conocidas se encuentran "Laborum.com" y Trabajando.com, que están presentes en varios países de Latinoamérica.

Las bolsas de trabajo son de amplio alcance y se consideran una fuente de reclutamiento de carácter masivo, pues cualquier persona puede acceder a ellas. Por otro lado, no sólo cumplen la función de ofrecer empleo, sino que muchas veces las bolsas ofrecen asesoría en cuanto a redacción del currículum, presentación a una entrevista, promoción personal, entre otros. Es por esta razón que las bolsas de trabajo no sólo constituyen una fuente de reclutamiento, sino que también han pasado a ser una herramienta laboral que ofrece asesoría a quienes buscan empleo.

Uno de los beneficios de buscar trabajo a través de las bolsas de empleo, es que no es necesario que la persona acuda al lugar físico en el cual desea trabajar, sino que basta que ingrese sus datos en la página Web y ya estará postulando a la oferta.

Incluso esta tecnología permite que personas que desean trabajar en otros países, puedan postular a un empleo sin la necesidad de viajar hasta allá, utilizando menos tiempo en la búsqueda de trabajo.

Otro beneficio de las bolsas de empleo, es que la persona puede elegir la opción de recibir ofertas de trabajo directamente a su correo electrónico. En este caso, no es necesario que la persona busque todos los días si hay ofertas que se ajusten a su perfil, ya que cuando se publique una oferta que sea de su interés se enviará a su e-mail.

Hoy en día, con el gran uso que tiene la tecnología, las bolsas de empleo se han transformado en una de las fuentes de reclutamiento más usadas por las grandes empresas.

¿Cuándo utilizar Internet como fuente de reclutamiento?

Internet es hoy una herramienta que es usada por gran cantidad de personas en todos los países, por ende las empresas la escogen como fuente de reclutamiento por su amplio alcance. Se recomienda que las organizaciones recluten personal a través de Internet cuando:

- Cuando se requiera convocar a personas que utilizan tecnología: hoy en día la mayoría de las personas posee acceso a Internet, por lo que las empresas utilizan esta fuente como una forma de reclutar personal. Entonces, es adecuado que las organizaciones ofrezcan empleo de esta manera cuando existe certeza de que las personas interesadas en un determinado cargo acceden a Internet de forma regular.
  En el caso contrario, si una empresa desea reclutar personas que no están familiarizadas con la tecnología, el uso de Internet como fuente de reclutamiento resulta inadecuado. Un ejemplo de esto podría ser el reclutamiento de cargos como “obrero de construcción” o “recolector de frutas”, que son trabajos que algunas veces son desempeñados por personas de bajo nivel socioeconómico, con bajo nivel de lectura y escritura. En este caso, el uso de Internet como fuente de reclutamiento no resultará pertinente.

- Cuando se desee realizar una difusión masiva del cargo que se encuentra vacante: si la empresa desea reclutar a gran cantidad de personas o convocarlas desde diferentes ciudades. Al utilizar Internet como fuente de reclutamiento, la información será vista por gran cantidad de personas, por lo tanto es más probable encontrar a quienes están mejor calificados para el cargo.

- Cuando se desea incorporar mayor información: Hay casos en que la empresa publica ofertas de trabajo por Internet, ya que esto le permite incluir mayor cantidad de información en el aviso. Es así como a través de Internet la empresa puede dar a conocer no sólo el cargo que está buscando, sino también requisitos como competencias necesarias, habilidades, funciones del cargo, responsabilidades o

condiciones de trabajo. Esto trae como beneficio que existe un mayor detalle de la oferta, de tal forma que la empresa específica más qué tipo de persona es la que busca, y al mismo tiempo los postulantes pueden saber con mayor certeza si su perfil se ajusta a lo que empresa está buscando.

- Cuando el período de reclutamiento es más prolongado: En términos generales, los avisos a través de Internet están disponibles por mayor cantidad de tiempo, por lo que la empresa debe considerar que los postulantes pueden aparecer el mismo día que se publique el aviso o bien en el transcurso de una semana por ejemplo. De acuerdo a sus requerimientos, la empresa puede poner una fecha límite hasta la cual recibirá antecedentes de los postulantes.

A la hora de utilizar Internet como fuente de reclutamiento, la empresa también debe tener algunas consideraciones:

- Al ser Internet un medio masivo, se puede recibir una cantidad de postulantes mayor a la que se tenía presupuestada, por lo que probablemente se empleará más tiempo en seleccionar los candidatos que cumplen efectivamente con los requisitos para el cargo que está vacante.

- Se debe estar dispuesto a asumir los costos de la publicación: Pueden existir sitios Web que cobren una cantidad de dinero a las empresas por publicar sus avisos de empleo.

3.4.4 Revistas especializadas

Las revistas especializas también constituyen un medio de reclutamiento de personal. Estas se refieren a revistas que son diseñadas para un público con características específicas o para grupos de personas con intereses en particular.

Las revistas especializadas generalmente utilizan un lenguaje más técnico, que se relaciona con la temática o materia de la cual trata la revista. Otra de sus características es que pueden ser presentadas en capítulos o a través de diferentes artículos, exponiendo temas o investigaciones que son realizadas por profesionales, investigadores o universidades. Asimismo, este tipo de revistas puede contener opiniones de lectores u otros profesionales, noticias, críticas a artículos publicados.

Dentro de los ejemplos más comunes de revistas especializadas se pueden mencionar las revistas de medicina, economía, ciencia, salud y belleza.

Las revistas especializadas no llegan a un público tan masivo como es el caso del diario, la radio o televisión, se debe tener claro a qué público va dirigido el aviso de empleo.

Se recomienda utilizar revistas especializadas como fuente de reclutamiento en las siguientes ocasiones:

- Cuando se desea reclutar a personal que posea competencias y conocimientos de mayor especialidad. Por ejemplo, para una universidad que desee reclutar a médicos expertos en cirugías, puede ser una buena alternativa incorporar el aviso de empleo en revistas especializadas de medicina, donde existe mayor probabilidad de captar la atención de ese tipo de profesionales.

- Cuando no existen limitaciones geográficas para el empleo: Hay ocasiones en que las empresas desean reclutar a personas tanto a nivel nacional como también del extranjero. Publicar un aviso de empleo en revistas especializadas que circulen en varios países permitirá un mayor alcance geográfico del proceso de reclutamiento.

- Cuando se cuente con una cantidad extensa de tiempo para realizar el proceso de reclutamiento: cuando se publica un aviso de empleo en una revista especializada, se debe tener en cuenta que la respuesta no será inmediata, es decir, es muy poco probable que se consigan postulantes el mismo día de la publicación del aviso de trabajo. Esto ocurre porque las revistas especializadas no se publican todos los días, sino que de forma semanal, quincenal, mensual e incluso pueden haber revistas que realizan publicaciones anuales. Debido a lo anterior, se debe contar con tiempo suficiente a la hora de elegir este medio como fuente de reclutamiento.

- Cuando se realiza reclutamiento continuo: este concepto hace referencia a las empresas que están constantemente buscando nuevos y mejores trabajadores, y no esperan a tener un cargo vacante para realizar procesos de reclutamiento. Por esta razón, les resulta conveniente publicar avisos de trabajo en revistas especializadas, ya que no importa el momento en que puedan encontrar personas interesadas en postular a la empresa, pues siempre que haya alguien calificado, se reclutará.

Es importante mencionar que a la hora de utilizar las revistas especializadas como fuente de reclutamiento, también existen factores que la organización debe tomar en cuenta:

- Los costos pueden resultar mayores: Sin duda la empresa que desea publicar un aviso de empleo en una revista especializada, deberá pagar a esta última los costos de la publicación, los que pueden elevarse si se considera que estos medios generalmente utilizan papel de buena calidad, publicaciones en colores, etc. Por ello, la empresa que está realizando el reclutamiento, debe tomar aquello en consideración.

- El aviso de empleo debe entregarse con anticipación: Los avisos de trabajo deben hacerse llegar varios días antes de que la revista salga a circulación, pues ésta necesita tiempo, por ejemplo, para realizar las impresiones o la distribución de la misma. Por ello, si el aviso llega a última hora no podrá ser incluido dentro de la revista.

- Considerar la certeza del público objetivo: Debido a que la revista especializada no es un medio masivo, no existe el 100% de certeza de que las personas que se desea reclutar vean efectivamente el aviso, o también puede ocurrir que lo vean fuera del plazo destinado al reclutamiento. Por esta razón, la empresa corre el riesgo de no recibir postulaciones de aquellas personas que realmente desea reclutar.

3.4.5 Materiales impresos

En este caso, se trata de la publicación de avisos de empleo en materiales que se distribuyen de forma impresa a un público objetivo. Por ejemplo, se realiza el reclutamiento a través de folletos, flyers, afiches, etc. Al utilizar esta fuente de reclutamiento, la empresa puede aprovechar el material y realizar un diseño novedoso y llamativo, con el fin de captar el interés de las personas.

Este medio se utiliza como fuente de reclutamiento especialmente cuando se realizan ferias laborales o eventos de promoción de empleo, donde se requiere entregar varios ejemplares de los avisos de empleo.

Asimismo, cuando la empresa utiliza esta fuente de reclutamiento, deberá tener en cuenta principalmente 2 factores:

- Costos de impresión: Se debe considerar que se invertirá alto presupuesto, pues se necesitarán varias copias de cada aviso de empleo, lo que involucra costos en tiempo y dinero.

- El uso de los materiales impresos es limitado: para que esta fuente de reclutamiento tenga efectividad, se requiere que las personas acudan al lugar donde se repartirán los folletos o afiches que contienen los avisos de empleo. Nadie puede asegurar que se obtendrán a los postulantes más y mejor calificados, pues por ejemplo, la concurrencia a una feria laboral no siempre es la esperada.

3.4.6 Centros de enseñanza y educación

Las empresas utilizan esta fuente de reclutamiento cuando promueven sus avisos de empleo en centros como escuelas, universidades, institutos, centros de formación, etc. En este caso, las empresas hacen llegar sus avisos de trabajo a los centros de enseñanza, ya sea vía email o a través de material impreso, y son los centros educativos quienes se encargan de distribuirlos a los alumnos.

Los centros de enseñanza y educación son una fuente de reclutamiento para empresas que buscan profesionales recién egresados o bien jóvenes que no posean

necesariamente un título profesional. Ejemplo de esto último podría ser una empresa que desea reclutar a jóvenes para realizar publicidad en el centro de la ciudad. En este caso, es altamente probable que la empresa reclute a las personas necesarias a través de este medio, ya que en los centros de enseñanza y educación se concentra gran cantidad de jóvenes.

Otro ejemplo del uso de esta fuente de reclutamiento, es cuando las empresas desean reclutar a profesionales para que realicen prácticas. A través de los centros de enseñanza y educación, es la forma más fácil que tienen las empresas de reclutar a jóvenes que deben cumplir con prácticas profesionales.

Al utilizar esta fuente de reclutamiento, la empresa no debe olvidar que como punto de partida debe establecer un vínculo con los centros de enseñanza y educación, con el fin de generar confianza mutua y de esta manera tener éxito cuando desee realizar procesos de reclutamiento a través de estos medios.

3.4.7 Recomendación del personal

Esta fuente de reclutamiento, consiste en pedir a los mismos trabajadores de la empresa, datos de otras personas que deseen incorporarse a la empresa y que posean las competencias y habilidades para aquello. El personal puede otorgar a la empresa, los antecedentes de ex compañeros de trabajo, personas conocidas o familiares que se ajusten al perfil que la empresa está buscando.

Las recomendaciones del personal se utilizan como fuente de reclutamiento especialmente cuando se requiere convocar a personal calificado u otros cargos de tipo operario, en los cuales se valora más la experiencia que las características de personalidad. Por ejemplo, en el caso de la necesidad de reclutar operarios de grúa, quizá el mismo personal de la empresa conozca a personas que realicen ese trabajo y puedan entregar los antecedentes requeridos para que la empresa efectúe el proceso de reclutamiento.

El principal aspecto que se debe tomar en cuenta cuando se utiliza la recomendación de personal como fuente de reclutamiento, es el hecho de que las recomendaciones pueden adoptar un carácter muy subjetivo. Esto quiere decir que una persona puede recomendar a otra sólo por el hecho de tener un lazo afectivo con ella, y no necesariamente porque cuente con las habilidades necesarias para desempeñar el cargo. Por esta razón la empresa corre el riesgo de reclutar a personas que no cumplan con el perfil requerido para desempeñar el trabajo.

Esta fuente de reclutamiento resulta efectiva cuando el personal es capaz de desarrollar la objetividad y recomendar a quienes realmente podrán desempeñarse bien y poseen la experiencia necesaria. Algunas empresas para asegurar el éxito del reclutamiento

a través de esta vía, ofrecen incentivos a aquellos empleados que sean capaces de recomendar a personas altamente calificadas.

3.4.8. Oficinas de empleo de tipo público y privado

En algunos lugares existen oficinas de empleo de tipo público y privado, que se encargan de recibir los antecedentes laborales de personas que desean encontrar empleo, o bien de otras que están buscando cambiarse de trabajo.

En este caso, las oficinas de empleo se transforman en un nexo entre las personas que buscan empleo y las empresas que lo ofrecen. De esta manera, las empresas realizan su proceso de reclutamiento entregando información a las oficinas de empleo acerca de los puestos de trabajo que se encuentran vacantes. Luego la oficina de empleo determinará cuáles son las personas que se ajustan al perfil requerido por la empresa y realiza el contacto entre ambas partes, devolviendo a la empresa los datos de los posibles postulantes.

En Chile, una de las oficinas de empleo más conocidas es la OMIL (Oficina Municipal de Intermediación Laboral), que es un organismo público que depende administrativamente de las Municipalidades de cada ciudad. La OMIL recibe de forma gratuita los antecedentes de personas que se encuentran en la búsqueda de un empleo, para luego realizar el contacto con empresas que puedan contratarlas.

Se recomienda que las empresas utilicen las oficinas de empleo como fuente de reclutamiento en las siguientes ocasiones:

- Cuando no exista un departamento de recursos humanos o de selección de personal: en estos casos, si la empresa no cuenta con personas encargadas de realizar los procesos de reclutamiento, es conveniente solicitar la ayuda de las oficinas de empleo, quienes pueden ofrecer los datos de personas que pueden participar del proceso de reclutamiento.

- Cuando exista baja cantidad de recursos: Si la empresa no cuenta con suficientes recursos para realizar el proceso de reclutamiento, las oficinas de empleo recibirán de forma gratuita los avisos de empleo que la empresa desea difundir.

- Cuando se requiere ocupar un puesto de trabajo de forma inmediata: Si la empresa posee urgencia de reclutar personas para un cargo, es recomendable que acuda a las oficinas de empleo, quienes cuentan con los antecedentes laborales de una gran cantidad de personas, por lo tanto, es probable encontrar rápido a los tipos de trabajadores que se está buscando.

Para asegurar la efectividad del proceso de reclutamiento cuando se utilizan las oficinas de empleo, la empresa deberá tomar la precaución de entregar información

suficiente acerca del cargo que desea cubrir. Si la empresa sólo menciona el puesto de trabajo que está vacante, posiblemente llegarán postulantes que no cumplan a cabalidad con el perfil requerido. Por ello es recomendable que la empresa entregue a la oficina de empleo, la descripción y el perfil del cargo que está buscando.

Realice Ejercicio Nº 4

3.4.9 “Head Hunting” o búsqueda de talentos

El concepto de “Head Hunting” puede traducirse como “caza de talentos”, y hace referencia al proceso de reclutamiento que está dirigido especialmente a captar a aquellas personas que desempeñan puestos de alto nivel, es decir, directivos, ejecutivos y gerentes de las empresas.

A través de esta fuente de reclutamiento, se espera reclutar a ejecutivos o directivos que ocupan puestos de alto nivel en otras empresas o bien a aquellas personas que son reconocidas y poseen prestigio en cuanto a sus conocimientos o área de trabajo.

También se ha señalado que el “Head Hunting” implica reclutar a los mejores, a quienes no sólo destacan en aspectos laborales como el conocimiento y la experiencia, sino que también poseen habilidades personales altamente valoradas, como por ejemplo el liderazgo, capacidad analítica, habilidades interpersonales, buena capacidad de expresión.

El “Head Hunting” posee una importante diferencia con las otras fuentes de reclutamiento, que se refiere a que en este caso la empresa no utiliza avisos de empleo o publicaciones acerca del cargo que desea reclutar, sino que se realiza una búsqueda directa de personas que se cree están potencialmente calificadas para un cargo de alto nivel.

“En el Head Hunting”, los directivos no postulan a la empresa, sino que la empresa llega a los directivos o ejecutivos que desea contratar”.

Es importante destacar que cuando se utiliza el “Head Hunting”, posiblemente debamos sacar a un ejecutivo de otra empresa para traerlo a la nuestra. Es por esto que cuando se utiliza esta fuente de reclutamiento se debe estar dispuesto a buscar formas de

atraer el interés de aquellos directivos que deseamos reclutar, lo que puede hacerse con ofrecimientos importantes.

Si un directivo o ejecutivo se encuentra satisfecho trabajando en una empresa, se le deberá ofrecer algún beneficio para despertar su interés y motivarlo a cambiarse de empresa. Se sugiere que los ofrecimientos que se realicen a ejecutivos o directivos que se desea reclutar hagan referencia a:

- Aumento de la remuneración.
- Integrarse a una empresa con mayor prestigio y tamaño.
- Poseer un puesto de mayor jerarquía dentro de la empresa (por ejemplo, pasar de gerente de operaciones a gerente general).
- Incentivos no económicos: se refieren a la posibilidad de tener estacionamiento exclusivo, oficina privada, horarios flexibles, ticket para restaurantes, etc.

Utilizar el “Head Hunting” como fuente de reclutamiento, es recomendable cuando se desea reclutar personas con conocimientos especializados que ocupan puestos de alto nivel. Además, es importante definir claramente el perfil del cargo que se desea reclutar, con el fin de saber dónde específicamente se debe concentrar la “búsqueda de talentos”.

Luego de conocer las principales fuente de reclutamiento que son utilizadas por las empresas hoy en día, a continuación se muestra una tabla resumen que contiene las ventajas y desventajas de cada una de las fuentes de reclutamiento:

Tabla 5. Resumen Fuentes de Reclutamiento

Fuente de reclutamiento	Ventajas	Desventajas
Periódico	- La publicación es masiva. - Se obtiene respuesta en poco tiempo.	Implica costos de publicación.
Radio y televisión	- La publicación es masiva. - Se puede apuntar a zonas geográficas específicas.	Mayores costos de publicación.
Internet	- Permite realizar publicación masiva.	- Puede resultar una excesiva cantidad de

	- Se puede incorporar más información en el aviso.	postulantes.
Revistas especializadas	- Permite reclutar personas con conocimientos específicos. - Publicaciones sin limitación geográfica.	- Mayores costos de publicación. - Se requiero de mucho tiempo para realizar el reclutamiento
Materiales impresos	- Libertad para la confección del aviso de empleo. - Se puede apuntar a un grupo específico de postulantes.	- Los costos de impresión pueden ser altos. - Se requiere que las personas vayan al lugar donde se dan a conocer los avisos de trabajo.
Centros de enseñanza y educación	- Es fácil conseguir la cantidad de postulantes necesarios. - Es económico	- Se requiere establecer un vínculo previo con el centro de enseñanza.
Recomendación del personal	- Permite reclutar a personal calificado y que posee experiencia.	- Las recomendaciones pueden resultar subjetivas, lo que puede interferir en el éxito del reclutamiento.
Oficinas de empleo públicas y privadas	- El reclutamiento es de forma rápida. - Es económico para la empresa.	- Es necesario clarificar muy bien la descripción del cargo para tener éxito.
"Head Hunting"	- Permite reclutar personas de alto nivel de conocimientos y especialidad.	- Se debe invertir mayor cantidad de recursos.

Todas las fuentes de reclutamiento poseen ventajas y desventajas a la hora de utilizarlas, por lo que dependerá de la empresa cuál de éstas elija. Como se mencionó anteriormente, esto dependerá de factores como los recursos, tipo de cargos que se desea reclutar, alcance geográfico que se desea, entre otros. Lo importante es que la empresa tenga claro cuáles son los objetivos de su proceso de reclutamiento, con el fin de elegir aquel medio que mejor satisface sus necesidades.

Realice Ejercicio Nº 5

3.5 Tipos de reclutamiento

Considerando las fuentes de reclutamiento que la empresa decida utilizar, éste puede clasificarse en 3 tipos:

1) Reclutamiento interno.

2) Reclutamiento externo.

3) Reclutamiento mixto.

Veremos a continuación de que se trata cada uno de ellos.

3.5.1 Reclutamiento interno

El proceso de reclutamiento se califica como interno, cuando una empresa decide cubrir las vacantes de empleo con los mismos trabajadores pertenecientes a dicha empresa. Esto significa que ante una vacante en un puesto de trabajo, la empresa optará por realizar promoción (ascensos), o rotación de sus empleados para ocupar ese cargo.

El reclutamiento interno puede realizarse de dos formas:

a) La empresa elige a aquellos funcionarios que pueden ocupar el puesto de trabajo que se encuentra vacante. Esta elección se puede realizar en función del desempeño mostrado, nivel de productividad, percepción de los clientes o presencia de algunas características personales. En definitiva, una persona que se considera destacada, puede ser elegida por sus superiores para ascender o transferirse a otro puesto de trabajo.

b) La empresa decide realizar un concurso interno: En este caso, la empresa debe dar a conocer a todos sus empleados, la existencia del puesto de trabajo que está vacante. Para ello, debe realizar una publicación (aviso de empleo), con el fin de informar el cargo que se desea cubrir y los requisitos para postular a éste.
La publicación del aviso de empleo en el caso del reclutamiento interno puede realizarse de las siguientes formas:

- Publicación en afiches, diarios murales o cualquier lugar visible para los funcionarios de la empresa.

- Vía email: Existe la opción de enviar un correo electrónico a los funcionarios con el fin de informarles que existe un cargo vacante.

- Reunión informativa: Se reúne a los empleados y se les anuncia directamente la existencia de una vacante en un puesto de trabajo.

En todos estos casos, si los empleados desean optar a ocupar el puesto de trabajo vacante, deben informar a la empresa y deben "concursar" para ello, sometiéndose luego al proceso de selección de personal (es decir, deberán enviar antecedentes, ser entrevistados, someterse a evaluaciones, o todo lo que la empresa considere adecuado para determinar qué persona se ajusta mejor al perfil del cargo).

Muchas empresas han optado por realizar procesos de reclutamiento interno, pues éste trae algunas ventajas considerables, entre las cuales se pueden mencionar:

- Es más económico: En un proceso de reclutamiento interno, la empresa no invertirá recursos en publicaciones masivas en diarios, televisión u otros. Además, posiblemente podrá evitar contratar a profesionales externos para que evalúen a los candidatos que desean postular al cargo que se encuentra vacante.

- Sirve para impedir despidos: Puede ocurrir que la empresa no esté satisfecha con el rendimiento de un empleado, y para evitar despedirlo, puede transferirlo a otro cargo que se ajuste más a sus conocimientos y habilidades. Esto genera compromiso de los empleados con la empresa, reduciendo el temor general al despido.

- Crea oportunidades de promoción: Si los empleados observan que su empresa da la posibilidad de ascender, se sentirán más motivados a postular a los concursos que realiza la empresa cuando existen vacantes un puesto de trabajo. Esto al mismo tiempo, genera mejor desempeño de los empleados, pues consideran que la empresa puede tomar en cuenta sus capacidades si desempeñan bien su trabajo.

- Incrementa la motivación: Cuando la empresa toma en consideración a sus mismos empleados para cubrir los cargos que se encuentran vacantes, se incrementa la motivación de éstos, ya que se preocuparán de hacer mejor su trabajo y mostrar una buena imagen, con el fin de que sean considerados por sus superiores.

- Fomenta la fidelidad: Si lo empleados saben que en su empresa existen posibilidades de transferencia a otros cargos o de conseguir ascensos, se genera un mayor compromiso y fidelidad, lo que disminuye las probabilidades de que estas personas deseen buscar empleo en otras empresas de la competencia.

- Ahorro de tiempo: Cuando el reclutamiento es de tipo interno, la empresa está considerando a personas que ya son parte de la organización, por lo tanto tienen conocimiento de su funcionamiento, las normas y las características de algunos cargos. Por lo tanto, si se transfiere a una persona a otro cargo dentro de la misma empresa, se ahorra tiempo en capacitaciones, inducción, presentaciones y adaptación del empleado.

Al mismo tiempo, la empresa deberá considerar que un proceso de reclutamiento de tipo interno, tiene sus inconvenientes o desventajas, por ejemplo:

- Reduce la innovación: Al considerar sólo a los funcionarios que son parte de la organización, se reduce la posibilidad de integrar a personas que puede tener ideas distintas e innovadoras. Las personas que no son parte de la organización, pueden llegar con perspectivas nuevas en cuanto a la forma de realizar el trabajo, aspecto que no sería posible de vivenciar si se realiza sólo reclutamiento interno.

- Exige que los empleados tengan potencial: Para ascender o transferir a un empleado a otro puesto de trabajo, se necesita que éste destaque y presente características que son consideradas deseables. Esto no siempre ocurre, pues si no existen en la organización las capacitaciones o programas de desarrollo para los empleados, es poco probable que éstos mejoren su trabajo y cuenten con todas las competencias necesarias. Ante esto, la empresa puede generar conformismo, ya que se tendrá que elegir el empleado que sea mejor que los otros para desempeñar el cargo, pero esa persona puede no estar cien por ciento calificada para ello.

- Se reducen las posibilidades de elección: Si una empresa adopta la política de realizar procesos de reclutamiento interno, se verá obligada a cubrir los puestos de trabajo con los empleados que son parte de la organización. Esto lleva a no considerar a profesionales externos o de la competencia, que quizás están más y mejor calificados para desempeñar el cargo. Por lo tanto, el reclutamiento interno reduce las posibilidades de encontrar “al mejor para un puesto de trabajo”.

- Puede generar conflictos internos: Cuando se produce una vacante en un puesto de trabajo, y la empresa realiza reclutamiento interno, esto puede generar competencia entre los empleados, ya que puede haber varias personas interesadas en ocupar el cargo. Esto puede ser negativo para la organización, ya que se generan conflictos entre quienes compiten, y por otro lado, puede haber un posterior recelo hacia quien fue elegido para ocupar el cargo. Esto trae como consecuencia, un ambiente tenso de trabajo que puede interferir en el correcto desempeño del trabajo.

3.5.2 Reclutamiento externo

El reclutamiento de tipo externo se realiza cuando la organización decide buscar fuera de ésta a los postulantes para un puesto de trabajo que se encuentra vacante. En este caso, la empresa debe centrar su interés en los profesionales del mercado que se encuentran buscando trabajo o bien en aquellos pertenecientes a otras empresas.

Este tipo de reclutamiento es utilizado especialmente cuando:

a) Se crean nuevos puestos de trabajo que no puede ser ocupados por los empleados que ya se encuentran en la organización.

b) La empresa crece y se expande a otras sucursales o ciudades, por lo que inevitablemente debe buscar nuevo personal.

c) La empresa no está satisfecha con el desempeño de sus funcionarios, por lo que decide buscar a otros profesionales de mejor nivel. En el caso de que se decida despedir a algunos funcionarios, se producirá un déficit de personal, por lo que se debe buscar en el mercado a personas que puedan ocupar esos cargos.

Un proceso de reclutamiento de tipo externo es más complejo que uno interno, pues involucra mayor cantidad de actividades y una mejor planificación. Es en el reclutamiento interno cuando la empresa debe poner mayor interés y recursos en la publicación de los avisos de trabajo, pues necesariamente se debe llamar la atención de las personas para que éstas decidan postular al cargo que se encuentra vacante.

El reclutamiento externo, si bien es más complejo, trae importantes beneficios a la organización, entre los que se pueden mencionar:

- Genera novedad: Cuando se recluta personal externo, la empresa tiene la posibilidad de integrar a personas que cuentan con visiones distintas de realizar el trabajo. Estas personas aportarán con ideas nuevas, experiencia y perspectivas distintas, que puede traer mejoras en el funcionamiento global de la organización. En definitiva, personas nuevas “refrescan” el trabajo y el ambiente.

- Renovación de recursos humanos: Si se integran nuevos profesionales a la empresa, se debe considerar que fueron elegidos porque poseen características deseables. Esto puede traer importantes beneficios al clima laboral de la empresa, ya que estas nuevas personas pueden aportar otros estilos de liderazgo, carisma o habilidades personales que ayuden a mitigar conflictos que pudieran existir en la organización.

- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo: La empresa puede reclutar personal que cuente con perfeccionamiento o capacitaciones, lo que sin duda es un

aporte para la organización, pues se espera que estas personas se desempeñen a un alto nivel. De esta forma, la empresa aprovecha la inversión que la propia persona u otra empresa hizo en su desarrollo profesional.

- Aumentan las posibilidades de elección: Cuando se realiza reclutamiento externo a través de la publicación de un aviso de empleo, es probable que se reciba gran cantidad de postulaciones, por lo que se incrementa la cantidad de opciones disponibles para elegir. En este caso la empresa contará con antecedentes de personas con distintas características, experiencias o nivel de estudios, por lo que aumenta la posibilidad de encontrar a la persona mejor calificada para el cargo que se encuentra vacante.

El reclutamiento externo también posee algunas desventajas que la organización debe considerar:

- Mayor inversión de tiempo y dinero: Un proceso de reclutamiento externo genera mayores costos, puesto que es más lento que uno de tipo interno. Se debe emplear tiempo en confeccionar avisos de empleo, hacer las publicaciones, dar tiempo para que los posibles postulantes envíen sus antecedentes. Asimismo, esto genera una mayor inversión de recursos económicos, que la empresa debe estar dispuesta a asumir si opta por esta opción.

- Puede generar riesgo: Cuando se realiza reclutamiento externo, la empresa contratará a una persona que no conoce la realidad de la organización. Si bien un postulante puede resultar calificado para el desempeño de un cargo, puede tener dificultades en cuanto a la adaptación al trabajo, a sus nuevos compañeros, o simplemente la cultura y costumbres de la organización no sean de su agrado, lo que puede generar renuncias en poco tiempo que obliguen a realizar nuevos procesos de reclutamiento.

- Puede ser visto como deslealtad: Si una empresa busca cubrir los puestos de trabajo con personal externo, esto puede generar resentimientos en las personas que trabajan en la organización, al sentir que su empresa no los consideró capacitados para desempeñar cargos de mayor complejidad.

- Conflictos entre el personal: Existen ocasiones en que el personal antiguo de una empresa no recibe de buena manera a aquellos funcionarios que se integran, pues los ven como una amenaza a su propio trabajo. Esto se manifiesta en ambientes de trabajo con presencia de conflictos interpersonales y cuando los nuevos funcionarios no pueden hacer valer sus puntos de vista o ideas. Esto para la organización resulta perjudicial, pues van a existir dos grupos que se vuelven contrapuestos.

3.5.3 Reclutamiento mixto

El reclutamiento mixto es aquel que integra los dos tipos de reclutamiento anteriores, es decir, el reclutamiento interno y el reclutamiento externo.

En este caso, una organización opta por buscar candidatos para un puesto al interior de ésta, y también realizar publicaciones externas con el fin de generar interés en personas que no pertenezcan a la empresa.

El reclutamiento mixto es altamente recomendado, ya que aumenta las posibilidades de encontrar candidatos, pues se están considerando todas las opciones disponibles para ocupar el cargo que está vacante.

El reclutamiento mixto puede ser realizado de 3 formas distintas:

1) Realizar primero reclutamiento externo y luego reclutamiento interno: esta opción se recomienda cuando la empresa necesita de una convocatoria masiva de candidatos. Es conveniente comenzar realizando reclutamiento externo, pues en el exterior siempre hay mayor cantidad de personas esperando por un empleo, por lo tanto la cantidad de postulaciones será también mayor.
   Si se produce un déficit de postulaciones o simplemente no se encuentra a candidatos que se ajusten al perfil, la empresa continúa el proceso realizando reclutamiento interno, promoviendo a sus propios funcionarios para que ocupen los puestos de trabajo vacantes.

2) Realizar primero reclutamiento interno y luego reclutamiento externo: esto es recomendable de realizar cuando una empresa presenta un alto grado de compromiso con sus empleados, de tal forma que cuando haya una vacante en un cargo se optará por ofrecer la posibilidad primero a los propios funcionarios para postular a éste. Si no existe interés por parte de los funcionarios de postular o bien ninguno de ellos se ajusta al perfil, se procede a continuar realizando reclutamiento de tipo externo.
   Esta modalidad de reclutamiento mixto también se utiliza cuando la empresa no cuenta con gran cantidad de recursos económicos, por lo que opta por comenzar realizando reclutamiento interno con el fin de evitar realizar gastos de publicación masiva del aviso de empleo. Si de esta forma no se encuentran a los candidatos óptimos, se opta por realizar reclutamiento externo para cubrir las vacantes que faltan.

3) Realizar reclutamiento interno y reclutamiento externo simultáneamente: esta opción se utiliza principalmente cuando existe alta urgencia por cubrir un puesto de trabajo. Utilizar reclutamiento interno y externo de forma simultánea, asegura a la empresa reunir todas las posibilidades existentes en cuanto a candidatos para el cargo en un mismo momento, por lo tanto, se espera encontrar de forma más rápida a quien más se ajuste al perfil requerido.

3.6 Requisitos de postulación en un proceso de reclutamiento

Hasta ahora se han dado a conocer los factores más importantes que la empresa debe considerar para realizar un proceso de reclutamiento, incluyendo las etapas y medios que se utilizan para llevar a cabo este proceso. Pero luego de realizar la publicación del aviso de empleo, el aspecto que se debe tener en consideración tanto para los candidatos como para la empresa que realiza la convocatoria, son los documentos que se van a recepcionar como antecedentes para participar del proceso de reclutamiento.

Los documentos de postulación corresponden a los requisitos que la empresa establece como necesarios para optar al cargo que se encuentra vacante. Es decir, cualquier persona que desee postular a un empleo, debe reunir los antecedentes solicitados para tener la opción de ser considerados en el proceso de selección de personal.

Cabe destacar que en ocasiones la empresa no establece específicamente cuáles son los documentos necesarios para postular al aviso de empleo, ya que generalmente se entiende que para postular a un empleo, se deben enviar documentos que den cuenta de los datos personales y experiencia laboral.

Entre los documentos solicitados por las empresas para postular a los avisos de empleo se encuentran:

- Currículum vitae: Este documento es el antecedente más requerido por las empresas a la hora de recibir postulaciones a un empleo, ya que resulta útil para formarse una primera imagen de una persona en cuanto a su rol de profesional o trabajador.
  Currículum vitae corresponde a un documento que contiene diferentes datos de una persona que resultan relevantes en el contexto laboral. Estos datos hacen referencia principalmente a 3 aspectos:

> *"El currículum vitae contiene elementos referidos a:*
>
> 1. *Antecedentes personales*
> 2. *Formación académica*
> 3. *Experiencia laboral*

La idea es que el currículum vitae esté bien presentado, de manera clara y breve, pues esto será lo primero que el posible empleador verá de la persona, y muchas

veces dependerá de la presentación y contenido del currículum si un candidato avanza o no a las etapas siguientes del proceso de selección.

- Carta de recomendación: corresponde a una carta que debe ser redactada por antiguos empleadores o supervisores de los candidatos que postulan al empleo. Estas cartas generalmente contienen descripciones de los logros obtenidos por la persona, sus principales características y habilidades, u otros aspectos que la hicieron destacar en sus trabajos anteriores.

  Para una persona que necesita una carta de recomendación de alguno de sus empleadores anteriores, puede resultar complicado obtenerla. Esto se produce porque solicitar una carta de recomendación implica volver a contactarse con la empresa con la cual ya se produjo una desvinculación, por lo que no siempre los antiguos jefes estarán dispuestos a otorgar este documento.

  Para las empresas que reclutan personal, una carta de recomendación resulta un documento interesante, pues se pueden extraer características del candidato que ayudan a concluir si éste merece o no pasar a las siguientes etapas del proceso de selección.

- Carta de presentación: algunas empresas solicitan a las personas que desean postular a sus avisos de empleo, lo que se denomina “carta de presentación”. Esto constituye un documento que debe ser redactado por el candidato, en el cual se den a conocer las habilidades personales, las principales características o fortalezas, breve descripción de la experiencia laboral y la motivación que se posee por ocupar el cargo al cual se está postulando.

  Algunas empresas han optado por dejar de lado este tipo de documentos, pues posee la desventaja de tener un carácter muy subjetivo. Es evidente que si una persona desea ser considerada para un empleo, tenderá a mostrar en la carta de presentación sólo aquellos aspectos positivos que cree poseer. Sin embargo, otras empresas la utilizan no sólo con el fin de conocer un poco más al candidato, sino también evaluar aspectos como la expresión escrita, lenguaje utilizado, capacidad de orden, etc.

- Documentos académicos: Hay ocasiones en que a los candidatos se les solicita incluir en sus antecedentes de postulación, aquellos documentos que acrediten la formación académica recibida. Por ejemplo, copia del título profesional, copia de estudios de postgrado como doctorados, magíster u otros cursos realizados. Esto tiene como fin asegurarse de que la persona efectivamente posee la formación profesional que dice tener.

- Certificado de antecedentes penales: Corresponde a un certificado que en Chile es emitido por el Registro Civil, y que da cuenta si la persona ha cometido delitos o actos que infrinjan la ley. Para muchas empresas resulta fundamental mantener una buena imagen, y como política no contratan a personas que han sido condenadas o han

cometido delitos. Ante esto, el certificado de antecedentes penales es la forma más sencilla de obtener dicha información.

Por otra parte, algunas empresas no están dispuestas a correr el riesgo de contratar a personas que ha cometido delitos, pues existe la posibilidad de que quien lo ha hecho, sea capaz de volver a cometer actos delictivos o presentar conductas que no son aceptadas en el interior de la organización, como es el caso de robo de dinero u objetos, sustracción de información confidencial o agresiones a otras personas.

- Listado de referencias laborales: esta información puede ser incluida también dentro del currículum y hace referencia a los datos de las empresas donde la persona ha trabajado anteriormente. Se espera que los candidatos entreguen información con respecto a nombre de sus antiguos supervisores y alguna forma de contactarlos como teléfono o correo electrónico. Esto tiene como finalidad, tener la opción de corroborar la información laboral entregada por el postulante, es decir, averiguar si efectivamente trabajó donde dice y ejerció el cargo que menciona, así como también constatar aspectos del desempeño.

- Antecedentes médicos: Si bien no es muy común que las empresas soliciten antecedentes médicos a los postulantes a un aviso de empleo, hay ocasiones en que la naturaleza del cargo exige una buena condición física y de salud de la persona.

  Los antecedentes médicos se refieren a certificados que deben ser emitidos por un profesional o por una institución médica, y que den cuenta del estado de salud de la persona que postula al cargo.

  Algunos trabajos necesitan que la persona tenga un estado de salud compatible con el cargo. Por ejemplo a quienes deseen desempeñarse como piloto de avión, se necesita que posean buena condición de salud en aspectos como funcionamiento cardíaco, presión arterial adecuada, normal capacidad auditiva y visual. En casos como este, se justifica la solicitud de antecedentes médicos para postular al cargo.

  Otro tipo de antecedente médico es lo que se denomina "prueba de drogas", y consiste en pedir a los candidatos al empleo, la realización de un examen que constate que no son consumidores de drogas. Los postulantes cuyo examen resulta positivo, no son considerados para las siguientes etapas del proceso de selección. La "prueba de drogas" es un antecedente utilizado por las empresas para evitar la contratación de trabajadores que puedan resultar problemáticos y cuyo consumo de drogas pueda interferir en el correcto desempeño de su trabajo. Sin embargo, este antecedente debe ser tomado con precaución, pues los candidatos pueden dejar de consumir drogas un tiempo antes de realizarse el examen, de tal forma que el consumo puede no ser detectado.

Todos estos antecedentes nombrados recientemente son los que principalmente solicitan las empresas a la hora de realizar proceso de reclutamiento. Sin embargo se debe

considerar que cada empresa solicitará los documentos que considere pertinentes de acuerdo a las características del cargo que se desea cubrir. Por lo tanto, hay veces en que a la empresa sólo le basta con el currículum vitae para tomar en consideración a un postulante, mientras que otras veces se intentará recabar la mayor cantidad de información posible.

A continuación se presenta una tabla con las ventajas y desventajas de cada uno de los antecedentes solicitados en los procesos de reclutamiento de personal.

Tabla 6. Ventajas y desventajas de los documentos de postulación a un empleo

Documento	Ventaja	Desventaja
Currículum Vitae	Permite obtener información acerca de la experiencia laboral	No aporta información acerca de la personalidad del candidato
Carta de recomendación	Permite saber en qué aspectos se destaca el candidato.	Puede estar influida por las percepciones subjetivas de quien la escribe.
Carta de presentación	Da cuenta de las motivaciones del postulante.	Subjetividad, se tiende a destacar lo positivo y obviar lo negativo.
Documentos académicos	Permiten corroborar información con respecto a la formación académica del candidato.	No aporta información en cuanto a las capacidades o experiencia personal.
Certificado de antecedentes penales	Permite descartar a aquellos postulantes que ha cometido algún delito.	Por sí sólo no es suficiente para extraer una conclusión acerca de la forma de ser de una persona.
Listado de referencias laborales	Permite corroborar información laboral y obtener datos de interés del candidato.	Puede haber subjetividad en la información entregada por las personas incluidas en las referencias.
Antecedentes médicos	Permiten aumentar la certeza de que una	Por sí solos no dan cuenta de si una persona

	persona se ajusta un perfil determinado.	se ajusta al cargo.

3.7 Reclutamiento no tradicional

Debido a que en el último tiempo los procesos de selección de personal se han convertido en una de las actividades más importantes a la hora de gestionar el recurso humano en las organizaciones, es que las empresas se han preocupado de ir actualizando las técnicas de solución y buscando nuevas formas de atraer personal.

La evolución en los procesos de reclutamiento y selección derivan de cambios que se han producido en la sociedad, producto del crecimiento económico y el desarrollo social. Por ejemplo, el número de personas que accede a la educación ha ido en aumento, produciéndose el consecuente incremento de profesionales que se encuentran en búsqueda de empleo. Sin embargo esto ha traído como consecuencia una falta de mano de obra en lo que se refiere a los oficios técnicos, por lo que puede resultar difícil para las empresas reclutar a este tipo de personas.

La gran cantidad de demanda por empleos, ha provocado que las empresas dejen de ser protagonista en los procesos de reclutamiento, de tal forma que quienes buscan empleo tienen hoy la capacidad de elegir en qué empresa desean trabajar y bajo qué condiciones, por lo tanto, en un proceso de reclutamiento tanto los candidatos como la empresa que convoca personal son igualmente importantes.

De acuerdo a lo anterior, las empresas han debido perfeccionar sus procesos de reclutamiento. Antiguamente sólo bastaba con publicar un aviso de empleo para tener candidatos interesados en ocupar los cargos vacantes.

En la actualidad, las empresas han debido buscar nuevas formas y métodos de llamar la atención de quienes buscan empleo, realizando ofrecimientos o condiciones atractivas de trabajo, que vayan más allá de obtener un empleo.

Es así como surge entonces el llamado "reclutamiento no tradicional", que hace referencia a la utilización de estrategias poco comunes y novedosas para atraer la atención de quienes buscan empleo. El reclutamiento no tradicional también se refiere a la búsqueda de postulantes para un cargo, en grupos de personas que generalmente no son tomados en consideración.

A continuación se describirán 2 formas de realizar reclutamiento no tradicional en las empresas:

1) Reclutamiento con sistema de beneficios

2) Reclutamiento de grupos minoritarios

3.7.1 Reclutamiento con sistema de beneficios

Este tipo de reclutamiento consiste en llamar la atención de quienes buscan empleo, ofreciendo una variedad de prestaciones o beneficios que hacen más atractiva la posibilidad de trabajar en esa empresa. Con esto se busca que se genere un mayor interés y así aumentar la cantidad de personas que participen en el proceso de reclutamiento. Por otro lado, se busca que exista una mayor satisfacción de la persona que se integrará a trabajar a la organización.

A continuación se dan a conocer algunos de los atractivos o beneficios utilizados por las empresas para atraer personal:

Beneficios ofrecidos por las empresas a los postulantes a empleos:

- Guarderías subvencionadas: Ofrece la posibilidad a las madres de asegurar el cuidado de sus hijos mientras ellas trabajan.
- Ticket para restaurantes
- Horarios flexibles
- Actividades recreativas como clases de baile, aeróbica, yoga, deporte.
- Convenios de descuento en algunas tiendas, en la participación de eventos
- Convenios turísticos para vacaciones, etc.

Se dice que esta es una forma no tradicional de realizar reclutamiento, pues si bien es usada hoy en día por algunas empresas, no está del todo masificada, ya que requiere de una inversión económica por parte de la empresa. Este tipo de técnica es usada principalmente en aquellas organizaciones que tienen una visión más amplia de lo que significa la gestión del recurso humano, en donde no sólo importa la productividad de los funcionarios, sino también lograr la satisfacción de éstos.

Realice Ejercicio Nº 6

3.7.2 Reclutamiento de grupos minoritarios

El reclutamiento de grupos minoritarios se refiere a la búsqueda por parte de las empresas, de personas que potencialmente pueden ocupar un puesto de trabajo y que pertenecen a grupos que algunas veces son ignorados o discriminados en la sociedad.

Este tipo de reclutamiento se utiliza principalmente en empresas que poseen un alto compromiso social, o bien cuando se necesita mano de obra técnica y calificada que no fue posible de encontrar con los métodos tradicionales de reclutamiento, por lo que la empresa se ve obligada a buscar a estas personas en grupos que en ocasiones no son tomados en consideración.

Algunos ejemplos de estos grupos minoritarios que pueden ser tomados en consideración en los procesos de reclutamiento son los siguientes:

- Presidiarios o ex presidiarios
- Personas en condición de vulnerabilidad
- Personas de la tercera edad
- Personas con alguna discapacidad
- Extranjeros residentes en el país

Este tipo de personas muchas veces son ignoradas cuando se realizan procesos de reclutamiento, pues si bien pueden constituir una fuente útil de candidatos a los puestos de trabajo, a menudo poseen menor nivel educacional, falta de capacitación o bien no cuentan con las habilidades sociales necesarias para relacionarse de manera óptima con sus superiores, compañeros de trabajo o clientes de la empresa.

Muchas organizaciones no están dispuestas a correr el riesgo o asumir el gasto que significa la contratación de estas personas, ya que se requerirá la inversión de recursos en capacitación y tiempo de adaptación de estos grupos a un trabajo formal.

Otro aspecto a tener en consideración es que al momento de realizar reclutamiento de grupos minoritarios, se debe tener precaución en la forma de realizarlo. Esto es importante ya que cuando una empresa destaca demasiado en sus anuncios que desea contratar a personas de grupos minoritarios, éstos pueden sentirse molestos al percibir que efectivamente se les clasifica de una forma especial o las empresas sólo los reclutan con el

fin de “quedar bien ante la sociedad”. Por esto se recomienda precaución, ya que muchos profesionales expertos en reclutamiento establecen que los grupos minoritarios deben ser tratados de igual forma que el resto de las personas.

Hoy en día algunas empresas poseen políticas de inclusión de personas pertenecientes a grupos minoritarios. Esto se ve principalmente en instituciones gubernamentales, en las cuales incluso se fomenta la contratación de estas personas, con el fin de hacer cumplir las leyes de no discriminación.

Se debe destacar que para las organizaciones puede resultar beneficiosa la contratación de grupos minoritarios, ya que les permite tener mano de obra adicional. Por otra parte, estas personas pueden mostrar mayor compromiso con su trabajo, pues al no ser frecuentemente considerados, al momento de tener un empleo harán lo posible por cuidarlo.

Al mismo tiempo, la empresa puede ser bien catalogada dentro de la sociedad al momento de contratar a personas de grupos minoritarios, aumentando su nivel de prestigio con la inclusión de políticas de no discriminación.

No se debe olvidar que la sociedad también se beneficia con la inclusión al trabajo de los grupos minoritarios, pues personas que carecen de habilidades y formación pueden ser capacitadas, con lo cual se disminuye la vulnerabilidad social y se contribuye al desarrollo de un país.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Software Company, 2004 - 2007
For Evaluation Only.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

UNIDAD II

EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

1. INICIO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

En las últimas décadas, el interés de las empresas en gestionar sus recursos humanos ha aumentado notablemente, pues son las personas quienes realizan el trabajo en una organización, y por lo tanto, son quienes aseguran el éxito de ésta.

De acuerdo a lo anterior, se han desarrollado estrategias y metodologías que permitan asegurar el cumplimiento de los objetivos en el área de recursos humanos. Es así como cualquier actividad que se lleve a cabo, no debiera realizarse al azar, sino que a través de un proceso ordenado que incluya tareas y objetivos claramente definidos.

El proceso de selección de personal constituye una de las actividades más importantes para la organización en materia de gestión de los recursos humanos, ya que es la actividad que asegura que las personas que ingresen y formen parte de la empresa, sean las que efectivamente están mejor calificadas para ocupar los distintos cargos. Este proceso hace algunos años consistía en convocar a algunos candidatos, realizar una entrevista y luego decidir quién ocuparía el puesto de trabajo. Pero hoy en día, el proceso de selección se encuentra altamente especializado y se realiza con mayor rigurosidad, por lo cual una persona que desea ocupar un puesto en una organización deberá pasar por una serie de etapas antes de llegar a ser contratada.

Cabe destacar que si bien se mencionarán todas las etapas que forman parte de un proceso de selección, esto no quiere decir que todas las empresas realicen su proceso de selección pasando por todas estas etapas, pues cada una de ellas optará por la estrategia que se ajusta más a su conveniencia.

Algunas empresas que son más pequeñas, no necesitan pasar por todas las etapas que se describirán a continuación, ya sea por un tema de recursos económicos o bien por la naturaleza del cargo que se desea contratar. Por el contrario, en empresas de gran escala existen más posibilidades de realizar procesos de selección más extensos, pues muchas veces se contrata a varias personas, por lo que es necesario asegurar de la mejor forma posible que realmente las personas califican para el cargo.

Es posible afirmar que las empresas desarrollan sus procesos de selección de personal en base a los siguientes criterios:

- Recursos económicos*:* mientras mayor sea la cantidad de recursos económicos con los que cuenta la empresa, mayor es la probabilidad de realizar procesos de selección de personal más prolongados y más complejos.

- Cantidad de personal reclutado: mientras mayor es la cantidad de personas que postulan al o los cargos que la empresa ofrece, es posible que el proceso de selección se extienda por más tiempo.

- Naturaleza del cargo: cuando la complejidad del cargo es mayor, generalmente el proceso de selección será más complejo y se realizará en varias etapas. Es más probable que cuando se contrata a personal de nivel profesional o a algún cargo que implica mayor responsabilidad dentro de la empresa (por ejemplo jefes de área o gerentes), el proceso de selección se dividirá en más etapas, pues la empresa no puede correr el riesgo de que estas personas no se ajusten a sus puestos de trabajo. Por el contrario, en cargos de nivel más operario, donde se valora más la experiencia que las características personales, el proceso de selección puede ser más breve.

- Urgencia de la contratación: Cuando una empresa opera contra el tiempo y se hace necesario cubrir el cargo vacante de la forma más rápida posible, es probable que la empresa realice la selección acotando las etapas del proceso.

Como se mencionó anteriormente, cada empresa puede optar por realizar el proceso de selección de personal ajustándolo a su conveniencia, poniendo el interés en el aspecto que considere más necesario. Por ello, las etapas que se describirán constituyen una referencia y se mencionan con el fin de conocer cuáles son las herramientas que las organizaciones tienen a su disposición para realizar el proceso de selección de personal.

A continuación se darán a conocer las etapas de la primera parte del proceso de selección de personal, es decir, desde que finalizan las tareas de reclutamiento hasta comenzar con las evaluaciones propiamente tales de los candidatos.

1.1 Filtro curricular

Luego de recibir los antecedentes de los candidatos que desean postular al cargo que se encuentra vacante, se debe comenzar a seleccionar a aquellos que se ajusten al perfil requerido por la empresa. No es posible que todas las personas que postulan a un empleo pasen por todas las etapas del proceso de selección, por lo tanto, cada etapa constituye un filtro que irá descartando a quienes no cumplan con los requisitos necesarios.

La primera etapa del proceso de selección de personal es el filtro curricular, el cual se enfoca en realizar una evaluación del currículum vitae de los candidatos que postulan al cargo. El filtro curricular puede definirse como:

"Es el proceso que descarta a aquellos candidatos que no cumplen con los requisitos fundamentales para ocupar el cargo, mientras que quienes sí cumplen estos requisitos, pasarán a las siguientes etapas del proceso de selección de personal".

El filtro curricular está basado en los requisitos o perfil que la empresa establece para quien ocupe el cargo, es decir, al revisar el currículum de cada candidato, se obtiene una conclusión acerca de si la persona cumple con los aspectos básicos para ocupar el puesto de trabajo.

Los requisitos que generalmente son evaluados a través del currículum se consideran requisitos básicos, y hacen referencia a lo siguiente:

a) Edad de los candidatos: algunas empresas incluyen como requisito en sus avisos de empleo, poseer cierto rango de edad para poder ocupar el cargo vacante. Por ejemplo, una empresa que desee contratar un gerente, puede pedir que los postulantes posean entre 35 y 45 años de edad (con el fin de reclutar personas con algunas años de experiencia), por lo que quienes no estén dentro de ese rango de edad, serán filtrados y no pasarán a las siguientes etapas del proceso de selección.

b) Formación académica: para ocupar algunos cargos, las empresas solicitan que los postulantes posean cierto nivel de formación académica, el que puede estar referido a poseer un título profesional, haber realizado cursos de especialización, magíster o doctorados. Por ejemplo, es común que para contratar un docente para alguna universidad, uno de los requisitos esenciales es que el candidato posea el grado de magíster (no basta sólo con poseer el título profesional); en este caso quienes no cumplan este requisito no podrán ser parte del proceso de selección.

c) Experiencia laboral: entre los requisitos que establece la empresa puede estar la experiencia laboral, la cual se puede establecer en cantidad de años (Por ejemplo, “poseer mínimo 5 años de experiencia”) o bien en un tipo de cargo (Por ejemplo, tener experiencia en el cargo de gerente”). En base a esto, quienes no cumplan este criterio pueden ser eliminados y descartados para ocupar el cargo.

d) Presentación del currículum vitae (CV): Este aspecto no se establece directamente en los requisitos, pero es un criterio implícito que las empresas evalúan a la hora de evaluar a los candidatos al empleo. La presentación del CV se refiere a los aspectos formales de éste, es decir, si está ordenado, limpio, sin faltas de ortografía, correctamente impreso, que el papel sea adecuado y que sea fácil de leer.
Si bien este aspecto no da cuenta de la experiencia o personalidad del candidato, las empresas pueden hacerse una imagen de una persona considerando la presentación de su CV, de tal forma que si éste viene sucio, con faltas de ortografía, desordenado, es posible deducir que la persona no se preocupa tampoco de estos factores en su trabajo, por ende, no realiza un trabajo de calidad.

e) Valor agregado: Puede ocurrir que un candidato no cumpla con todos los requisitos necesarios para el cargo, pero posee una cualidad que la empresa califica como “valiosa e interesante”, y que hace que este candidato pase a las siguientes etapas del proceso de selección. Por ejemplo, una persona que no está dentro del rango de edad que la empresa solicita para ocupar el cargo, pero que realizó postgrados en el

extranjero, estudió en universidades prestigiosas o ha trabajado en empresas reconocidas a nivel mundial. Si bien este postulante no cumple con todos los requisitos, posee cualidades que le otorgan un valor agregado, y por lo tanto es considerado por la empresa, ya que es indicador de que esta persona está calificada para ocupar el puesto de trabajo.

Luego de realizar el filtro curricular, la empresa está en condiciones de establecer una lista de candidatos que pasarán a las siguientes etapas del proceso de selección. Quienes no resulten seleccionados, no necesariamente son eliminados de los registros de la empresa, pues se puede considerar a estos candidatos para conformar una base de datos, la cual es posible de utilizar como fuente de reclutamiento en futuros procesos de selección y/o cuando se desee ocupar otros cargos dentro de la organización.

Es importante destacar que muchas veces se recibe una gran cantidad de postulaciones, por lo tanto quienes realizan el filtro curricular deben poseer la experiencia y capacidad de análisis necesaria para que esta etapa se lleve a cabo dentro de los plazos establecidos. Por otro lado, hay ocasiones en que los currículum presentan algunos datos sobre los cuales no es posible sacar una conclusión (y hacerlo sería apresurado), por lo que se debe tener la capacidad de decidir qué hacer con estos postulantes.

De acuerdo a lo anterior, María García Noya (2001), propone algunas recomendaciones para que la etapa de filtro curricular se realice de manera óptima:

- Se debe procurar que aquellas personas que pasen a las siguientes etapas del proceso de selección, posean un currículum que cumpla con los requisitos básicos, ya que este es el primer criterio para establecer que el postulante se ajusta al perfil del cargo.

- Como se mencionó anteriormente, hay requisitos que se pueden pasar por alto cuando el postulante posee otro valor que resulta de interés para la empresa. Estos candidatos deben ser tomados en cuenta, ya su experiencia o conocimiento puede ser un aporte en el desempeño del puesto de trabajo.

- Si se recibe una cantidad de currículum muy superior a la esperada, el proceso de filtro curricular se puede facilitar basándose en uno o dos requisitos que sean fundamentales, con el fin de no tener que leer en detalle todos los currículum. Por ejemplo, se puede centrar la atención en aquellas personas que posean un mínimo de 5 años de experiencia profesional, de tal forma que quienes cumplan ese criterio pasan a las siguientes etapas. Los otros requisitos puede ser evaluados en las entrevistas de preselección, o bien, se realiza un segundo filtro curricular considerando sólo aquellos CV que cumplieron con el requisito anterior.
  En el caso de contar con baja cantidad de postulaciones, se recomienda realizar el filtro curricular considerando todos los requisitos establecidos como necesarios para ocupar el cargo.

- Cuando existen dudas con respecto a algunos datos del currículum, se recomienda anotarlos para realizar la aclaración posterior con el candidato. Por ejemplo, suele ocurrir que los postulantes entregan datos de algún lugar en el cual trabajaron, pero no señalan por cuánto tiempo y en qué cargo específicamente se desempeñaron. Ante esto el postulante no puede ser descartado, si no que se deja establecido que existe una necesidad de mayor información, la que puede ser aclarada cuando se establezca un contacto con el candidato o bien en las entrevistas que se realicen en las etapas siguientes.

- Considerar la fuente de reclutamiento o las referencias laborales para aclarar información: Si existen dudas con respecto a algunos datos incluido en el currículum, hay ocasiones en que es posible considerar la fuente de reclutamiento para ampliar información. Por ejemplo, cuando se realiza el reclutamiento a través de universidades o centros de enseñanza, en esos mismos lugares se pueden recabar datos con respecto al perfil del candidato. Lo mismo ocurre cuando se realiza el reclutamiento a través de bolsas de trabajo, ya que en esos casos los postulantes ingresan currículum detallados de su historial profesional en las páginas de Internet correspondientes, las que se pueden consultar con el fin de tener una imagen más clara del postulante.
  Al mismo tiempo, cuando se incluyen referencias laborales, éstas son una buena fuente para hacer consultas con respecto al candidato y así aclarar información dudosa.

- Debe existir la experticia necesaria para interpretar la información contenida en el CV, con el fin de no sobrevalorar la información entregada por el postulante. Por ejemplo, cuando se establece como requisito haber realizado un curso de especialización en algún área, no es lo mismo haberlo realizado en una institución que en otra. Se debe considerar el tiempo de duración del curso, si la institución en la cual se realizó es reconocida o acreditada y los contenidos tratados en el programa del curso. En base a esto se podrá evaluar si el candidato cuenta realmente con los conocimientos necesarios para desempeñarse en el puesto de trabajo.
  Lo mismo ocurre en el caso de la experiencia en un determinado cargo, ya que existen diferencias referidas, por ejemplo, a la empresa en la cual el postulante ocupó el cargo. Si se desea contratar un gerente, se debe considerar si el postulante posee experiencia como gerente en pequeñas empresas o en otras de gran escala.

- Se deben considerar las diferencias que se producen en cuanto a la definición de los cargos. Esto se refiere a que hay cargos que implican realizar las mismas funciones, pero que se denominan de manera distinta. Por ejemplo, una empresa que desea contratar a un “supervisor de vendedores en terreno”, recibe postulaciones de personas que poseen experiencia en el cargo de “encargado de zona comercial”. Aunque el cargo es distinto, no podemos descartar a este candidato, ya que posiblemente haya desempeñado las mismas funciones que realiza un “supervisor de vendedores en terreno”.

- Se debe evaluar con precaución la presentación del CV: puede ocurrir que la presentación del currículum no esté en base a lo esperado, pero no por eso se debe descartar de inmediato a un postulante. Por ejemplo, en términos convencionales un CV se presenta en hojas blancas impreso con letras de color negro. Puede ocurrir que se reciban CV impresos en hojas de colores, y que el postulante incluya imágenes o dibujos decorativos. Esto no es un antecedente para concluir que el postulante no se ajusta al cargo, sino que puede llegar a ser indicio de una persona creativa o con intereses artísticos, resultando interesante para el desempeño de algunos cargos.

- Se debe estar atento para descubrir aquellos CV "falseados": Puede ocurrir que los candidatos, con el fin de ser considerados, incorporen información falsa en su currículum, por lo que quienes realizan el filtro curricular deben estar atentos a ello. Una de las formas de detectar información falsa es poner atención en las inconsistencias de los datos entregados por el postulante. Por ejemplo, un postulante que señala haber trabajado 5 años en una empresa (del año 1999 al año 2004), pero al mismo tiempo señala haber trabajado el año 2003 en otra empresa. En este caso se produce una inconsistencia que es necesario indagar.
  Otro ejemplo de inconsistencia ocurre cuando un postulante señala poseer un título profesional, pero no incluye copia de su certificado de título o no incluye en su CV la fecha de su titulación. En ambos ejemplos la información debe ser confirmada y aclarada ya sea en la etapa de filtro curricular o en las primeras entrevistas concertadas con el candidato.

- Siempre se debe considerar el ajuste que posee el candidato al puesto de trabajo, ya sea si está por debajo o por encima de los requisitos establecidos como necesarios. Esto quiere decir que no sólo se deben descartar aquellas personas que no cumplen con los requisitos establecidos, sino también aquellas que están por sobre los requisitos necesarios. Por ejemplo, se desea contratar a una persona con 2 años de experiencia, pero postulan personas con 7 años de experiencia y que poseen una formación académica superior a la exigida, estos candidatos generalmente deben descartarse, pues posiblemente exigirán una renta superior a la que la empresa puede ofrecer o deberán realizar tareas que les resulten demasiado básicas considerando su nivel de experiencia, por lo tanto, no existe ajuste entre la persona y el cargo ofrecido.

De acuerdo a lo anterior, se puede concluir que la tarea de realizar el filtro curricular requiere de experticia y de la consideración de varios aspectos. Por ello es importante conocer claramente cómo debe ser un currículum vitae, la información que éste debe contener y la forma en que debe ser presentado.

1.1.1 El currículum vitae

El currículum vitae es un concepto que proviene del latín, y que en español significa “currículo de vida”. El concepto es usado en su origen latín, pero para simplificar el término muchas veces sólo se usa la palabra “currículum”.

El currículum vitae corresponde a un documento que se utiliza para postular a un empleo, y que es solicitado como requisito básico por casi todas las empresas para reclutar el personal, siendo por lo tanto una herramienta de autopromoción.

Si bien existen diferentes tipos de currículum y cada persona puede estructurarlo según su conveniencia, en términos generales se espera que éste posea información referida a los siguientes aspectos:

1) Datos personales: Se refieren a los datos de identificación de la persona, así como información de contacto. Esto incluye el nombre, cédula de identidad, fecha de nacimiento, estado civil, dirección, teléfono de contacto, correo electrónico. Este apartado del currículum responde a la pregunta ¿Quién es el postulante?

2) Formación académica: Esto incluye la formación de la persona en cuanto a estudios, es decir, enseñanza escolar, estudios superiores o profesionales, cursos de postrado. Lo ideal es dar cuenta de cada experiencia académica indicando fecha y lugar donde se realizó.

3) Experiencia laboral: este es quizá uno de los aspectos más importantes para las empresas que reclutan personal. Este punto corresponde a la información de los lugares donde la persona ha trabajado, incluyendo fechas, tiempo de permanencia, cargo y funciones desempeñadas.

   Los tres puntos anteriores son los aspectos fundamentales que debe contener un currículum, pero dependiendo del trabajo al cual se desea postular o de los requisitos establecidos por la empresa, se puede incluir otro tipo de información referida a:

4) Otros cursos realizados: Corresponde a la realización de estudios que complementan la formación profesional del postulante, o bien, cursos realizados en otras áreas o temáticas que pueden resultar de interés para la empresa en la cual queremos trabajar. Por ejemplo, un profesional Ingeniero comercial que realizó un curso de liderazgo de personas, debiera incluir este dato en este apartado del currículum. Al igual que la formación académica, los cursos realizados deben mencionarse con fecha y lugar de realización.

5) Otros conocimientos: en este punto generalmente se incluyen datos con respecto al conocimiento de la persona en cuanto a dominio de idiomas, conocimientos de

informática o cualquier conocimiento que posea la persona y que no necesariamente se asocie a su formación profesional.

6) Otros datos de interés: Aquí se incluye la información que el candidato desea mencionar y que no ha sido incluida en los puntos anteriores, por ejemplo fecha de disponibilidad para ingresar al nuevo trabajo o si se cuenta o no con licencia de conducir.

Es importante destacar que el currículum vitae es un documento breve que permite que quienes realizan los procesos de selección de personal, puedan formarse una primera idea acerca de la adecuación de las personas a los distintos puestos de trabajo. Por ello, se debe tener cuidado en cómo se presenta la información, de tal forma que resulta "agradable de leer" para nuestros posibles empleadores. Al respecto, existen una serie de recomendaciones con el fin de mejorar la presentación de un currículum, las cuales se exponen a continuación:

¿Cómo debe ser un currículum vitae?

- Debe ser claro y conciso: se recomienda que el currículum sea breve y que no tenga una extensión de más de 2 páginas.

- Debe contener información real: es importante que los datos entregados en el currículum sean reales, no se debe falsear información con respecto a la experiencia laboral, estudios o cualquier otro aspecto, ya que se pueden generar inconsistencias que serán detectadas. Asimismo, la información puede ser chequeada a través de referencias laborales, por lo tanto al detectarse el error se corre el riesgo de que seamos eliminados de forma inmediata del proceso de selección.

- Se debe cuidar la ortografía y redacción: lo ideal es que no tenga errores ortográficos, pues de lo contrario es un punto que puede jugar en contra de las pretensiones del postulante al empleo.

- Cuidar la presentación**:** el currículum debe presentarse impreso en papel de calidad (idealmente blanco), ordenado, limpio, cuidando los márgenes y se recomienda no incluir tantos colores en la presentación. Se puede enviar dentro de un sobre, sobre todo si se incluyen otros antecedentes, para así evitar el extravío de algún documento.

- Fotografía reciente y tamaño carné: no es requisito indispensable incluir una fotografía en el currículum, incluso se ha señalado que la fotografía puede hacer perder la objetividad en los procesos de selección, ya que no debe haber influencia de la imagen en la selección de una determinada persona. Sin embargo hay empresas que la solicitan, y de ser así, la fotografía debe ser reciente y tamaño

Por otro lado, se debe considerar que existen diferentes formas de presentar la información laboral y académica, lo que dependerá de los intereses y opción del postulante. Esto da origen a 3 tipos de currículum:

1) Currículum Vitae cronológico: este tipo de currículum se caracteriza por presentar la información en orden cronológico, es decir, mencionar las experiencias laborales o académicas partiendo de lo más antiguo hasta llegar a lo más reciente. Este tipo de formato posee la ventaja de mostrar la evolución de la persona, dando cuenta de si existe una evolución en la carrera profesional del postulante.

2) Currículum vitae cronológico inverso: Este formato es el que más se está utilizando hoy en día, y consiste en presentar la información partiendo por lo más reciente hasta llegar a lo más antiguo, es decir, cuando una persona lea este tipo de currículum, lo primero que verá será la última experiencia laboral de la persona. Justamente la ventaja de este tipo de currículum es resaltar la experiencia reciente, que es lo que generalmente más toman en cuenta quienes realizan los procesos de selección.

3) Currículum vitae funcional: Este formato de currículum permite entregar la información agrupándola por temáticas, dando cuenta de la experiencia profesional en cargos o áreas determinadas. Por ejemplo, una persona puede escribir en un apartado sus experiencias como gerente, o bien, sus experiencias de acuerdo a los tipos de empresa donde ha trabajado (área retail, área bancaria).
   Este formato permite potenciar los puntos positivos de la experiencia laboral, ya que como no se sigue un orden cronológico, se pueden pasar por alto los períodos de cesantía o los frecuentes cambios de trabajo. En definitiva, este tipo de currículum permite resaltar los logros de la persona más que dar cuenta de su evolución cronológica.

A continuación se muestran ejemplos de currículum vitae cronológico inverso y otro funcional, con el fin de clarificar cómo se estructura este documento:

Figura 1. Ejemplo de currículum vitae cronológico inverso

CURRICULUM VITAE

I. Datos Personales:

Nombre:	Sandra Morales XXXXX
Cédula de identidad:	14.370.XXXXXX
Fecha de nacimiento:	25-09-1980
Estado civil:	Casada
Dirección:	Calle XXXX, Departamento Nº 6
Fono contacto:	89320XXXX
Correo electrónico:	XXXXXX@gmail.com

II. Formación académica:

2010	Diplomado en secretariado bilingüe, con especialidad en interpretación en inglés. Instituto XXXXXX.
2003-2007	Título profesional de Secretaria Bilingüe. Instituto XXXXX.
1994-2002	Educación escolar completa. Cursada en colegio XXXXXXX.

III. Experiencia laboral:

2009-2011: Secretaria bilingüe en Embajada de Estados Unidos.

2008: Secretaria y encargada de traducción en Instituto XXXXX.

2007: Secretaria de recepción en Empresa XXXXX.

IV. Otros cursos realizados:

Junio de 2009: Curso de Microsoft Office, con especialización en programa Excel.

Mayo-Julio: Curso de expresión oral y escrita, en Universidad XXXXXX.

V. Otros datos de interés:

Disponibilidad inmediata.

Figura 2. Ejemplo de currículum vitae funcional

CURRICULUM VITAE

Datos Personales:

Nombre:	Sandra Morales XXXXX
Cédula de identidad:	14.370.XXXXXX
Fecha de nacimiento:	25-09-1980
Estado civil:	Casada
Dirección:	Calle XXXX, Departamento Nº 6
Fono contacto:	89320XXXX
Correo electrónico:	XXXXXX@gmail.com

Formación académica:

2010	Curso de técnicas de venta. Instituto XXXX
2004-2007	Título de técnico en administración de empresas.
1994-2002	Educación escolar completa. Cursada en colegio XXXXXXX.

Experiencia profesional:

Área ventas:

Experiencia en venta de intangibles, logro de 100% en las metas de desempeño. Contacto de nuevos clientes, manejo de bases de datos y generación de nuevos paquetes de productos para venta local y nacional.

Área Marketing:

Realización de estudios de mercado de productos propios y de la competencia, formación de equipos publicitarios de promoción de productos, generación de estrategias publicitarias, diseño de campañas de marketing.

Área supervisión:

Encargado y supervisor de equipos de venta, supervisor de metas de desempeño, formación de equipos publicitarios, encargado de estudios, encargado de campañas publicitarias.

Como se observa en los ejemplos, el currículum vitae cronológico inverso da cuenta de la experiencia laboral partiendo de lo más reciente, mientras que el currículum vitae funcional informa acerca de la experiencia considerando distintas áreas de desempeño.

Realice Ejercicio Nº 1

1.1.2 Cuestionarios de solicitud de empleo

Algunas empresas realizan el filtro curricular utilizando cuestionarios elaborados por ellos mismos, a los que se les denomina "cuestionarios de solicitud de empleo". Este cuestionario cumple una función similar a la del currículum vitae, es decir, obtener información de los candidatos con respecto a datos personales, formación académica y experiencia laboral. Generalmente este cuestionario es entregado a todos los candidatos que estén postulando al empleo, y se les puede enviar vía e-mail o en el caso que los postulantes acudan a dejar sus antecedentes directamente a la empresa, se les pide que completen el cuestionario en ese momento.

Las empresas utilizan los cuestionarios de solicitud de empleo principalmente por dos razones:

- Permite ampliar la información que se obtiene sólo con el currículum vitae. Por ejemplo, la empresa puede indagar con el cuestionario si el postulante tiene hijos, con quiénes vive, cuánto tiempo demoró en terminar su carrera profesional, las funciones que desempeñaba en sus anteriores cargos, el nivel de manejo de algún idioma, etc. Todos estos pueden ser datos de interés para la empresa que no se incluyen comúnmente en el CV, y que a través del cuestionario de solicitud de empleo se pueden obtener en las primeras instancias del proceso de selección.

- Permite dirigir o encausar la información*:* la empresa puede estar interesada en obtener información de algún aspecto en particular, por lo que puede diseñar un cuestionario de solicitud de empleo enfocado en indagar la información que a ésta le interesa. Por ejemplo, una universidad que desea contratar a un profesor, puede estar interesada principalmente en la formación académica de los candidatos al empleo, por lo que el cuestionario se enfocará en obtener datos referentes a los años de estudio, instituciones donde ha realizado sus postgrados, contenidos de los programas que ha cursado, publicaciones realizadas, áreas en las cuales realiza investigación, etc.

El filtro curricular que se realiza utilizando los cuestionarios de solicitud de empleo, se realiza con los mismos procedimientos del currículum vitae, es decir, se establecen una serie

de requisitos básicos que los postulantes deben cumplir, de tal forma que quienes cumplan aquellos requisitos, pasarán a las siguientes etapas del proceso de selección.

El curriculum vitae y el cuestionario de solicitud de empleo no dan cuenta por sí solos de que una persona está calificada para el cargo, sino que se utilizan para filtrar candidatos y elegir a aquellos que de forma parcial pueden ocupar el puesto de trabajo.

1.2 Chequeo de referencias.

Luego de realizar el filtro curricular, y seleccionar a aquellos candidatos que pasan a las etapas siguientes del proceso de selección de personal, se realiza el chequeo de referencias laborales, que consiste en contactar a aquellas personas que el postulante indica en sus referencias. Las personas contactadas generalmente son los anteriores jefes o supervisores del postulante al empleo, o bien alguna persona que haya trabajado en la misma área dentro de la empresa y que haya conocido y supervisado su desempeño.

No todas las empresas realizan el chequeo de referencias, pues no están dispuestas a correr uno de los principales riesgos que ésta trae consigo, que se refiere a la "subjetividad de la información", que consiste en que las personas que entregan referencias laborales, pueden dejarse llevar por sus percepciones personales y no dar cuenta del desempeño real del postulante en su anterior puesto de trabajo. Por ejemplo, si una persona tuvo alguna vez una discusión con su supervisor en la cual se generó tensión y rabia, este último puede haberse quedado con la imagen de que su funcionario es conflictivo, y a la hora de entregar referencias laborales, puede sobredimensionar cualidades negativas de su antiguo empleado, dejando de lado aspectos más objetivos sobre su desempeño. Lo mismo puede ocurrir en el caso contrario, cuando un supervisor tenía mayor simpatía con su empleado, puede resaltar sólo los aspectos positivos y obviar errores que puede haber cometido en su trabajo.

A pesar de lo anterior, las empresas que efectivamente realizan la etapa de chequeo de referencias laborales en sus procesos de selección de personal, la utilizan con el fin de ampliar la información que se tiene de los candidatos.

El chequeo de referencias laborales cumple especialmente dos objetivos, los cuales son:

1) Confirmar información: El chequeo de referencias laborales permite confirmar si la información entregada por el postulante en el currículum es efectivamente cierta.

Generalmente la información que se confirma se refiere a los lugares de trabajo del postulante, el tiempo de permanencia en sus anteriores cargos y las tareas y funciones que debió desempeñar.

2) Ampliar información: El chequeo de referencias laborales también permite obtener mayor cantidad de datos acerca de los postulantes al empleo, los cuales no se incluyen en el currículum. De esta forma se puede indagar acerca del desempeño del candidato en sus anteriores puestos de trabajo, los logros obtenidos, y aspectos de su personalidad que pueden resultar atingentes y necesarios para el cargo al cual se encuentra postulando. Además se puede indagar acerca de la forma de relacionarse que tiene el postulante, tanto con sus compañeros de trabajo como con sus superiores.

El chequeo de referencias laborales se realiza frecuentemente vía telefónica, ya que es una forma más directa de obtener la información que se busca y se puede tener un contacto directo con la persona que el postulante indica como referencia. Esto permite indagar de forma inmediata con respecto al por qué nos entregan una determinada información de los candidatos. En caso de no poder realizar el contacto vía telefónica, se puede recurrir a otros medios como el correo electrónico. Lo más común es chequear referencias de los últimos 3 empleos de los postulantes (en el caso de que existan).

Es importante destacar que se debe tener precaución en cuanto a la forma en que se solicita información a las personas indicadas en las referencias, ya que se debe tratar de realizar preguntas lo más objetivas y abiertas posibles, evitando encausar posibles respuestas.

Ejemplos de preguntas para chequear referencias laborales

- **¿Puede hablarme de Don Juan Gutiérrez?**
- **¿Cómo era el desempeño laboral de esta persona?**
- **¿Qué funciones debía desempeñar esta persona en su empresa?**
- **¿Qué cualidades personales posee esta persona?**
- **¿Qué aspectos hacían destacar a este candidato?**
- **¿Qué fortalezas y debilidades podría usted mencionar de esta persona?**

Como se observa en las preguntas ejemplo, se pretende hacer que el referente pueda expresar de la forma más objetiva su opinión con respecto al candidato, es decir, se debe evitar realizarle preguntas de respuesta “sí o no”.

Cabe destacar que algunas empresas, junto al chequeo de referencias laborales, realizan chequeo de otro tipo de información, como es el caso de la comprobación del estado crediticio. Esto se realiza principalmente cuando los postulantes deben ocupar cargos relacionados con el sector financiero, deben manejar información de tipo confidencial o van a poseer responsabilidad en cuanto al manejo de dinero. Un sistema crediticio libre de deudas o morosidades económicas, permite confiar en que el candidato no tendrá la tentación de incurrir en conductas de robo, fraude o mal manejo del dinero.

Como se ha mencionado, el chequeo de referencias nos permite confirmar si efectivamente las conclusiones que se sacan de los postulantes a través del filtro curricular son acertadas, y por ende, si el proceso de selección para encontrar al mejor candidato para el puesto va bien encaminado. Por esta razón, se puede decir que el chequeo de referencias laborales puede llevar a realizar un nuevo filtro de candidatos, eliminando del proceso de selección a quienes hayan entregado información falsa o hayan sido mal evaluados por sus anteriores supervisores.

Luego de realizar el chequeo de referencias, estamos en condiciones de empezar a establecer un contacto más directo con los postulantes.

1.3 Contacto con los candidatos

Una vez que se han seleccionado a los candidatos que serán evaluados en las siguientes etapas del proceso de selección de personal, se les debe contactar para realizar la citación correspondiente. Este contacto tiene como fin citar a los postulantes para que acudan a la etapa de evaluación y/o entrevista para optar al puesto de trabajo, y lo más frecuente es que dicho contacto se realice vía telefónica.

Los temas que se deben tratar con el postulante al realizar el contacto con éste son los siguientes:

a) Confirmar interés del postulante: Se debe preguntar al candidato si aún está interesado en participar del proceso de selección para optar al cargo que se encuentra vacante. Puede ocurrir que la persona se haya arrepentido en postular o bien haya encontrado otro trabajo durante el tiempo que se realizaba el filtro curricular.

b) Indicarle que será evaluado y/o entrevistado: Se debe señalar al postulante que como parte del proceso de selección, es necesario que asista a una entrevista o evaluación

psicolaboral, con el fin de poder conocer algunos aspectos de su persona que son relevantes para saber si su perfil se ajusta al puesto de trabajo. Al mismo tiempo se le debe preguntar si tiene la disponibilidad para asistir a la cita.

c) Señalar hora y lugar de evaluación: Se debe señalar claramente la fecha, la hora y el lugar en donde se realizará la evaluación. Se debe procurar ser muy claro en los datos para que no se produzcan confusiones, incluso se recomienda repetir la información para asegurar que el postulante la ha comprendido. Otra recomendación consiste en dar tiempo al postulante para que pueda tomar nota con respecto a cuándo y dónde debe asistir. Finalmente es bueno preguntar al candidato si tiene alguna duda con respecto a la información que se le entregó, pues puede ocurrir que la dirección sea desconocida para la otra persona, por lo que en ese caso se debe estar dispuesto a orientarla.

d) Indicar disponibilidad de tiempo: Es aconsejable señalar a las personas cuánto tiempo aproximadamente durará la evaluación y/o entrevista, con el fin de que el candidato pueda programarse y evitar que éste tenga que retirarse antes de finalizar la evaluación debido a la falta de tiempo.

e) Señalar requerimientos anexos: Consiste en indicar al postulante si existe algún requisito para asistir a la etapa de evaluación. Por ejemplo, algunas empresas señalan explícitamente que se debe acudir en tenida formal, o bien se menciona si es necesario llevar algún documento como la copia de su CV, certificado de antecedentes penales u otro que la empresa estime necesario.

f) Despedida del candidato: La citación al candidato finaliza con la despedida, recordándole que se le estará esperando y que es importante poder contar con su presencia en el proceso de evaluación.

En el caso de que el candidato tengas dificultades para asistir a la evaluación, no se le debe decir que está descartado, sino que en el caso de que se realice una segunda ronda de evaluaciones, volverá a ser contactado para invitarlo a ser parte del proceso de selección. Esto efectivamente puede ocurrir, ya que si con las evaluaciones realizadas se llega a la conclusión de que ninguno de los candidatos califica de manera óptima para el cargo, se puede realizar una segunda etapa de evaluaciones, contactando a quienes no pudieron asistir en la primera instancia.

En este momento, finaliza la primera parte del proceso de selección, y la empresa está en condiciones de iniciar la segunda fase del proceso, que es considerada una de las más importantes, pues es donde se extraerá toda la información necesaria que permitirá concluir cuál es el mejor candidato para ocupar el cargo. Esta etapa corresponde a la fase de evaluaciones psicolaborales.

2. SEGUNDA FASE DEL PROCESO DE SELECCIÓN

En este momento corresponde realizar la etapa crítica del proceso de selección de personal, correspondiente a la evaluación de los candidatos. Se debe evaluar si los candidatos poseen o no los conocimientos, experiencia, habilidades y competencias necesarias para ocupar el puesto de trabajo.

Esta fase requiere de una planeación cuidadosa, ya que las técnicas o instrumentos utilizados para evaluar a los candidatos, entregarán la información clave sobre éstos, y en base a ellos, se deberá decidir quién es el más indicado.

En base a lo anterior, la fase de evaluación se compone principalmente de dos etapas:

1) Planear la evaluación: Esta etapa corresponde a determinar cómo se realizará el proceso de selección, por lo tanto, se deberán tomar decisiones correspondientes a:

- ¿Cómo se evaluará a los candidatos?
- ¿Qué instrumentos o técnicas se utilizarán en la evaluación?
- ¿Quién o quiénes evaluarán a los candidatos?
- ¿Cuánto tiempo se invertirá en la evaluación?
- ¿Se evaluará a los postulantes de forma individual o grupal?

Todas estas preguntas deben responderse en función del cargo que se desea contratar y de las políticas de recursos humanos de la empresa.

2) Ejecución de las evaluaciones***:*** En esta etapa debemos llevar a cabo lo que se ha planeado, por lo tanto este es el momento en que los candidatos deberán acudir a la empresa para someterse al proceso de selección de personal. Por otro lado, es en esta etapa cuando se establece un contacto más directo entre los candidatos y la empresa.

La etapa de evaluación de los candidatos, posee los siguientes objetivos:

- Conocer a los candidatos: Debido a que en esta etapa es cuando se produce el encuentro más directo entre el postulante y la empresa, es la instancia en que ambas partes se conocen. Esto permite a la empresa comenzar a formarse una imagen más real del candidato, en términos de su forma de ser, su imagen personal, su expresión y forma de comunicarse.

- Recoger información: En la etapa de evaluación se debe procurar recoger la mayor cantidad de información posible de los candidatos, por ello son muy importantes los métodos o técnicas que se utilicen para ello. Si al finalizar la evaluación la empresa queda con la sensación de que no se extrajo toda la información necesaria, quiere decir que las técnicas utilizadas no fueron las más indicadas. La información que debe obtenerse de los candidatos está referida a experiencia laboral, formación académica, datos personales, personalidad, habilidades, actitudes, conocimientos técnicos y todo lo que la empresa considere relevante para poder desempeñar el cargo.

- Ampliar información***:*** Con el currículum vitae o con los antecedentes solicitados por la empresa en el proceso de reclutamiento, ya se pueden obtener datos acerca de la idoneidad del postulante. Sin embargo, esto no es suficiente, por lo que en la fase de evaluación debe ampliarse la información, con el fin de conocer otros aspectos del postulante. Por ejemplo, en el CV el postulante incluye su experiencia laboral en una empresa de la competencia, por lo tanto en la fase de evaluación es conveniente indagar con respecto a cómo llegó a esa empresa, qué cargo desempeñaba, cómo se relacionaba con sus compañeros de trabajo, qué logros obtuvo, por qué abandonó ese trabajo.

- Comparar información: La fase de evaluación permite comparar la información entregada anteriormente por el postulante en la fase de reclutamiento, con la información que se obtiene en la fase de evaluación. Comparar información permite concluir si el postulante fue sincero y realista, o al mismo tiempo, determinar si las referencias que se entregaron del postulante corresponden a la realidad. Por ejemplo, al chequear las referencias laborales, el anterior supervisor del candidato puede haber mencionado que este último posee alta capacidad de liderazgo, por lo que en la fase de evaluación se deberá indagar este aspecto a través de las técnicas que se hayan seleccionado para evaluar.

- Analizar información: Cuando la evaluación es realizada por profesionales que ya poseen experiencia, al mismo tiempo que realizan la evaluación comienzan a realizar un análisis de ésta. De esta forma quien evalúa comienza a discriminar cuáles son las fortalezas y debilidades de cada candidato, en qué área destaca cada uno, quién posee más conocimientos técnicos, quiénes no están calificados para el cargo, etc. Evaluar no significa sólo extraer información, sino que también saber interpretarla.

Una vez definidos los objetivos de la fase de evaluación, es importante conocer entonces cuáles son las técnicas o instrumentos utilizados para evaluar a los candidatos al empleo.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Software Company, 2004 - 2007
For Evaluation Only.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

UNIDAD II

EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

2.1 La entrevista laboral

La técnica de la entrevista se ha vuelto imprescindible dentro de los procesos de selección de personal, pues es la forma más efectiva de obtener información cualitativa de los candidatos al empleo. Por esta razón la utilización de la entrevista posee muchos defensores, pero también hay quienes rechazan su uso, pues las consideran una técnica subjetiva, ya que su éxito depende de la experiencia del entrevistador.

En términos generales, una entrevista puede definirse como:

Definición de entrevista:

"Una entrevista es una conversación o diálogo que se sostiene entre dos o más personas y que tiene como fin obtener información para un objetivo definido. Una o más personas realizan preguntas para obtener información, mientras que la otra u otras personas deben responder otorgando la información solicitada".

Considerando la definición anterior, una entrevista laboral será entonces una conversación sostenida entre los postulantes al empleo y el entrevistador designado por la empresa, con el fin de obtener información del postulante que contribuya a determinar si éste está calificado para desempeñar el cargo.

2.1.1 Objetivos de la entrevista laboral

La entrevista laboral permite cumplir objetivos tanto al entrevistador como al postulante al cargo, los cuales se describen a continuación:

a) Objetivos del entrevistador:

- Recoger toda la información del candidato que considere necesaria para calificar su idoneidad al cargo.
- Determinar si el candidato posee los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para desempeñarse con éxito en el cargo.
- Averiguar si el postulante está realmente motivado para integrarse a la empresa y desempeñar el cargo en cuestión.

- Comprobar si el postulante se ajusta a la cultura organizacional, es decir, si su personalidad o habilidades sociales le permitirán integrarse y comunicarse eficazmente dentro de la organización. Esto es importante cuando existen culturas de un carácter determinado, por ejemplo, si una empresa acostumbra a que el personal se salude todos los días, que las reuniones se realicen en un ambiente de relajo, o que se realicen actividades extra programáticas, un candidato que es más bien introvertido, serio y que no le guste la interacción social, aunque posea los conocimientos necesarios puede tener dificultades para adaptarse a la cultura de la empresa.

- Obtener información para identificar las fortalezas y debilidades de cada candidato, con el fin de ir discriminando entre quienes se ajustan al perfil del cargo y quienes no.

b) Objetivos del entrevistado o postulante al cargo:

- Lograr darse a conocer y promocionarse frente al entrevistador: la entrevista laboral es la instancia en que el postulante debe convencer al entrevistador de que está calificado para ocupar el cargo.

- Transmitir una imagen positiva de sí mismo: es importante que el postulante logre dar a conocer sus cualidades personales, sus habilidades y fortalezas de la mejor forma posible, respondiendo a los requerimientos del entrevistador.

- Demostrar la motivación que se posee para ocupar el cargo: para lograr este objetivo el postulante debe mostrarse interesado en el cargo, algunas veces el interés puede demostrarse teniendo flexibilidad frente a las condiciones de trabajo ofrecidas por la empresa.

Si bien la etapa de entrevista laboral dejará fuera a algunos postulantes, quienes alcancen esta etapa deben considerarse afortunados, pues esto significa que han superado las etapas anteriores y que su perfil está por sobre una gran cantidad de candidatos que quedaron descartados para la fase de evaluación.

Realice Ejercicio Nº 2

2.1.2 Recomendaciones para la entrevista laboral

Es importante considerar que existen diferentes tipos de entrevistas, dependiendo de la información que se quiera extraer, del momento en que se realice, del tipo de preguntas, etc. A pesar de ello, existen una serie de recomendaciones que se deben tomar en cuenta a la hora de realizar una entrevista para lograr que ésta se realice de manera óptima.

2.1.2.1 Recomendaciones para el ambiente físico de la entrevista laboral

Para comenzar, lo primero que se debe tener en cuenta es el lugar o ambiente físico en el cual se llevará a cabo la entrevista laboral, el cual debe cumplir con una serie de condiciones:

- Debe existir privacidad: Es importante que a la hora de realizar la entrevista, sólo estén presentes el postulante y el entrevistador. Esto otorga la confidencialidad necesaria al proceso, pues sólo el entrevistador conocerá la información entregada por el postulante. Por otro lado, cuando la entrevista es confidencial, el postulante sentirá mayor confianza para expresar sus ideas.

- Ambiente limpio y ordenado: Este aspecto es muy importante, ya que refleja la imagen de la empresa. Por otro lado el orden es importante, pues se considera un aspecto subjetivo que da la sensación de comodidad al postulante.

- Evitar distractores***:*** Se debe procurar que no haya elementos que puedan distraer tanto al candidato como el entrevistador. Por ello se recomienda desconectar todo tipo de teléfonos o celulares, cerrar la puerta, realizar la entrevista en una sala que esté alejada de las zonas de mayor tránsito de personas.

- Temperatura y luminosidad adecuada: Este aspecto es importante para la comodidad del candidato evaluado. Por ejemplo, cuando la temperatura es muy alta, generándose un ambiente muy caluroso, el candidato puede sentirse ansioso y estresado durante la evaluación, lo que interfiere en la entrega de información y en el tipo de respuesta que dará al entrevistador (posiblemente entregue respuestas más cortas para acabar luego con la entrevista).

- Mobiliario adecuado: Es necesario que tanto el entrevistador como el candidato al empleo estén sentados cómodamente, y de ser necesario exista un escritorio para tomar nota (principalmente por parte del entrevistador). Además de esto, es esencial preocuparse de la disposición de los muebles, de tal forma que su ubicación permita un contacto directo entre entrevistado y entrevistador; generalmente se sugiere que ambos estén sentados uno frente al otro para facilitar el contacto ocular.

- Sala de espera adecuada: Se recomienda que los candidatos que están esperando para ser entrevistados, deben hacerlo en un lugar igual de cómodo que la sala donde se realizará la entrevista. Esto permite reducir la ansiedad de los candidatos y mantener en ellos una adecuada disposición a participar de la entrevista.

Es necesario señalar que cuando se realiza una entrevista, no debe buscarse someter al candidato a situaciones de estrés o presión, por ello el ambiente físico donde se realice este proceso debe ser lo más óptimo posible. Cuando una persona está cómoda, es más probable que transmita de manera más clara y completa la información que desea entregar, y eso es justamente lo que se busca lograr, obtener toda la información necesaria para extraer conclusiones acertadas acerca del candidato evaluado.

2.1.2.2 Recomendaciones para el entrevistador:

Existen una serie de recomendaciones que hacen referencia al entrevistador, es decir, aspectos que aseguran el éxito de la entrevista y que dependen de quien la realiza, los cuales hacen referencia a lo siguiente:

- Preparación de la entrevista: El entrevistador debe preocuparse antes de iniciar la entrevista, de definir claramente la información que desea obtener, de contar con el perfil del cargo, de tener a la mano los antecedentes del candidato, determinar el tiempo que puede invertir en la realización de la entrevista.

- Definir una pauta de preguntas: Si bien no siempre se realiza una estructura rígida de preguntas para la entrevista, es importante tener una pauta de posibles preguntas que se deberán realizar al candidato. Hay veces en que el candidato entrega información que responde a varias preguntas al mismo tiempo, mientras que en otras ocasiones el entrevistador deberá realizar mayor cantidad de preguntas con el fin de obtener la información que realmente desea. Por lo tanto, una entrevista nunca es totalmente igual a otra, sin embargo el entrevistador debe tener una pauta previa que le ayude a guiar la entrevista.

- Facilitar la comunicación: Es el entrevistador quien guía el proceso de entrevista, por lo que debe crear las condiciones necesarias para poder comunicarse efectivamente con el candidato. Para ello debe cumplir con algunas condiciones, como ser amable en el trato, dejar expresarse al candidato, establecer contacto visual, etc.

- Otorgar confianza al candidato: Es importante que el entrevistador haga sentir cómodo al postulante, manifestándole claramente que la conversación que se mantiene durante la etapa de entrevista es confidencial. Además se le debe señalar al evaluado que la intención no es juzgar si es “bueno” o “malo”, sino sólo recoger información que permita conocer más de su personalidad, intereses y experiencia. Esto dará mayor confianza al candidato para poder expresarse libremente, por lo tanto los datos que se obtengan serán también más fidedignos.

- No incluir temas ajenos al desempeño del cargo: Ya señalamos que la entrevista laboral es para obtener información relevante sobre aspectos que son necesarios para ocupar el puesto de trabajo, por lo que no se deben incluir en la entrevista temas que se alejen de esto. Puede ocurrir que el postulante comience a hablar de temas que no se tenían considerados, como el pronóstico del tiempo para el día, los resultados de campeonato de fútbol, los logros académicos de los hijos, etc. En esta situación es labor del entrevistador no permitir que el candidato se extienda hablando sobre estos temas que resultan irrelevantes, sino que debe encausar la entrevista y direccionarla hacia el ámbito de interés.

- Realizar una escucha activa: No sólo se deben considerar las palabras del entrevistado, sino también sus gestos y todo lo relativo al lenguaje no verbal, como su postura, tono de voz, contacto visual, etc. Para ello se debe prestar la debida atención al candidato. A su vez, es necesario escuchar atentamente la información verbal entregada por el postulante, con el fin de solicitar mayor información cuando sea necesario.

- Mantener un ritmo adecuado: Es necesario que el entrevistador mantenga el mismo ritmo de interacción durante toda la entrevista, evitando que su atención o tono de voz decaiga hacia el final de ésta. Si esto último sucede, el entrevistado puede llegar a sentirse desmotivado o pensar que no está desempeñándose bien en la entrevista.
  Al mismo tiempo, el entrevistador debe estar atento al tiempo transcurrido, con el fin de realizar la entrevista dentro del plazo destinado para ello. Además, se deben evitar los silencios incómodos, por lo que el entrevistador debe tener claro cuál es la secuencia de preguntas.

- Evitar hablar demasiado: El entrevistador debe recordar que quien más debe hablar es el entrevistado, pues es este último quien debe entregar información y quien debe comunicarse la mayor parte del tiempo. Schultz (1998), sugiere que el entrevistador no debe hablar más del 30% del tiempo que dure la entrevista.

- Evitar distraerse: El entrevistador debe evitar dejar cerca objetos que puedan convertirse en elementos distractores durante la entrevista, pues éstos pueden hacer perder la atención que debe entregarse al entrevistado. Por ejemplo, se debe evitar mirar el reloj, mirar el celular, jugar con los lápices, contestar llamadas, etc. Si el entrevistador se distrae puede perder información que resulte esencial para tomar una decisión con respecto al candidato.

- No interrumpir al entrevistado: El entrevistador debe dejar al entrevistado hablar y terminar sus respuestas, ya que la interrupción puede significar que el candidato olvide información importante o bien tenga dificultades para volver a reiniciar el diálogo. Sólo se sugiere interrumpir al entrevistado cuando éste se desvía del tema central de conversación y comienza a incluir en su discurso información que resulta

irrelevante para evaluar su adecuación al cargo. Sin embargo, tal interrupción siempre debe realizarse de forma cordial y no agresiva.

- Evitar realizar gesticulaciones: El entrevistador debe mantener su postura y expresión facial lo más neutra posible, no realizar alguna expresión exagerada que pueda hacer pensar al candidato que se le está evaluando positiva o negativamente.

- No hablar de sí mismo en exceso: Algunos entrevistadores cometen el error de hacer una presentación exagerada de sí mismo frente al entrevistado, dando a conocer su cargo, su experiencia, sus logros. Es importante recordar que el objetivo es extraer información del candidato, por lo que el entrevistador debe limitarse a realizar una breve presentación de sí mismo, por lo que basta con indicar su nombre y cuál es su rol dentro del proceso de selección de personal.

- Nunca hacer juicios: El entrevistador debe sólo preocuparse por recabar información del candidato, por lo que no se debe expresar acuerdo o desacuerdo con las ideas transmitidas por el postulante. Si bien el entrevistador está realizando una evaluación, ésta debe realizarse sin que el candidato se dé cuenta de ello, pues de lo contrario, se puede influir la conducta del candidato, ya que éste tenderá a seguir expresando ideas en las que cree tener la aprobación del entrevistador, perdiéndose la objetividad durante la entrevista.

- No adoptar una conducta inquisitiva: Se recomienda ser cordial durante la entrevista con el candidato, ya que de esta forma éste podrá expresar de forma más sincera sus ideas. Por esta razón, no se debe juzgar, criticar o desafiar al entrevistado tratando de que se desanime o frustre, pues una entrevista no es una demostración de poder por parte del entrevistador, sino una conversación que tiene por objetivo recoger información. Es importante mencionar que un entrevistador agresivo puede generar temor en el postulante y distorsionar la información que se entrega.

- Ir de lo general a lo particular: La entrevista debe comenzar con preguntas generales para luego ir derivando a las más específicas o particulares. Por ejemplo, el entrevistador puede comenzar preguntando por la motivación del postulante para ocupar el cargo, cuál es la carrera profesional que estudió o si está trabajando actualmente. A medida que transcurre la entrevista deberá ahondar en temas más específicos, como las tareas ejecutadas en sus cargos anteriores, sus logros profesionales, sus fortalezas y debilidades.

- Ser flexible cuando sea necesario: Si bien el entrevistador puede tener una pauta de preguntas establecida, puede ocurrir que el postulante responde varias preguntas al mismo tiempo o entregue toda la información en un corto período de tiempo. Ante esto el entrevistador debe tener la flexibilidad de cambiar la estructura de la entrevista de acuerdo a lo que el candidato vaya expresando. Por ejemplo, el entrevistador puede tener planeado preguntar por las pretensiones de renta hacia el final de la entrevista,

pero el entrevistado lo mencione al comienzo; si es así el entrevistador puede ser flexible e indagar este tema cuando el entrevistado lo haya mencionado.

- Mantener la objetividad en todas las entrevistas: Si bien todos los candidatos serán diferentes, el entrevistador debe procurar mantener la misma conducta y realizar las mismas preguntas a cada uno de ellos. Es inevitable que haya candidatos más extrovertidos, otros más serios o tímidos, pero esto no debe influir la conducta del entrevistador. Por otro lado, si se tiene una pauta de preguntas, se debe asegurar que todos los candidatos tuvieron la posibilidad de responder a las mismas preguntas. Por ejemplo, si se pregunta a un candidato sobre sus debilidades, todos los otros candidatos deben dar a conocer también sus debilidades, aunque haya un candidato que se perfile como más indicado que otros, de todos modos se deberá indagar sobre sus debilidades. Esto mantiene la objetividad durante el proceso de selección.

- No sugerir respuestas: Puede ocurrir que frente a una pregunta el entrevistado quede en silencio sin saber que responder. Frente a esto es labor del entrevistador aclararle más la pregunta o guiarle, pero nunca sugerirle una posible respuesta. Por ejemplo, el entrevistador pregunta: "¿ha tenido usted que liderar equipos?". Si el entrevistado no sabe que contestar, se le puede guiar realizando otra pregunta como: "¿ha tenido usted que dirigir a un grupo de personas o ha estado a cargo de otras personas? En este caso no se le entrega una respuesta al candidato, sino que se le realiza una aclaración para que pueda contestar.

Como puede observarse, realizar una entrevista requiere experiencia y pericia, pues existen muchos factores que se deben tomar en cuenta para que esta fase del proceso de selección sea realizada de la manera correcta. Entrevistar no significa sólo realizar preguntas, sino tener la capacidad de escuchar y analizar la información que el otro nos entrega, es decir, debe asegurarse que con la entrevista se cumplirá el objetivo que se desea.

Es necesario tomar en consideración las recomendaciones anteriores, pues de lo contrario el entrevistador puede cometer errores que lo lleven a elegir a un candidato que realmente no sea el más indicado para el cargo. Por lo tanto, la fase de entrevista es crítica para lograr el éxito en el proceso de selección.

Cuando la entrevista es realizada por personal inexperto, se pueden cometer errores que afectarán el éxito de ésta. A continuación se mencionan los errores más comunes que cometen los entrevistadores durante una entrevista cuando carecen de la experiencia necesaria:

- Efecto Halo: Se produce cuando el entrevistador saca una conclusión positiva o negativa del candidato a partir de un hecho particular, es decir, la evaluación del candidato es generalizada a partir de una característica específica. Por ejemplo, si un candidato obtuvo buenas calificaciones durante sus años de estudio, el efecto halo hará pensar al entrevistador que el candidato siempre obtiene buen desempeño, que

si realiza estudios de postgrado también obtendrá buenas calificaciones. En definitiva, el entrevistador cometerá el error de evaluar al candidato como una persona capaz y competente en diferentes áreas. El caso contrario también es muy común, por ejemplo si el entrevistado menciona haber tenido un conflicto alguna vez con un compañero de trabajo, el efecto halo hará concluir al entrevistador que el candidato es conflictivo, agresivo o que se relaciona con otros a través del conflicto.

- Ideas preconcebidas: Ocurre cuando se asocian ciertas características a determinados grupos de personas, otorgando estereotipos que puede alejarse de la realidad. Por ejemplo, si un entrevistado posee una determinada religión o raza, el entrevistador puede otorgarle ciertas características que no se basan en juicios objetivos, sino en las ideas que el entrevistador tiene con respecto a ese grupo de personas. En algunos países es común pensar que las personas de raza negra no poseen un nivel intelectual destacado o que quienes provienen de países desarrollados como los europeos, poseen más conocimientos y capacidades que quienes son originarios de Latinoamérica. Estas son ideas preconcebidas que no necesariamente corresponden con la realidad y que pueden influir la percepción del entrevistador acerca del candidato.

- Experiencia anterior: El error de realizar una evaluación en base a la experiencia anterior sucede cuando el entrevistador saca conclusiones en base al desempeño del candidato en anteriores puestos de trabajo, dejando de lado otra información importante. Por ejemplo, si el candidato revela haber tenido éxito como supervisor en su antiguo cargo, el entrevistador puede llegar a pensar que el candidato es un buen líder y que también se desempeñará con éxito como supervisor en el cargo que se desea cubrir. Esto puede llevar a olvidar aspectos como las diferencias entre las empresas, la cantidad de personal que el candidato debía supervisar en su anterior cargo versus la que tendrá que supervisar en la empresa actual o las diferencias en los tipos de tareas que realizaba y las que deberá realizar si es contratado.

- Proyección*:* Ocurre cuando el entrevistador asigna al entrevistado, características propias o de personas conocidas de forma inconsciente. Por ejemplo, si para el entrevistador la responsabilidad consiste en cumplir las tareas dentro de los plazos establecidos, y el entrevistado señala ser una persona responsable, entonces asumirá que el candidato también cumple las tareas a tiempo. Es decir, en este caso el entrevistador interpreta la información de acuerdo a su forma personal de pensar o actuar.

- Entrevista estereotipada: Este error se produce cuando el entrevistador es estructurado en exceso, de tal forma que cada entrevista que realiza es exactamente igual a la otra. En este caso, la única preocupación del entrevistador es hacer todas las preguntas que tenía planeadas. Si bien el entrevistador debe tener una pauta de preguntas, se mencionó anteriormente en que es importante ser flexible, pues hay veces que el candidato responde a varias preguntas al mismo tiempo, de tal forma que no es necesario realizarle todas las preguntas que contiene la pauta. La entrevista

estereotipada, sólo implica realizar las mismas preguntas a cada postulante, sin importar la información que éste vaya entregando.

- Lenguaje inadecuado*:* La utilización del lenguaje inadecuado ocurre generalmente cuando el entrevistador desea demostrar poder o jerarquía frente al entrevistado, por lo que utiliza un lenguaje muy especializado o complejo de entender. Cuando esto sucede, para el entrevistado será difícil responder a las preguntas, ya que al no comprender, sólo entregará la información que tentativamente cree que es correcta, por lo tanto la entrevista terminará siendo no válida.

- Desconocer el cargo a seleccionar: Si el entrevistador no sabe de qué se trata el cargo para el cual está realizando la selección, difícilmente podrá realizar las preguntas indicadas a los postulantes. Al mismo tiempo, no podrá determinar cuáles son las cualidades que debe poseer un candidato para poder desempeñarse con éxito. Cuando el entrevistador desconoce la naturaleza del cargo, lo más común es que durante la entrevista realice preguntas generales u otras que no son relevantes para el cargo que se desea cubrir, por lo tanto la entrevista carecerá de utilidad.

En definitiva, a la hora de realizar una entrevista, se debe tener muy claro qué es lo que se debe y lo que no se debe hacer, pues la información que se logre recopilar revelará quien está mejor calificado para el cargo.

2.1.2.3 Recomendaciones para el entrevistado o postulante al cargo:

Existen también una serie de recomendaciones para quienes deben asistir a las entrevistas laborales, es decir, para los entrevistados o postulantes al cargo. Estas sugerencias tienen como objetivo lograr un desempeño más exitoso durante la entrevista y poder estar más tranquilo para dar a conocer las ideas o información que solicite el entrevistador. Estas recomendaciones son las siguientes:

- Llegar algunos minutos antes: Es recomendable para el candidato llegar algunos minutos antes de la hora señalada, con el fin de tener tiempo para superar cualquier imprevisto que surja, como por ejemplo, dificultades para encontrar la dirección u oficina donde se realizará la evaluación. Acudir antes de la hora indicada también permite al postulante familiarizarse con la empresa, ya que tendrá tiempo de observar el lugar y/o la forma de trabajo de algunas personas.

- Acudir descansado y tranquilo: Es importante dormir las horas necesarias la noche antes de asistir a la entrevista, con el fin de estar física y mentalmente descansado. Esto permitirá al postulante tener mayor lucidez y concentración para comprender las preguntas y encontrar las respuestas más indicadas.

- Prestar atención a las instrucciones: El entrevistado debe procurar concentrarse desde el primer momento, ya que es generalmente al inicio cuando puede recibir alguna instrucción fundamental para el desarrollo de la entrevista. Por ejemplo, el entrevistador puede señalar el tiempo aproximado de duración de la entrevista y en qué consistirá ésta. Esto es importante para el postulante para saber qué temas se hablarán y tener una idea de cuánto puede extenderse en sus respuestas.

- Enfrentar la entrevista con pensamientos positivos: Esto se refiere a la confianza que el candidato debe tener en sí mismo. Para esto es fundamental enfrentar la entrevista pensando que todo saldrá bien y que se tendrá éxito. Algunos ejemplos de pensamientos positivos a los que debe recurrir el postulante son los siguientes:

  "Yo soy capaz, voy a tener éxito"

  "Tengo experiencia, tengo los conocimientos necesarios"

  "La entrevista es sólo una conversación, estoy tranquilo"

  "Yo soy un buen candidato, debo relajarme"

- Informarse de la empresa: Es fundamental que el candidato se informe de la empresa, con respecto a sus principales productos, sus actividades principales, sucursales en distintas ciudades, años en el mercado, tamaño u otros datos que considere relevante. Es común que el entrevistador pregunte al candidato qué sabe de la empresa o por qué desea trabajar en ésta, por lo que estar informado al respecto le ayudará a dar una respuesta acertada. Por otra parte, estar informado acerca de las actividades de la empresa contribuye a demostrar motivación por ocupar el cargo frente al entrevistador.

- Informarse del cargo al cual se postula: Es recomendable no sólo informarse de la empresa, sino también del cargo al cual se está postulando. Para ello, es necesario saber acerca de las funciones desempeñadas en ese cargo, de la experiencia requerida, del lugar de trabajo. Posiblemente el candidato no logre saber todo lo necesario para desempeñar el cargo, pero sí conocer algunos datos básicos. Para ello puede acudir al aviso de reclutamiento, donde algunas veces la empresa incluye algunas condiciones de trabajo o actividades que se deberán desempeñar en el cargo, o bien, el postulante puede visitar la página Web de la empresa (en caso de que exista), y obtener más información.

- Preparar posibles preguntas: Es conveniente para el entrevistado pensar con anticipación acerca de posibles preguntas que le puedan realizar durante la entrevista, ya que esto ayuda al mismo tiempo a preparar posibles respuestas. Aquel candidato que ha asistido anteriormente a otras entrevistas laborales, conoce a modo general el tipo de preguntas que se realizan, por lo que puede reflexionar acerca de cuál es la respuesta que le parece más indicada entregar. Algunas de las preguntas más

comúnmente abordadas en una entrevista laboral y que el candidato debe considerar son las siguientes:

¿Por qué deseo postular a este cargo?

¿Qué conozco de la empresa a la cual estoy postulando?

¿Qué experiencia tengo en el cargo?

¿Cómo puedo definirme a mí mismo?

¿Cuáles son mis fortalezas y debilidades?

Tener una respuesta anticipada a estas preguntas, ayudará al postulante a responder a algunas de las preguntas durante la entrevista.

- Elegir de forma cuidadosa las palabras que se van a utilizar: El candidato debe tener precaución con el lenguaje utilizado durante la entrevista, de tal forma de no utilizar palabras demasiado informales o de no alargarse demasiado en las respuestas por el sólo hecho de hablar. Es mejor terminar una respuesta que comenzar a repetir lo dicho anteriormente utilizando otras palabras.

- Escuchar al entrevistador y contestar sólo a lo que éste pregunta: Algunos candidatos cometen el error de pensar que mientras más extensa es la respuesta que entregan, serán mejor considerados. Es necesario escuchar lo que el entrevistador pregunta, para entregar información sólo con respecto a lo solicitado. Por ejemplo, si el entrevistador pregunta acerca de la carrera profesional, no debe cometer el error de comenzar a hablar también de la experiencia laboral o de lo logros obtenidos.

- Evitar los comentarios o descripciones negativas: Aunque el candidato haya tenido malas experiencias o conflictos con compañeros de trabajo en anteriores puestos de trabajo, no es recomendable que se exprese de forma negativa o adjudicando adjetivos descalificativos a su anterior empresa o compañeros, ya que esto puede dar la impresión al entrevistador de que el postulante es una persona negativa, conflictiva o pesimista. Ante la descripción de algún conflicto o dificultad, es mejor expresar la forma a través de la cual se superó dicha situación.

- Ser capaz de hablar de los propios defectos o debilidades: El candidato no sólo debe ir a la entrevista dispuesto a promocionarse y dar a conocer sus cualidades positivas, sino también debe ser capaz de reconocer algunos aspectos negativos de sí mismo u otras cualidades o áreas en las que debe mejorar. Se debe considerar que todas las personas poseen algún defecto o cualidad negativa, por lo que no se debe tener temor a hablar de ello. No es recomendable expresar la frase “no tengo defectos”, pues eso da indicio de una persona que no está dispuesta a recibir críticas. Es conveniente para el entrevistado, al mismo tiempo que reconocer alguna cualidad negativa de sí mismo,

ser capaz de reflexionar acerca de cómo podría mejorar ese aspecto para que no interfiera en su desempeño laboral.

- No discutir con el entrevistador, ser crítico o realizar preguntas inoportunas: El entrevistado también debe velar por mantener un trato cordial durante la entrevista, ya que siempre debe tener presente que el objetivo es dar una imagen positiva de sí mismo frente al entrevistador. Si bien el postulante puede no estar de acuerdo con algún comentario del entrevistador, el desacuerdo debe manifestarse de forma tranquila y respetuosa, sin caer en la discusión o enfrentamiento, pues esto le puede jugar en contra, pues el entrevistador tenderá a juzgarlo como una persona agresiva o conflictiva. Por otro lado, el entrevistado debe evitar realizar preguntas incómodas o inoportunas al entrevistador. Algunas preguntas que NO deben hacerse al entrevistador, aunque éste haya sido amable y relajado, son las siguientes:

  Usted me preguntó cuáles eran mis pretensiones de renta, ¿Usted cuánto dinero gana en esta empresa?
  ¿Usted que se ve tan joven, es casado o soltero?
  ¿Los postulantes anteriores, eran mejores o peores que yo?
  ¿El jefe de esta empresa es casado, qué modelo de auto tiene?

  Todas estas preguntas caen en la indiscreción, por lo que nunca es recomendable tratar de averiguar información al respecto, pues frente al entrevistador, el candidato será evaluado como una persona indiscreta.

- Frente a una duda, es preferible preguntar: Si el postulante no comprende alguna pregunta o palabra utilizada por el entrevistador, es conveniente preguntar en vez de quedarse con la duda, ya que esto puede provocar que se entregue una respuesta equivocada. No se debe temer al entrevistador, por lo que ante cualquier duda se recomienda solicitar mayor aclaración.

- Valorarse a sí mismo: Siempre el postulante debe valorarse a sí mismo como una persona que posee experiencia o cualidades que pueden ser un aporte para la empresa. No se deben emplear en la entrevista frases como “por favor le pido que me dé el trabajo”, “estoy tan mal que usted debiera seleccionarme”, “elíjame a mí que me ha costado tanto encontrar trabajo”. Estas frases en vez de ayudar al candidato, lo hacen ver como una persona que no se valora a sí misma como profesional o trabajador, y que percibe que quien le da un trabajo le está otorgando un favor.

- Responder con reformulaciones positivas: Puede ocurrir que el entrevistador realice alguna pregunta para poner a prueba al candidato o para averiguar cómo superar alguna dificultad personal que interfiere en su desempeño. Ante esto, el candidato debe realizar la “reformulación positiva”, que consiste en transformar los aspectos negativos en positivos, o en oportunidades de mejora. A continuación se muestra un ejemplo de reformulación positiva utilizada por un candidato durante la entrevista laboral:

Entrevistador: **"**Este cargo requiere de algunos años de experiencia y usted es muy joven aún. ¿Cómo cree que se desempeñaría considerando este aspecto?"

Entrevistado: "Es cierto que soy joven y no tengo muchos años de experiencia, pero eso me permite tener mayor capacidad de aprendizaje y ganas de superarme. Por lo tanto creo que puedo desempeñarme bien en el cargo, ya que puedo aprender rápido respecto a los conocimientos o experiencia que me falta adquirir".

Como puede observarse, un aspecto que podría considerarse una falencia, fue transformado por el candidato en un aspecto positivo. En este caso, la inexperiencia fue transformada en capacidad de aprendizaje y superación.

Las anteriores recomendaciones, son algunas prácticas que ayudan al candidato a asegurar un mayor éxito en la entrevista laboral. Lo importante es no tener temor a enfrentar una entrevista, sino visualizar este proceso como una instancia de aprendizaje y experiencia. Además, el postulante debe recordar que si no es seleccionado, no es porque no sea un buen profesional o porque no tenga cualidades positivas, sino porque hay otras personas que posiblemente se ajusten de mejor forma a los requerimientos del cargo. Es conveniente entonces recordar el objetivo fundamental que se busca conseguir en los procesos de selección de personal:

Selección de personal:

"El objetivo de un proceso de selección de personal no es buscar a quien es mejor candidato que otro, o a quién posee más cualidades positivas, sino que se pretende encontrar al candidato cuyo perfil es el que mejor se ajusta a los requerimientos del cargo".

2.1.3 El lenguaje no verbal en la entrevista laboral

Hasta ahora se ha dado a conocer la importancia de la información que se transmite durante la entrevista laboral, es decir, lo que corresponde al lenguaje verbal. Pero es igual de importante considerar los aspectos relativos al lenguaje no verbal, es decir, todo aquello que se relaciona con los gestos, posturas o tonalidades de la voz, y que también permite a una persona comunicarse y transmitir información. El lenguaje no verbal es muy importante, ya que aunque no estemos hablando, de todos modos siempre estaremos comunicando algo a través del lenguaje no verbal, por lo tanto, la mayor parte de un mensaje es trasmitido utilizando gestos, posturas o tonos de voz.

Figura 3. Utilización del lenguaje verbal y no verbal

PALABRAS (LENGUAJE VERBAL	→	**Conforman alrededor del 10% de un mensaje**
TONO DE VOZ	→	**Conforma entre un 20 a 30% de un mensaje**
LENGUAJE CORPORAL (Gestos y posturas)	→	**Conforma entre un 60 a 80% de un mensaje**

Como puede observarse en la figura, la importancia del lenguaje no verbal es tal, que alrededor del 90% de un mensaje es transmitido a través del lenguaje no verbal (tono de voz y lenguaje corporal). Por ello, este es un aspecto que debe preocupar tanto al entrevistado como a los postulantes que acuden a una entrevista laboral. Es necesario conocer las señales no verbales, con el fin de que los candidatos a un empleo puedan transmitir la información adecuadamente, y al mismo tiempo los entrevistadores puedan interpretar aspectos no conscientes del candidato, o que no son transmitidos a través del lenguaje verbal.

Los elementos que conforman el lenguaje no verbal y que inevitablemente son utilizados por los postulantes al cargo durante la entrevista laboral son los siguientes:

a) Expresiones faciales: corresponden a los gestos que la persona realiza con su rostro, como por ejemplo movimiento de los ojos, arrugar la nariz, movimiento de las cejas, sonrisas o toda expresión realizada con el rostro.

b) Movimientos corporales: son todos los movimientos que se realizan utilizando alguna parte del cuerpo. Por ejemplo, movimiento de las manos, de la cabeza, de las piernas, de los pies, giros del cuerpo u otros movimientos.

c) Imagen o características físicas***:*** estas señales no verbales tienen que ver con la forma del cuerpo, postura, aroma corporal, peso, estatura, presentación personal. Estas señales indican si la persona causa o no una buena impresión inicial de acuerdo a su imagen estética.

d) Paralenguaje: este es uno de los elementos más importantes del lenguaje no verbal, ya que incluye la forma de hablar que adopta una persona. Esta señal no verbal incluye el volumen de la voz, tono de voz, velocidad al hablar, calidad de la voz, inflexiones, risas, bostezos.

e) Utilización del espacio: se refiere a los desplazamientos de la persona en el espacio (cuánto se mueve la persona o cuánto permanece quieto). Asimismo, el uso del espacio incluye la distancia que se establece entre las personas que están interactuando (si se acercan o alejan una de la otra).

f) Percepción del tiempo*:* este elemento hace referencia a si una persona asiste a la hora señalada a un lugar, cuánto tiempo se toma para determinada acción (por ejemplo, algunas personas se toman mucho tiempo para saludar a otras, mientras otras lo hacen rápidamente), cómo se percibe el tiempo en relación al estatus (por ejemplo, en algunas organizaciones el gerente puede llegar tarde, irse más temprano, hacer esperar a otros cuando hay una reunión, etc., mientras que para los trabajadores el tiempo transcurre mucho más rápido, tratan de hacer más en menor cantidad de tiempo).

De acuerdo a lo anterior, son muchos los elementos que transmiten información y que comunican, muchas veces sin que nos demos cuenta, los cuales puede jugar a favor o en contra a una persona a la hora de enfrentar una entrevista laboral.

Entonces, ¿cómo utilizar el lenguaje no verbal en la entrevista laboral para dar una impresión positiva?

A continuación se dan a conocer algunas señales no verbales, las cuales muchas veces son interpretadas por los entrevistadores para extraer información acerca del candidato que están evaluando. Por lo tanto, es importante considerar algunas recomendaciones para lograr causar una buena impresión frente al entrevistador.

- Vestimenta: Al asistir a una entrevista, lo recomendable es tratar de adaptarse a las normas de vestuario que existen en la organización o bien al tipo de cargo al cual se postula. Por ejemplo, si es una empresa bancaria, lo normal es que el personal vista de manera formal, mientras que hay otras organizaciones en las cuales es permitido vestirse de manera informal (por ejemplo, lugares de diversión, centros deportivos, algunas empresas de construcción). En el caso de no poseer información, lo más recomendable es vestir con estilo formal y clásico. Por otra parte, sobre todo en el caso de las mujeres, es conveniente evitar el exceso de adornos, joyas o maquillaje y evitar vestir de colores muy llamativos. Siempre es mejor llamar la atención del entrevistador por las capacidades y conocimientos que por un exceso de adornos en la vestimenta.

- Higiene: El entrevistado debe presentarse lo más aseado y ordenado posible, con zapatos limpios, cabello y uñas limpias. Además de ello, es importante evitar los

perfumes demasiado intensos, recordemos que no todas las personas tienen los mismos gustos, y un perfume fuerte puede desagradar al entrevistador.
Otra recomendación importante es que se espera que el candidato nunca llegue comiendo caramelos, chicles, fumando cigarrillo o ingiriendo cualquier tipo de alimento.

- El saludo: Lo más común en una entrevista laboral es que el saludo entre el postulante y el entrevistador sea estrechándose las manos. En relación a este elemento se recomienda que el saludo sea con la mano relajada y firme, apretando levemente la mano de la otra persona, lo cual se interpreta como confianza y seguridad. Si por el contrario el saludo es dando la mano con poca vitalidad, en exceso blanda o transpirada, esto será interpretado como inseguridad, nerviosismo y falta de confianza. Es importante considerar el otro extremo, es decir, aquellas personas que aprietan excesivamente la mano, ejerciendo fuerza; este opuesto tampoco es recomendable, pues da indicio de una persona agresiva.

- La mirada: Si un entrevistado estable contacto visual (mira al entrevistador a los ojos), es señal de una persona sincera y confiable, al mismo tiempo que indica que el entrevistado está interesado y prestando atención al tema de conversación. En caso contrario, si el candidato desvía la mirada hacia otro lado y le cuesta establecer contacto visual, puede interpretarse como falta de interés, introversión, falta de sinceridad o intento por ocultar algo.

- La sonrisa o expresión facial: Este elemento refleja el estado de ánimo de la persona, por lo que la expresión facial debe transmitir tranquilidad y agrado. Para esto se recomienda intentar tener un rostro relajado, sonriendo de vez en cuando para mostrar cordialidad, pero se debe tener la precaución de evitar las sonrisas forzadas, nerviosas o aquellas que están fuera de lugar. Al mismo tiempo, se debe procurar que la expresión facial se corresponda con el mensaje verbal que se está emitiendo.

- Postura corporal***:*** La postura corporal refleja el estado de ánimo y la confianza del candidato en sí mismo. Por ello, se espera que el entrevistado adopte una postura cómoda y tranquila, pero sin parecer demasiado relajado o decaído. Lo esperable es que el candidato permanezca con la espalda recta, cabeza erguida, brazos apoyados en las piernas o en el asiento. Además se debe cuidar de no mover reiteradamente los pies, pues eso es señal de aburrimiento o nerviosismo.

- Forma de sentarse: Lo recomendable es que el entrevistado se siente ocupando toda la base de su asiento y con una ligera inclinación del cuerpo hacia delante. Aquellas personas que se sientan ocupando sólo la parte delantera del asiento, sin apoyar la espalda, pueden estar transmitiendo inseguridad o timidez. Por otro lado, quienes están permanentemente sentados con el cuerpo inclinado hacia atrás, puede indicar evasión o que el candidato no está siendo sincero en su discurso.

- Las manos: La postura y movimiento de las manos entrega importante información acerca del estado o actitud del entrevistado. Lo esperable es que las manos se muevan de forma natural y con las palmas abiertas, ya que esto da cuenta de una persona honesta y sincera. No se trata de estar todo el tiempo moviendo las manos, sino que utilizar el movimiento especialmente cuando se desea reforzar el contenido verbal del mensaje. Quienes esconden sus manos al hablar o mantienen el puño cerrado, serán interpretados como personas tensas, nerviosas o que no son sinceras en la información que están transmitiendo.
  Por otra parte, deben evitarse los movimientos de las manos que dan la sensación de nerviosismo o cualquier tic, como por ejemplo tocarse reiteradamente la nariz, tocarse o jugar con el cabello, frotarse las manos, jugar con los dedos, golpear la mesa con los dedos. Asimismo, hablar alzando el dedo índice, da cuenta de agresividad o intento de amenaza.

- La distancia interpersonal: El postulante debe considerar cuánta distancia establecerá con el entrevistador. Lo recomendable es establecer una distancia cercana, pero tener la precaución de no invadir el espacio íntimo del entrevistador (es decir, no apoyar los brazos sobre el escritorio tratando de acercase lo más posible).

- Tono y velocidad de la voz: En términos generales, no se recomienda adoptar extremos, es decir, el volumen de la voz no debe ser ni muy alto ni muy bajo (lo necesario para hacerse escuchar adecuadamente), no se debe hablar ni muy rápido ni muy lento, sino más bien procurando tener una buena pronunciación. Al mismo tiempo, la voz debe reflejar vitalidad y entusiasmo, evitando caer en la monotonía; esto quiere decir que no siempre se debe utilizar el mismo tono de voz, sino que tratar de realizar inflexiones cuando se desea destacar algún mensaje sobre otro.

- Signos de evasión o falsedad: Existen una serie de señales que permiten al entrevistador detectar que el candidato puede estar intentando evadir alguna pregunta, o bien está entregando información falsa. Algunas de estas señales son: taparse la boca al hablar, agachar la cabeza o la mirada, tocarse la nariz, hablar con los brazos y piernas cruzadas, bajar considerablemente el tono de voz, sudoración excesiva.
  También el movimiento de los ojos puede dar algún indicio de que el postulante está entregando información falsa. Por ejemplo, cuando una persona desvía la mirada hacia el extremo superior derecho, se ha comprobado que es posible que esté creando información (es decir inventando algo), mientras que si la mirada se desvía hacia el extremo inferior izquierdo, la persona estaría recordando información. Por ello a los entrevistadores puede resultarles útil determinar hacia donde el entrevistado dirige la mirada luego de realizarle una pregunta.

- Signos de molestia o enojo: El entrevistador puede detectar señales que indican que el candidato está molesto o bien se está guardando emociones negativas. Ejemplo de ello es apretar los puños, morderse o apretar los labios, tener la respiración agitada, fruncir el ceño. Cuando el entrevistador percibe estas señales, es conveniente invitar

al candidato a hablar de lo que le ocurre o darle la confianza para manifestar si algo le molesta o incomoda.

Todos los anteriores son signos no verbales que dan cuenta de variada información acerca del entrevistado, como de su estado de ánimo, seguridad, confianza, veracidad, honestidad o emociones surgidas durante la entrevista.

Realice Ejercicio Nº 3

2.1.4 Etapas de una entrevista

Como hemos visto, para realizar una entrevista se requiere experiencia y planear el desarrollo de ésta. Para que una entrevista sea efectiva y se realice una adecuada utilización del tiempo, se debe considerar que existen etapas a través de las cuales transcurre la entrevista y es conveniente establecer objetivos para cada una de ellas. A continuación se dan a conocer las etapas que constituyen una entrevista, en este caso, se orientará la descripción a las entrevistas laborales.

1) Fase de inicio o Rapport***:*** esta es la primera etapa de una entrevista. El término "Rapport" en español significa que la interacción entre dos personas se desarrolle estableciendo armonía entre sus pensamientos y sentimientos. En una entrevista el "Rapport" es sinónimo de concordancia, simpatía o empatía entre dos o más personas. Por esta razón, esta primera fase de la entrevista tiene como objetivo romper el hielo entre el postulante y el entrevistador, al mismo tiempo que se intenta disminuir la ansiedad o nerviosismo del postulante, otorgándole una mayor confianza para las etapas siguientes de la entrevista. La fase de inicio de la entrevista laboral, es de responsabilidad del entrevistador, quien debe procurar establecer un trato cordial con el entrevistado. Los elementos que se incluyen en la fase de rapport son los siguientes.

   - Dar la bienvenida al entrevistado: El entrevistador debe saludar al candidato, darle la bienvenida o agradecerle haber asistido.

   - Realizar preguntas rompe hielo: El entrevistador puede realizar alguna pregunta general al postulante para invitarlo a iniciar una conversación y así establecer un clima más relajado y cómodo. Algunas de estas preguntas pueden ser:

     ¿Se le hizo fácil dar con la dirección de esta oficina?

     ¿Había asistido antes a una entrevista laboral?

     ¿Vive usted en esta misma ciudad?

¿Le parece bien la temperatura de la sala? Si gusta puedo subirla o bajarla.

- Presentación: El entrevistador debe presentarse ante el entrevistado, indicando su nombre, profesión, cargo dentro de la empresa o bien cuál es su rol dentro del proceso de selección de personal.

- Indicaciones generales*:* El entrevistador debe explicar al candidato algunos aspectos relacionados con la etapa de entrevistas, indicando en qué consiste, para qué se realizan, cuál es el objetivo de esta etapa (Por ejemplo: "Esta es una de las etapas del proceso de selección de personal y lo hemos citado con el fin de conocerlo en mayor profundidad y obtener información con respecto a su experiencia laboral y algunas características personales"). Al mismo tiempo, es conveniente indicar al entrevistado el tiempo aproximado de duración de la entrevista.

- Garantizar confidencialidad: Se debe garantizar al entrevistado que la conversación que se establezca en la entrevista es de carácter confidencial y que la información que éste entregue sólo será analizada por el entrevistador o las personas a cargo del proceso de selección. Por otro lado, se le pide al entrevistado que considere que no existen respuestas buenas o malas, por lo tanto sólo debe tratar de responder a las preguntas con la mayor sinceridad posible.

2) Fase de desarrollo o cima: En esta fase, es cuando se realiza el desarrollo de la entrevista propiamente tal, es decir, es cuando se realizan las preguntas al entrevistado que permitirán recopilar la información necesaria para determinar si está o no calificado para ocupar el puesto de trabajo. En esta fase el entrevistador debe explorar todas las áreas que considere necesarias, por lo tanto, se busca recopilar información, pero al mismo tiempo ampliar o aclarar datos que el postulante entregó a través de sus antecedentes iniciales. Esta es la etapa de mayor duración dentro de la entrevista y es cuando el entrevistador realizará al entrevistado, todas las preguntas relacionadas con elementos como:

    - Antecedentes personales
    - Formación académica
    - Experiencia laboral
    - Conocimientos técnicos
    - Características de personalidad
    - Habilidades o aptitudes

- Relaciones interpersonales, y todo lo que el entrevistador considere relevante.

3) Fase de término o cierre: Esta es la última etapa de la entrevista y debe iniciarse aproximadamente 10 minutos antes de finalizarla. El entrevistador debe anunciar al postulante que la entrevista ha finalizado, al mismo tiempo que le indica cuáles serán las siguientes etapas del proceso de selección, o bien en cuánto tiempo más se le volverá a contactar. Por otra parte, el entrevistador da la oportunidad al entrevistado, de expresar alguna duda o comentario acerca de la entrevista o del proceso de selección de personal propiamente tal. Es común que el entrevistado desee saber de forma inmediata cuál fue su desempeño durante la entrevista, y realice preguntas como las siguientes: ¿Cómo cree usted que me fue en la entrevista?, ¿Los otros candidatos eran muy buenos?, ¿Me jugará en contra ser tan joven? Ante estas preguntas, el entrevistador no puede dar respuestas, ya que no sería ético poder emitir conclusiones sin antes haber analizado la información o sin haber concluido todas las etapas del proceso de selección de personal. Por lo tanto, se sugiere explicar cordialmente al entrevistado que es imposible darle una respuesta, pues es necesario un tiempo para poder analizar la información y así sacar conclusiones certeras.
Finalmente, se debe despedir al entrevistado, agradeciéndole su colaboración y asistencia, o bien deseándole suerte (lo cual se califica como un gesto cordial).

2.1.5 Tipos de entrevistas laborales

Ya hemos mencionado que una entrevista laboral consiste en una serie de preguntas que el entrevistador realiza al postulante al cargo, con el fin de recopilar información y así determinar si este último está o no calificado para el cargo. Pero es importante considerar que no todas las entrevistas son iguales, ya que cada una de ellas se puede realizar de distintas formas, lo que dependerá del objetivo de dicha entrevista, del tipo de información que se desee obtener, o bien del criterio o elección del entrevistador.

A continuación se darán a conocer distintos tipos de entrevistas, las cuales se clasifican en función de diferentes aspectos, produciéndose entonces variaciones importantes entre cada una de ellas.

a) Entrevistas según la etapa en que se realiza

Esta clasificación surge considerando la etapa del proceso de selección de personal en que se realiza la entrevista, por lo que podemos encontrar los siguientes tipos de entrevistas.

- Entrevista preliminar: Corresponde a la entrevista que se realiza en las primeras etapas del proceso de selección, y tiene como fin recopilar información de los

postulantes de carácter más general. Este tipo de entrevistas generalmente se realiza cuando existen una gran cantidad de candidatos, por lo que una entrevista preliminar permite indagar sobre los requisitos del cargo (carrera profesional, experiencia laboral, experiencia en cargos similares) y al mismo tiempo contribuye a aclarar información que haya quedado calificada como "dudosa o incompleta". Por ejemplo, si un postulante incluye en su CV la realización de un postgrado, la entrevista preliminar permitirá indagar acerca de la institución donde lo realizó, el tiempo de duración y los contenidos tratados en ese postgrado.
Luego de realizar entrevistas preliminares, se descarta a quienes definitivamente no cumplen con el perfil solicitado, mientras que quienes resulten bien evaluados, seguirán avanzando a las siguientes etapas del proceso de selección de personal.

- Entrevista en profundidad: Este tipo de entrevista tiene una mayor duración que la entrevista preliminar, pues se busca recopilar información del candidato de la manera más completa y profunda posible. La entrevista en profundidad es la que más se conoce como una entrevista laboral, pues los postulantes al cargo deberán entregar información con respecto a variados aspectos de sí mismos. En este tipo de entrevistas, el entrevistador abordará cada temática de forma más específica, considerando que esta es la instancia en la cual debe sacar la mayor cantidad de información. Luego de realizar la entrevista en profundidad, el entrevistador debe estar en condiciones de sacar conclusiones tentativas acerca de si el candidato se perfila como uno de los posibles ocupantes del cargo.

- Entrevista final: Esta es la última entrevista que se realiza a los postulantes al cargo, por lo tanto sólo será realizada a unos pocos postulantes, es decir, a aquellos que hayan resultado calificados para ocupar el puesto de trabajo. No siempre se encuentra a un candidato "mejor" para el cargo, sino que muchas veces se determina que son varios los postulantes que cumplen todos los requisitos para ocupar el cargo, por lo que serán éstos los que participarán de una entrevista final.
La entrevista final puede ser realizada por la persona a cargo del proceso de selección, pero muchas veces también está presente el futuro jefe del candidato o bien algunos gerentes de la empresa, quienes son finalmente los que tomarán la decisión acerca de cuál es el candidato elegido. Si bien las personas encargadas del proceso de selección de personal son expertos, son los jefes o gerentes quienes conocen en mayor profundidad el funcionamiento de su empresa, por lo tanto podrán realizar a los postulantes algunas preguntas decisivas que permitirán concluir quién es el candidato que mejor se ajusta al perfil requerido por la empresa.

b) Entrevistas según la estructura

Esta clasificación hace referencia a la estructura de las preguntas utilizadas en la entrevista, lo cual da origen a los siguientes tipos de entrevistas:

- Entrevista estructurada: En este tipo de entrevistas, el entrevistador cuenta con una pauta determinada de preguntas, la cual debe cumplir fielmente. Es decir, el entrevistador debe procurar realizar todas las preguntas que tenía planeadas, sin extenderse en otros temas que no tenía contemplados. A través de esta pauta de preguntas se pretende obtener la información necesaria de todas las áreas que se considere pertinentes.
  En una entrevista estructurada, se espera que el entrevistado responda sólo a lo que se le pregunta, de modo concreto, sin extenderse demasiado y sin divagar sobre temas que el entrevistador no haya sugerido.
  La ventaja de este tipo de entrevista, es que todos los postulantes tendrán la posibilidad de responder a las mismas preguntas, por lo tanto, se obtendrá el mismo tipo de información con cada uno de los candidatos, lo que hace más fácil el análisis y comparación de dicha información. Por otro lado, la desventaja de las entrevistas estructuradas es que el candidato puede tener algunas características propias sobre las que puede ser interesante indagar, pero la estructura de la entrevista impide obtener información de estos temas anexos, por lo tanto, se pierde información valiosa acerca de la calificación del candidato para el cargo.

- Entrevista libre o no estructurada: En este caso, el entrevistador carece de una pauta definida de preguntas, por lo que comienza la entrevista realizando preguntas generales y continúa realizando otras preguntas de acuerdo a lo que el entrevistado incluye en sus respuestas. En este tipo de entrevistas, se da mayor libertad al candidato al cargo para que exprese las ideas que cree conveniente, permitiéndole una mayor posibilidad de destacarse o promocionarse frente al entrevistador.
  La entrevista no estructurada considera que no todos los candidatos son iguales, por lo tanto no se puede realizar la misma entrevista a cada uno de ellos, pues los aspectos sobre los que se debe indagar son diferentes. Si bien este tipo de entrevistas puede adoptar un carácter más informal, siempre el entrevistador debe velar para que el candidato se centre en aspectos que resulten relevantes para ocupar el cargo; aunque el entrevistador otorgue más libertad de expresión, no puede permitir que el postulante se alargue incluyendo otro temas fuera de contexto, como sus preferencias por un equipo de fútbol, el gusto por determinadas marcas de ropa, los lugares donde acude a veranear, etc.
  La entrevista libre o no estructurada, parte con preguntas generales que dan el pie al candidato para que exprese lo que considera relevante, las cuales pueden ser por ejemplo:

  “Hábleme de su experiencia laboral”

  “Realice una descripción de su currículum”

  “Realice una descripción de sí mismo”

  “Describa un día cualquiera de su jornada laboral en su anterior trabajo”

Este tipo de preguntas permitirán que el entrevistado elija cómo responder y en qué aspectos centrar su respuesta, y en base a aquello, el entrevistador realizará las preguntas siguientes.

- Entrevista mixta: Este es el tipo de entrevista más utilizado en los procesos de selección de personal y es una mezcla de una entrevista estructurada con una libre o no estructurada. En este caso, el entrevistador puede realizar preguntas generales para permitir que el candidato exprese lo que considere relevante, pero al mismo tiempo cuenta con una guía de preguntas que utiliza cuando desea obtener información concreta o más objetiva. De acuerdo a esto, el entrevistado deberá responder en función del tipo de pregunta que se le realice, ya sea de forma más libre o bien de manera específica.
  Este tipo de preguntas puede partir con preguntas generales como las que se indicaron para la entrevista no estructurada, y continuar con otras preguntas específicas que el entrevistador tenga previamente definidas, como por ejemplo:

  "¿Cuánto tiempo estuvo en su anterior empleo?"

  "¿Por qué abandonó su anterior empleo?"

  "¿Ha tenido usted personal a cargo?"

  "¿Cuáles considera usted que son sus fortalezas y debilidades?"

  Con este tipo de entrevistas, se obtiene información objetiva y específica, pero al mismo tiempo se puede detectar la subjetividad en la información que cada candidato entrega.

c) Entrevistas según el número de personas que intervienen:

Generalmente se tiene la imagen de que en una entrevista están presentes el entrevistador que es quien realiza las preguntas, y un entrevistado que deberá responder a dichas preguntas. Pero una entrevista muchas veces no cumple esta condición, sino que puede variar en función del número de personas que intervienen, de tal forma que surgen los siguientes tipos de entrevistas:

- Entrevista individual: Es el tipo de entrevista más frecuente, y al mismo tiempo, es el concepto de entrevista más comúnmente difundido. Una entrevista es calificada de individual cuando sólo está presente un entrevistador y un candidato o entrevistado.
  Este tipo de entrevista tiene la ventaja de crear un clima de mayor confianza y confidencialidad, pues sólo están presentes dos personas (entrevistado y entrevistador), lo que permite que el entrevistado sienta mayor confianza para expresar libremente sus ideas. Por otro lado, la entrevista individual permite que el entrevistador centre de forma exclusiva su atención en el candidato, por lo que es

posible obtener una mayor cantidad de información e indagar de forma más completa sobre los aspectos que considere relevantes.

- Entrevista grupal: En este caso, un entrevistador realiza una entrevista a un grupo de candidatos simultáneamente, es decir, están presenten el entrevistador y un grupo de postulantes. Este tipo de entrevista, en la mayoría de los casos comienza con una presentación por parte del entrevistador, donde explica el objetivo de la entrevista y cómo se desarrollará. Luego el entrevistador comienza preguntando a cada postulante los aspectos que considera relevante conocer de cada uno de ellos, como su formación académica o su experiencia laboral en el cargo.
  Si bien el entrevistador realiza preguntas dirigidas a cada postulante, también puede hacer preguntas abiertas y dar la posibilidad a cualquiera de los postulantes de responder a dichas preguntas. Por ejemplo, el entrevistador puede preguntar la opinión a los candidatos respecto a un tema, como la forma de liderar que ellos considerar más adecuada. Esto permite al mismo tiempo, evaluar características personales como la capacidad de expresión, liderazgo, capacidad de escucha, conocimiento técnico, entre otras.
  Es importante considerar que la entrevista grupal generalmente es seguida de una entrevista individual posterior con cada candidato, con el fin de profundizar la información obtenida. Es poco común que un candidato sea seleccionado para ocupar un cargo sólo considerando la información obtenida en una entrevista grupal.
  La entrevista grupal tiene la ventaja de permitir una comparación inmediata entre los candidatos al cargo y obtener información de varios postulantes en menor cantidad de tiempo, mientras que su desventaja hace referencia a la inhibición que pueden sentir los candidatos a hablar frente a otras personas; cada uno de los candidatos pretenderá parecer un buen postulante frente a sus “competidores”, por lo tanto escogerá qué información entregar y cuál no, por lo que para el entrevistador es difícil poder formarse una imagen completa de cada candidato.

- Entrevista de panel: En entrevistas de este tipo, un candidato al empleo es entrevistado por varias personas a la vez. En este caso, están presentes una mayor cantidad de entrevistadores, todos los cuales realizarán preguntas y evaluarán al postulante. En las entrevistas de panel, generalmente están presentes algunas personas a cargo del proceso de selección de personal, y otras personas de la empresa que se relacionan con el cargo que se intenta cubrir, como el supervisor o jefe, algún gerente o alguna persona del departamento o área a la cual pertenece el cargo.
  Las entrevistas de panel tienen como ventaja una mayor objetividad en la interpretación de la información, pues hay más personas que deben sacar una conclusión. Por lo tanto, la evaluación del candidato no dependerá de la percepción de una persona, sino que será resultado del consenso entre todos los entrevistadores. Como desventaja de este tipo de entrevistas, se puede mencionar que la entrevista de panel supone una situación de mayor tensión para el candidato, pues se ve enfrentado a varias personas que lo evalúan al mismo tiempo, por lo tanto éste puede ver

disminuida su libertad o confianza para expresar libremente sus ideas, perdiéndose información que puede ser relevante.

d) Entrevistas según el grado de tensión:

Esta clasificación considera la actitud que adopta el entrevistador durante la entrevista, y a qué tanta tensión somete al entrevistado.

- Entrevista normal o no tensionada: Es la más frecuente, y se caracteriza por un trato cordial del entrevistado hacia el postulante. En este caso, la entrevista se desarrolla en un ambiente de amabilidad y confianza, donde se fomenta la comodidad del postulante para que pueda expresar la información que desea. La entrevista no tensionada se puede calificar como una conversación entre ambas personas, donde el objetivo es intercambiar información.
  Este tipo de entrevista supone que mientras más cómodo se sienta el entrevistado, habrá mayor posibilidad de que formule mayor cantidad de información y de que ésta sea más genuina.

- Entrevista de tensión o de choque: En este tipo de entrevistas, el entrevistador crea un ambiente de tensión, con el fin de someter al entrevistado a una situación de presión constante. Esta tensión es lograda realizando preguntas directas o que cuestionen al entrevistado, y utilizando un tono verbal que puede llegar a ser calificado como agresivo.
  Es necesario considerar que el entrevistador no utiliza esta técnica por el solo gusto de perjudicar al entrevistado, sino con el fin de evaluarlo y ponerlo a prueba con respecto a características como su seguridad, autocontrol, manejo de situaciones de presión, reacciones emocionales. Ante esto, el entrevistado debe mantener la calma y no ponerse a la defensiva, respondiendo tranquilamente a lo solicitado por el entrevistador.
  Este tipo de entrevistas se utilizan principalmente con aquellos candidatos que postulan a un cargo en el cual deberán estar sometidos a situaciones de presión constante, por ejemplo personas que atienden público, secretarias, vendedores, jefes de unidad o área.

Como hemos visto, existen diferentes tipos de entrevistas y debe considerarse que éstas no son excluyentes entre sí, sino que pueden utilizarse combinada o simultáneamente en función de los objetivos que se pretenden lograr a lo largo de todo el proceso de selección de personal.

2.1.6 Tipos de preguntas en la entrevista laboral

Así como existen diferentes tipos de entrevistas, también existen distintos tipos de preguntas que pueden realizarse en una entrevista laboral, las que varían en función del tipo de información que se desea obtener. Por esta razón, el entrevistador puede recurrir a diferentes estilos de preguntas a lo largo de una misma entrevista. A continuación se describen los tipos de preguntas que el entrevistador puede realizar a los postulantes al cargo:

a) Preguntas primarias: Este tipo de preguntas son planeadas con anticipación por el entrevistador y hacen referencia a los aspectos primordiales sobre los cuales el entrevistador desea obtener información. Las preguntas primarias abordan los puntos centrales de la entrevista.

Ejemplos de preguntas primarias:

¿Por qué postuló a este cargo?

¿Qué funciones debía desempeñar en su anterior puesto de trabajo?

¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?

b) Preguntas de seguimiento: Este tipo de preguntas son realizadas para profundizar las respuestas entregadas por el entrevistado en las preguntas primarias. Las preguntas de seguimiento obligan al entrevistado a agregar más información a sus respuestas, por lo que no son planeadas por el entrevistador, sino que surgen a medida que transcurre la entrevista.

Ejemplos de preguntas de seguimiento:

¿Qué pasó después de esa situación?

¿Qué quiere decir cuando dice que usted era un buen líder?

¿Y entonces cómo resolvió ese problema?

c) Preguntas abiertas: Son aquellas que permiten al entrevistado dar una respuesta más extensa y argumentar de manera más completa. Por lo tanto, las preguntas abiertas deben considerar una mayor cantidad de tiempo para ser contestadas. Generalmente las preguntas abiertas tienen como objetivo conseguir el relato de alguna situación por parte del entrevistado, o bien conocer su opinión sobre algún tema. Específicamente, estas preguntas son utilizadas cuando se desea conocer los conocimientos del postulante, conocer el argumento de sus respuestas, saber acerca de sus opiniones, indagar situaciones experimentadas en sus anteriores puestos de trabajo.

Ejemplos de preguntas abiertas:

¿Qué hacía usted en un día habitual de trabajo en su anterior empleo?

Describa cómo era la relación con su equipo de trabajo.

¿Qué tipo de liderazgo usted ejercía en su anterior empleo y por qué?

¿Cómo lo hace cuando tiene una sobrecarga de trabajo?

d) Preguntas cerradas: Este tipo de preguntas sugieren una respuesta breve por parte del candidato (se contesta acudiendo a pocas palabras) o bien existen pocas posibilidades de respuesta, las que generalmente son “SÍ o “NO”. Se denominan preguntas cerradas justamente porque la respuesta se cierra a pocas posibilidades.
Con las preguntas cerradas, el entrevistador tiene un mayor control sobre las respuestas del entrevistado, obteniendo información precisa de lo que le interesa. Una ventaja de utilizar preguntas cerradas es que se obtiene mayor información en un corto período de tiempo, pero su desventaja es que no permiten conocer más allá de lo que el entrevistado responde, como las causas, argumentos u opiniones de lo que éste expresa, es decir, las respuestas son acotadas sólo a lo que el entrevistador pregunta.

Ejemplos de preguntas cerradas:

¿Cuántos meses estuvo en su empleo anterior?

¿Cuántas personas tenía usted a cargo?

¿Tiene usted movilización propia?

¿Cuál es su estado civil?

e) Preguntas neutras: Son las preguntas que no presentan una tendencia de respuesta, por lo que el entrevistado puede responder de forma más libre. En las preguntas neutras no es posible saber la respuesta más esperada por el entrevistador. En general, este tipo de preguntas son las que se recomiendan para una entrevista laboral, ya que es más probable que el postulante responda de acuerdo a su propia forma de pensar y no en base a lo esperado por el entrevistador.

Ejemplos de preguntas neutras:

¿Cuál es su opinión acerca del trabajo en equipo?

Relate alguna experiencia laboral que considere importante.

¿Qué tareas debía realizar en su anterior empleo?

f) Preguntas inductivas: Son aquellas preguntas en las que el entrevistador induce al entrevistado hacia una respuesta deseada, es decir, en la pregunta existe una tendencia que lleva a responder de una determinada manera. Este tipo de preguntas no son recomendables, pues inhiben la libertad de expresión de los entrevistados; lo más común es observar este tipo de preguntas en entrevistadores que carecen de la experiencia necesaria.

Ejemplos de preguntas inductivas:

¿Me imagino que usted está dispuesto a trabajar horas extras?

¿Usted es un tipo de líder que permite dar opiniones a sus subordinados?

¿Usted está conforme con la renta ofrecida para este cargo?

g) Preguntas hipotéticas:
Este tipo de preguntas hacen referencia a situaciones ficticias, es decir, pretenden conocer la opinión del entrevistado con respecto a una situación que podría ocurrir, con el fin de determinar cuál sería su forma de pensar o actuar en esa circunstancia. Si bien estas preguntas son de utilidad para extraer información, no son totalmente confiables, pues muchas veces hacen referencia a situaciones que no han ocurrido en la realidad, y al mismo tiempo, el entrevistado responderá en función de lo que cree que es más correcto, pero esto puede estar lejos de la conducta que realmente tendría el entrevistado en tal situación.

Ejemplos de preguntas hipotéticas:

¿Qué haría usted si una de las personas que usted supervisa renuncia inesperadamente a su trabajo?

¿Cómo enfrentaría un conflicto entre dos personas de su misma área de trabajo?

¿Qué haría si al final del mes se da cuenta que no ha logrado cumplir con las metas establecidas?

h) Preguntas de juicio o provocación: Son aquellas que realizan un juicio negativo hacia el entrevistado, por lo que generan en este último una actitud defensiva. Este tipo de preguntas supone que el entrevistado posee características negativas, las cuales son enunciadas durante la entrevista. Estas preguntas no son recomendables para una entrevista, pues generan molestia del entrevistado, quien las interpreta como un juicio o provocación por parte del entrevistador, generándose un clima tenso que no permitirá un adecuado intercambio de información.

Ejemplos de preguntas juicio o provocación

¿Está usted consciente de que su poca experiencia no coincide con la requerida para este cargo?

¿Le han dicho anteriormente que usted tiene poca capacidad de expresión?

¿En su anterior empleo tuvo dificultades debido a su poca capacidad de liderazgo?

i) Preguntas de confrontación: Como su nombre lo indica, este tipo de preguntas tienen como objetivo confrontar al entrevistado con respecto a algunas falencias en su perfil que podrían interferir en su desempeño futuro en el cargo. Estas preguntas no deben ser interpretadas como agresivas, ya que sólo pretenden saber de qué forma el entrevistado podría mejorar sus debilidades o subsanar aquellas falencias de su currículum, por lo tanto deben realizarse manteniendo la cordialidad de la conversación.

Ejemplos de preguntas de confrontación

Este cargo requiere de experiencia, ¿Cómo cree que podría mejorar su desempeño considerando que es usted muy joven aún?

En el caso que le corresponda viajar al extranjero, ¿cómo lo haría con su familia?

Usted no ha realizado postgrados. Considerando esto, ¿Cómo enfrentaría situaciones que requieren de gran manejo de conocimientos técnicos?

Así como los tipos de entrevistas pueden variar, el tipo de preguntas también puede irse modificando de acuerdo a la información que se desee obtener. En una misma entrevista pueden alternarse diferentes tipos de preguntas, lo que contribuye a generar una conversación más dinámica; lo importante es que el entrevistador tenga la experticia necesaria para determinar cuál es el tipo de pregunta más indicado para cada momento.

Realice Ejercicio Nº 4

2.2 Otras formas de evaluación

Hasta ahora se ha dado a conocer una de las herramientas más importantes utilizadas por las organizaciones para evaluar a los candidatos que desean ocupar un determinado cargo: la entrevista laboral.

Existen además otras herramientas o instrumentos que son utilizados para obtener información acerca de los postulantes al cargo, con el fin de poder determinar de mejor forma cuáles son sus conocimientos, características de personalidad, habilidades o aptitudes para el cargo. Por ello se hace necesario conocer las técnicas más utilizadas para realizar evaluaciones en los procesos de selección de personal.

2.2.1 Test psicológicos

Los test psicológicos son frecuentemente utilizados en los procesos de selección de personal, ya que permiten evaluar distintos aspectos o características de los postulantes a un empleo. De acuerdo a Schultz (1998), un test psicológico es un instrumento de medición que se aplica a través de procedimientos sistemáticos y que tiene como objetivo medir y evaluar

alguna característica específica, o bien aquellos rasgos que conforman la personalidad de un individuo.

Un test psicológico debe distinguirse de aquellos que poseen un carácter informal y que por lo general aparecen en revistas o periódicos, pues estos últimos no están elaborados científicamente y por lo tanto carecen de valor como indicadores o predictores de la personalidad y el comportamiento. Un test psicológico para ser calificado como tal, debe ser elaborado luego de haber realizado diversas investigaciones científicas, y luego de establecer procedimientos sistemáticos para su aplicación. Al mismo tiempo, un test psicológico debe ser aplicado por profesionales calificados para ello, es decir, por psicólogos que cuenten con los conocimientos y experticia necesaria.

Con el fin de asegurar una buena utilización de los test psicológicos, la APA (American Psychological Association), ha establecido algunas condiciones para aquello, las cuales se refieren a:

- Quienes realicen aplicación de test psicológicos, deben estar calificados para hacerlo, y se requiere una amplia formación y estudio de cada instrumento psicológico para utilizarlo.

- Se deben establecer restricciones en la adquisición o compra de los test psicológicos, por lo que no debe permitirse que cualquier persona tenga acceso a éstos. Esta medida intenta impedir la mala utilización de los test y mantener su seguridad, pues existen algunos test psicológicos que para ser utilizados, debe estar en perfectas condiciones. Al respecto, Morelands y cols. (1995), han señalado que la mayor preocupación con respecto a la utilización de los test psicológicos, debe orientarse a la educación y fomento de buenas prácticas, más que limitar o restringir su utilización.

- A la hora de utilizar un test psicológico, debe existir un resguardo de la privacidad del individuo sometido a evaluación. Esto significa que el test psicológico sólo debe utilizarse para obtener información precisa y relevante al objetivo que se pretende lograr, nunca debe aplicarse con el fin de conocer aspectos privados de la persona evaluada que resultan innecesarios a la hora de tomar decisiones laborales.

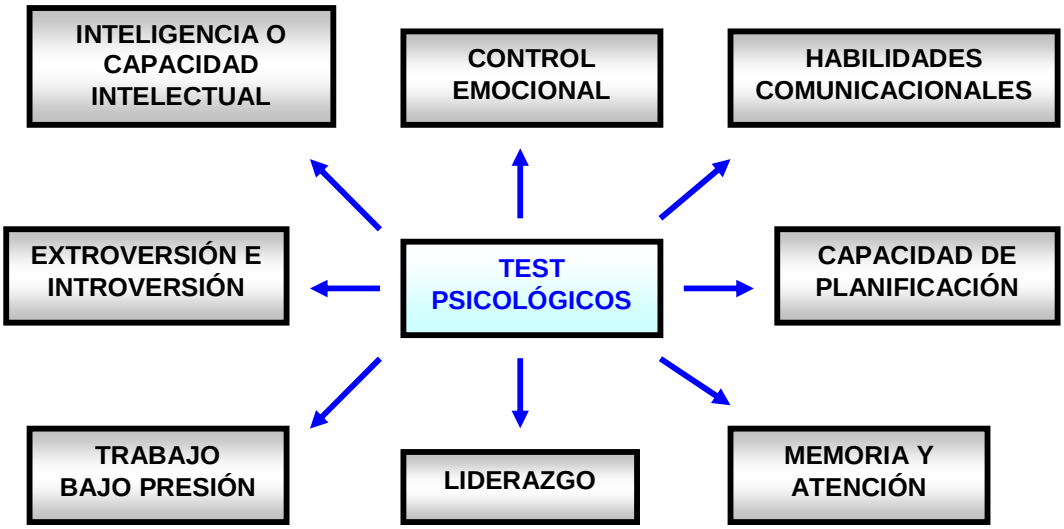
- Se debe procurar mantener la confidencialidad de la información obtenida con la aplicación de los test psicológicos. Esto se refiere a quiénes podrán tener acceso a la información y cómo va a utilizarse. Generalmente los resultados sólo deben ser revisados por la persona que realizó la aplicación del test psicológico y quienes estén a cargo de tomar la decisión de cuál será la persona seleccionada para ocupar el cargo.

En base a lo anterior se puede concluir que los test psicológicos son de gran ayuda en los procesos de selección de personal, pues entregan información sobre varios aspectos de la personalidad de un individuo. Sin embargo, su utilización requiere del seguimiento de

rigurosos procedimientos que garanticen una correcta aplicación y obtención de la información.

La siguiente figura muestra los conceptos que más comúnmente son evaluados a través de la aplicación de test psicológicos:

Figura 4. Conceptos comúnmente evaluados a través de los test psicológicos



Sin duda hay muchos otros conceptos que pueden ser evaluados a través de los test psicológicos, por lo tanto, las características sometidas a evaluación dependerán del cargo que se desea seleccionar y de los requisitos definidos para aquello.

2.2.2 Centro de evaluación

Un centro de evaluación corresponde a un lugar (que puede ser dentro de la misma organización), donde se cita generalmente a un grupo de postulantes con el fin de que realicen una actividad determinada que servirá para obtener información relevante acerca de las características de cada uno, y así determinar a aquellos que están mejor calificados para ocupar el cargo. En un centro de evaluación generalmente se realizan actividades como las siguientes:

- Grupos de discusión: se propone algún tema de discusión que sea relevante para el cargo y se invita a los postulantes a debatir e intercambiar opiniones. Se puede

discutir acerca de algún acontecimiento actual que haya aparecido en la prensa, sobre alguna situación ficticia o algún tema específico.

- Entrevistas grupales: uno o varios entrevistadores guían una entrevista donde están presenten un grupo de postulantes. El objetivo es obtener información simultánea de varios candidatos a la vez y evaluar sus opiniones en base a la interacción que pueda generarse.

- Dinámicas grupales: Consiste en la realización de algún ejercicio grupal o actividad lúdica, el cual generalmente tiene como fin evaluar los patrones de interacción entre los candidatos al cargo.

- Estudio de casos: Consiste en entregar al grupo de postulantes un caso práctico, que puede ser de alguna situación ocurrida en la misma empresa o bien en otras. El grupo de postulantes debe leerlo, analizarlo opinar sobre éste y por último responder a algunas preguntas formuladas.

- Resolución de problemas: Se pide a los candidatos que resuelvan en conjunto alguna situación problemática, analizando y buscando la mejor solución.

- Diseño de proyectos: Se solicita a cada postulante que elabore un proyecto en relación a alguna necesidad de la empresa, estableciendo objetivos, actividades, metas, recursos, personas a cargo.

Los centros de evaluación son utilizados para evaluar a un grupo de postulantes de forma simultánea, y así obtener información de variados aspectos. Lo que generalmente se pretende evaluar a través de los centros de evaluación está referido a:

- Manejo de conocimientos.
- Capacidad de liderazgo.
- Habilidades comunicacionales.
- Capacidad analítica y de síntesis.
- Introversión – extroversión.
- Razonamiento.
- Resolución de conflictos.
- Tolerancia.
- Trabajo en equipo.
- Creatividad.

En la actualidad los centros de evaluación están siendo muy utilizados en los procesos de selección de personal, ya que permiten observar el comportamiento de una persona de forma directa y determinar cómo ésta se desenvuelve en una situación real que puede ser parte del trabajo que le corresponderá realizar en el cargo.

Realice Ejercicio Nº 5

2.2.3 Muestras de trabajo

Una muestra de trabajo es otro método utilizado en los procesos de selección de personal para evaluar la idoneidad de un postulante frente a un puesto de trabajo. Este procedimiento consiste en proponer un problema al candidato, el cual está relacionado con el trabajo. El objetivo es que el postulante pueda resolver el problema como si estuviera en la situación de trabajo, pero sin estar realmente en ésta.

La muestra de trabajo intenta copiar una situación real para determinar cómo el postulante la resuelve. Esta situación puede ser un problema o común o bien alguna tarea que se tenga que realizar a menudo en el puesto de trabajo.

La utilización de muestras de trabajo es común en empleos donde se requiere de alguna habilidad determinada. Por ejemplo, para evaluar el cargo de secretaria bilingüe, se puede pedir a las postulantes que atiendan una llamada telefónica en el idioma inglés. De esta manera se demuestra inmediatamente si la persona posee la habilidad requerida.

Otro ejemplo común de muestras de trabajo, son las evaluaciones realizadas para los oficios de nivel más técnico o calificado. En el caso de querer evaluar por ejemplo a un carpintero, se puede pedir a los candidatos que realicen el armado de un mueble o el corte de determinadas piezas en madera.

En base a lo anterior, se concluye que las muestras de trabajo poseen una amplia validez, ya que permiten predecir certeramente el desempeño en una determinada tarea. Sin embargo, debe tenerse presente que este método no es recomendable utilizar con todos los cargos, sino que especialmente con aquellos que requieren de la manipulación de maquinarias u objetos. Cuando el cargo está relacionado con la interacción entre personas o con habilidades comunicacionales, las muestras de trabajo no resultan recomendables.

Hemos dado a conocer algunos métodos que se utilizan para evaluar a los candidatos a un empleo y así obtener la información necesaria para determinar cuál de ellos resulta con un perfil más acorde a los requerimientos del cargo. Si bien existen variadas formas de evaluar el personal, se han dado a conocer las que son más utilizadas: la entrevista laboral, los test psicológicos, los centros de evaluación y las muestras de trabajo.

3. ETAPA FINAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Una vez obtenida toda la información necesaria de los postulantes a un empleo, se debe comenzar con la etapa final del proceso de selección de personal, es decir, tomar la decisión acerca de cuál será el candidato elegido.

3.1 El informe psicolaboral

Luego de analizar los datos obtenidos con los métodos de evaluación, la información de cada postulante debe sintetizarse en un informe psicológico, o también llamado "informe psicolaboral". Este informe corresponde a un documento que describe los resultados obtenidos por el postulante luego de haberse sometido al proceso de evaluación, y generalmente da cuenta de los resultados de acuerdo al áreas de desempeño, es decir, el informe revela el perfil del postulante en áreas como lo intelectual, emocional, social o laboral. Luego de ello, se establece una calificación para el postulante.

En un informe psicolaboral, cada postulante se califica en alguna categoría establecida, con el fin de determinar si cada uno de ellos es recomendable o no para ocupar el puesto de trabajo. Generalmente, en base a los resultados cada candidato es calificado dentro de una de estas tres categorías:

a) Recomendable para el cargo***:*** En esta categoría se califican a aquellos candidatos que cumplen con todos o la mayoría de los requisitos necesarios para ocupar el puesto de trabajo, por lo que se espera que su desempeño futuro en caso de contratación sea óptimo.

b) Recomendable con observaciones: En esta categoría son calificados aquellos candidatos que cumplen con algunos requisitos para el cargo, los cuales contribuyen a aumentar su desempeño, pero poseen algunas falencias o debilidades que podrían interferir en el logro de un desempeño totalmente óptimo. En este caso, es importante sugerir que el postulante puede ser contratado, pero se requiere apoyo por parte de sus supervisores para mejorar aquellos aspectos negativos, o bien, deberá recibir algún tipo de capacitación antes de comenzar a ocupar el cargo.

c) No recomendable para el cargo: En esta categoría se sitúan aquellos candidatos que no cumplen con los requisitos necesarios para ocupar el puesto de trabajo. Estas personas poseen un perfil que no se ajusta a los requerimientos, por lo tanto es difícil que puedan llegar a desarrollar las habilidades o experiencia necesaria para el cargo, por ende, no se recomienda su contratación.

Es importante señalar que el informe psicolaboral debe ser emitido por el psicólogo o personal a cargo del proceso de selección de personal. Pero la mayoría de las veces, no son

estas personas quienes toman la decisión acerca de cuál es el candidato seleccionado. Se deben presentar los informes de los candidatos mejor evaluados a las personas responsables dentro de la organización, que puede ser algún gerente, director o supervisor del cargo evaluado, y son ellos quienes finalmente tendrán la facultad de elegir a la persona que será incorporada a la empresa.

3.2 El proceso de contratación

Después de haber tomado la decisión acerca de cuál es el candidato seleccionado para ocupar el puesto de trabajo, se debe proceder a la contratación formal de éste. Para esto se deben realizar una serie de pasos, que se describen a continuación.

a) Comunicar la decisión al elegido: Se debe contactar al postulante seleccionado para indicarle que ha sido escogido para ocupar el puesto de trabajo que se encontraba vacante. Se sugiere realizar este contacto de forma telefónica, ya que es un medio más directo de comunicación, que permitirá comenzar a realizar acuerdos inmediatos con el nuevo funcionario.
Al mismo tiempo, es recomendable contactar a quienes no fueron seleccionados en la última instancia, con el fin de agradecerles su participación en el proceso de selección de personal y comunicarles que sus antecedentes pueden ser considerados para futuros proceso de selección.

b) Entrevista de contratación: Luego de contactar al postulante seleccionado, debe concertarse una entrevista de contratación, con el fin de entregar la información necesaria respecto a la integración de dicha persona a la empresa. Para ello se cita al nuevo funcionario con el fin de darle a conocer las condiciones de trabajo y llegar a los acuerdos laborales necesarios. En la entrevista de contratación se tratan temas como la fecha formal de incorporación o de inicio de labores, el horario de trabajo, lugar u oficina destinada, sueldo, prestaciones, etc. En esta entrevista también puede efectuarse la firma del contrato de trabajo, realizando de esta forma la incorporación definitiva del nuevo trabajador.

c) Realizar trámites legales de contratación: Además de la firma del contrato, deben realizarse algunos trámites como la incorporación del trabajador a un sistema de salud o previsión y cumplir con toda la normativa legal que rige los procesos de contratación de personal.

Luego de realizar todos estos procedimientos, el trabajador se incorpora a la empresa, por lo tanto se puede dar por finalizado el proceso de selección de personal.

Como se ha señalado, un proceso de selección de personal requiere de una planeación clara y establecida, pues son muchas las tareas que deberán llevarse a cabo para lograr contratar a una persona para que ocupe un puesto de trabajo determinado. Si

bien no todas las empresas son iguales y realizan los procesos de selección de personal de la misma manera, debe existir un procedimiento objetivo y sistematizado para ello, ya que de lo contrario, se corre el riesgo de seleccionar a una persona que finalmente no esté totalmente calificada para el cargo, lo que significaría pérdida de tiempo y dinero por parte de la empresa. De ahí la importancia de que los procesos de selección de personal sean realizados por profesionales expertos y que cuenten con la experiencia y conocimientos, especialmente en cuanto a métodos y técnicas de evaluación.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Software Company, 2004 - 2007
For Evaluation Only.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

UNIDAD III

HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN EN SELECCIÓN DE PERSONAL

1. TEST PSICOLÓGICOS EN SELECCIÓN DE PERSONAL

Los procesos de selección de personal están basados en la obtención de información de aquellas personas que desean ocupar un determinado puesto de trabajo. Para ello, es necesario obtener datos referidos a distintas características de un individuo, de su personalidad, aptitudes o competencias requeridas para el cargo.

Es así como quienes realizan los procesos de selección de personal, deben preocuparse de utilizar métodos de evaluación que permitan obtener la información precisa y necesaria para tomar una decisión acerca del candidato que mejor se ajusta a los requisitos del puesto de trabajo. En base a esto, una de las herramientas de evaluación más utilizadas hoy en día son los test psicológicos, los cuales permiten evaluar una diversidad de factores y han sido ampliamente estudiados y probados como método para lograr predecir el desempeño laboral e identificar las características de una persona.

En base a lo anteriormente mencionado, es necesario familiarizarse con el concepto de test psicológico, para así procurar una buena utilización de esta herramienta de evaluación.

1.1 Definición de test psicológico

Un test psicológico puede definirse de la siguiente forma:

> *"Es un instrumento de medición que se utiliza para obtener información con respecto a los aspectos cognitivos, emocionales o conductuales de una persona, el cual se aplica de forma constante y sistemática".*

Esta definición indica que la aplicación de un test psicológico permite detectar características de la personalidad de un individuo. Es importante destacar que no todos los test psicológicos entregan el mismo tipo de información, pues algunos están diseñados para evaluar aspectos generales de la forma de ser de una persona, mientras que otros están destinados a la evaluación de características más específicas.

Por otro lado, esta definición establece que un test psicológico es aplicado de forma constante y sistemática. Esto significa que una vez que un test psicológico ha sido diseñado y validado por la comunidad científica, puede ser aplicado una gran cantidad de veces, mientras continúe vigente y no sufra algún tipo de daño (aplicación constante). Asimismo, aplicarse de forma sistemática se refiere a que la aplicación de un test psicológico sigue

procedimientos rigurosamente establecidos, por lo que no puede ser aplicado por cualquier persona, sino por profesionales expertos, que generalmente corresponden a psicólogos.

Al mismo tiempo, es necesario señalar que si bien un test psicológico puede ser aplicado a una persona más de una vez, los expertos han consensuado que debe transcurrir un mínimo de 6 meses entre cada aplicación, con el fin de que los resultados no estén influenciados por la memoria o conocimientos que la persona adquiere durante la aplicación.

1.2 Requisitos de los test psicológicos

Un test psicológico posee una serie de características o requisitos que aseguran una buena elaboración de dicho instrumento, es decir, debe ser confeccionado en base a rigurosas investigaciones científicas. Muchas veces, se da el nombre de “test psicológico” a aquellas listas de preguntas que aparecen en revistas o sitios web, pero que no cumplen con los criterios de un verdadero test psicológico.

A continuación se dan a conocer los requisitos que debe poseer un test psicológico, los cuales permiten asegurar la correcta elaboración y aplicación de este tipo de instrumentos.

1.2.1 Normalización

Esta característica hace referencia a las condiciones y procedimientos a través de los cuales se administra un test psicológico, de tal forma que cada persona que sea sometida a la aplicación de un determinado test psicológico, debe estar expuesta a las mismas condiciones y seguir los mismos procedimientos. Esto quiere decir que sin importar a qué persona se aplique un test psicológico, siempre se deben dar las mismas instrucciones, la misma cantidad de tiempo para responder, el lugar físico debe ser similar, se deben usar los mismos materiales, etc.

Lo anterior es de suma importancia, pues cualquier modificación que se realice a los procedimientos de aplicación de un test psicológico, puede alterar el rendimiento del individuo sometido a evaluación. Por otro lado, si las condiciones cambian, se hace incorrecto comparar los resultados obtenidos por las diferentes personas, pues no fueron sometidas a las mismas circunstancias de evaluación.

Las personas responsables de cumplir con el criterio de normalización son los profesionales que realizan la aplicación de los test psicológicos, quienes deben seguir rigurosamente el procedimiento indicado en el manual de dichos instrumentos. Por esta razón, aunque un test psicológico esté perfectamente elaborado y se haya comprobado que es un excelente predictor del comportamiento de una persona, éste no será útil y confiable si es administrado por profesionales inexpertos.

1.2.2 Confiabilidad

Este criterio está referido a la puntuación o forma de calificar los resultados obtenidos a través de un test psicológico. Para lograr confiabilidad, todas las personas que califiquen un test psicológico deben obtener los mismos resultados, por eso esta característica asegura que dichos resultados se deban precisamente a la aplicación del test psicológico y no a juicios o preferencias personales del evaluador. De nada serviría un test psicológico si el resultado dependiera de la percepción del examinador acerca del individuo evaluado.

La confiabilidad asegura la estabilidad de los puntajes obtenidos, es decir, si una persona obtuvo 80 puntos en un test de inteligencia, y luego de un tiempo se le vuelve aplicar el mismo test y vuelve a obtener dicho puntaje, entonces existe confiabilidad en las puntuaciones. Lo mismo debe ocurrir si un test psicológico es aplicado por un evaluador y luego por otro distinto, de tal forma que la confiabilidad hace que ambos examinadores deban obtener el mismo puntaje.

1.2.3 Normas

Las normas se utilizan para interpretar los resultados arrojados por el test psicológico y se refieren a los criterios de comparación que permitirán calificar al individuo en alguna categoría, comparándolo con el rendimiento de personas semejantes. Para clarificar más este concepto, veamos el siguiente ejemplo:

Supongamos que una persona está postulando a un empleo, y es evaluado a través de un test que evalúa el razonamiento matemático. Luego de aplicarle el test psicológico, se establece que esta persona ha obtenido 60 puntos.

¿Qué nos dice este resultado? Por sí solo no dice nada acerca del rendimiento de la persona, es decir, establecer que una persona obtuvo 60 puntos no permite concluir si ésta fue bien o mal evaluada. Para esto entonces, debemos comparar este resultado con una distribución de puntajes, la cual permita establecer el significado de estos 60 puntos.

Tal distribución de puntajes corresponderá a las normas del test psicológico, las cuales, siguiendo el ejemplo, podrían ser las siguientes:

- Puntaje inferior a 30 puntos: rendimiento deficiente
- Puntaje entre 31 y 50 puntos: rendimiento bajo el promedio
- Puntaje entre 51 y 70 puntos: rendimiento promedio
- Puntaje entre 71 y 90 puntos: rendimiento sobre el promedio
- Puntaje igual o superior a 91 puntos: rendimiento sobresaliente

Con estas normas, podemos entonces establecer que los 60 puntos obtenidos por el postulante al empleo en el test de razonamiento numérico, significan que posee un rendimiento promedio en esta habilidad. Por lo tanto, las normas permiten dar significado a

los resultados obtenidos en un test psicológico, determinando en qué nivel se encuentra el sujeto comparándolo con un grupo de personas con semejantes características.

Cabe destacar que se deben establecer normas para distintos grupos de individuos, por lo que algunos test psicológicos presentan normas para diferentes grupos de personas, dependiendo de su edad, sexo o nivel educacional. Por lo tanto, cuando interpretamos el puntaje obtenido por una persona a través de un test psicológico, debemos hacerlo utilizando las normas que se utilizan para el grupo al cual pertenece esta persona.

1.2.4 Validez

La validez de un test psicológico es quizá uno de los requisitos más importantes que deben cumplirse, pues da cuenta de si el test efectivamente mide lo que pretende medir. Por ejemplo, si una empresa desea medir la capacidad de atención de sus trabajadores, y para ello crea un test, se espera que éste efectivamente contenga preguntas o ejercicios que midan el nivel de atención. Esto puede comprobarse comparando o correlacionando los puntajes obtenidos en dicho test con el rendimiento o nivel de atención alcanzado por las personas en su trabajo. Si quienes obtuvieron altas puntuaciones en el test, presentan también un alto nivel de atención en sus labores, entonces se dice que el test posee validez, pues midió lo que pretendía medir.

Muchas veces para lograr la validez de un test psicológico, éste debe someterse a un panel de expertos, quienes revisan por separado cada ítem o pregunta y califican si es indicado o no para medir la cualidad que se pretende medir. Luego, los ítems que posean un mayor grado de acuerdo, es decir, aquellos que hayan sido calificados por todos o la mayoría de los expertos como indicados para medir la cualidad o destreza determinada, serán incluidos en el test. Con este procedimiento se asegura que el test está midiendo lo que realmente se pretende medir.

1.3 Rol del examinador en la aplicación de los test psicológicos

Se ha mencionado que una correcta aplicación de los test psicológicos depende en gran medida de los profesionales que realicen la administración de dichos test. Por ello se requiere experticia en cuanto a los procedimientos que rigen la aplicación de los test psicológicos, y para ello, se pueden establecer una serie de recomendaciones que debieran seguir aquellos profesionales o examinadores que aplican estos instrumentos, las cuales se detallan a continuación:

- Prepararse y capacitarse para la aplicación de las pruebas, es decir, quienes aplican test psicológicos deben estudiarlo en profundidad, conocer su fundamento teórico, los procedimientos de aplicación y la forma de calificar los resultados.

- Antes de aplicar el test psicológico, el evaluador debe asegurarse que cuenta con todos los materiales necesarios para la aplicación, por ejemplo lápices, hojas de respuesta, manuales y todos los implementos que el test requiere. Esto es especialmente importante cuando se realizan aplicaciones colectivas (varias personas responden el test al mismo tiempo), en las cuales debe procurarse que todos los evaluados cuenten con los materiales necesarios.

- Ser claro al dar las instrucciones: esta recomendación es fundamental, pues de esto depende que el evaluado entienda cómo debe responder al test. Existen test que poseen instrucciones más complejas, en los cuales se requiere que el examinador entregue ejemplos con el fin de favorecer el entendimiento de los evaluados. Asimismo, se recomienda que el evaluador pregunte si existen dudas acerca de las instrucciones, pues algunos test simplemente no pueden ser corregidos cuando el evaluado comete errores referidos a la forma de responder, situación en la que el test no será válido como indicador de las características de esa persona.

- Mantener en todo momento una actitud objetiva e imparcial: esto quiere decir que los profesionales que apliquen los test psicológicos, deben seguir rigurosamente los procedimientos indicados en aquellos test, sin dejarse llevar por la simpatía que pueda causarles el evaluado. Cuando esto ocurre, el examinador puede llegar a entregar datos que le faciliten la tarea al evaluado. Lo mismo puede ocurrir en el caso contrario, cuando por ejemplo el examinador está de mal humor o bien el evaluado no le simpatiza, puede cometer el error de no dar las instrucciones de forma correcta, perjudicando el desempeño de la persona que responde el test psicológico. En ambos casos, el examinador estaría adoptando una actitud poco imparcial.

- Evitar realizar expresiones o gestos que indiquen al evaluado cómo está siendo su desempeño, con el fin de mantener la objetividad requerida para la aplicación. Aunque el evaluado se esté desempeñando correctamente o bien cometa errores, el examinador no debe dar pistas sobre aquello, pues esto puede afectar la forma en que el evaluado se seguirá desempeñando.

- Se debe dar un trato amable y cordial al evaluado: Si bien la aplicación de un test psicológico conforma un contexto de evaluación que requiere objetividad y seriedad, siempre se debe mantener la amabilidad, favoreciendo un clima óptimo para que el evaluado se sienta cómodo y pueda responder al test.

- Preparar la sala o lugar donde se realizará la aplicación del test psicológico: las condiciones ambientales deben ser óptimas, favoreciendo la comodidad de la persona evaluada. Para ello, el examinador debe preocuparse de que la sala posea buena iluminación, orden, limpieza, ventilación, que esté libre de ruidos o interrupciones y que el mobiliario (mesas, sillas) sean cómodas para el evaluado.

- Estar preparado para responder a las preguntas que puedan realizar las personas que se someterán a la evaluación: es común que los evaluados se sientan ansiosos o inseguros, por lo que realizan preguntas que muchas veces están destinadas a obtener más información de la que necesitan. Algunas de las preguntas más comunes que realizan los evaluados son:

  ¿Si no estoy seguro de algo puedo dejarlo en blanco?

  ¿Puedo contestar al azar esta pregunta?

  ¿Qué pasa si no soy muy bueno para esta tarea?

  ¿Puede explicarme de nuevo cómo debo hacer esto?

  Generalmente los evaluados realizan este tipo de preguntas cuando no están seguros acerca de qué responder. Ante esto, el examinador debe responder acudiendo a las instrucciones entregadas al comienzo del test psicológico, sin dar más información que la necesaria, actuando con cautela para no caer en el error de ayudar al evaluado. Si el evaluado realiza alguna pregunta en la cual solicita mayor información que la que es posible de entregar, el examinador puede responder con frases como: “responda como a usted le parezca mejor”, “sólo esas instrucciones puedo entregarle”, “no hay respuestas buenas ni malas, sólo responda de forma sincera”. Con esto el examinado se segura de no entregar instrucciones anexas o suplementarias.

- Estar atento a posibles imprevistos o accidentes que puedan ocurrir durante la aplicación del test: el examinador debe considerar aquellas situaciones no previstas y saber como actuar ante ello. Por ejemplo, algunas personas presentan alto nerviosismo y ansiedad frente a la aplicación de test psicológicos, y podría ocurrir que alguien sufriera fatigas, desmayos o crisis de angustia. En este tipo de situaciones, el examinador debe actuar más bien siguiendo su sentido común, sacando a la persona de la sala, prestarle auxilio, llamar a algún familiar o la asistencia médica en el caso de ser necesario, en definitiva, el interés primario debe ser el bienestar de la persona.
  Luego de prestar la asistencia necesaria al evaluado, se procede a revisar si alcanzó a contestar el test, de lo contrario, si las condiciones o el tiempo lo permiten, se le puede volver a contactar para que pueda contestar el test. Si embargo, cuando la aplicación del test tiene como objetivo seleccionar a una persona para un determinado puesto de trabajo, es poco común que se le vuelva a contactar, pues la situación acontecida da cuenta de una persona que tendrá dificultades para afrontar tareas complejas o para trabajar bajo presión y que posee poco control sobre sus emociones, características que muchas veces predicen un mal desempeño para algunos cargos.

1.3.1 Observación del examinador en los test psicológicos

Como se ha señalado, el profesional que está encargado de la aplicación de los test psicológicos no sólo se encarga de entregar las instrucciones, sino que también debe estar atento a la conducta del evaluado durante la administración del test. Esto posee gran relevancia, pues si bien el resultado del test entregará información acerca de la forma de ser o actuar de una persona, la conducta que ésta presente mientras está respondiendo al test puede dar indicios acerca de su personalidad o incluso puede llegar a dar cuenta de alguna patología.

De acuerdo a González Llaneza (2007), los siguientes corresponden a una serie de indicadores de la presencia de ansiedad y depresión, dos de los rasgos que pueden ser fáciles de detectar por el examinador si emplea la técnica de la observación durante la aplicación de un test psicológico:

Tabla 1. Indicadores de ansiedad y depresión en personas que rinden un test psicológico.

Indicadores de ansiedad	Indicadores de depresión
• Postura rígida o cambios constantes de posición • Bloqueos mentales • Movimientos constantes de pies o manos • Presencia de tics • Sudoración excesiva • Respiración agitada • Lenguaje tartamudo • Corregir o borrar reiteradamente lo que se escribe o hace • Remarcar muchas veces con el lápiz algunas letras o dibujos • Comer o fumar excesivamente antes de ingresar a responder el test psicológico	• Lágrimas o llantos • Disminución de los movimientos • Aspecto de cansancio o letargo • Pobre expresión verbal, o bien, hablar en tono muy bajo • Quedarse ensimismado (“con la mirada perdida”). • Lentitud en la ejecución del test

La observación de estas características puede ayudar a los profesionales que realizan los procesos de selección de personal, a descartar de forma más rápida a aquellas personas que presentan estos rasgos, cuando constituyen un mal predictor del desempeño en un determinado cargo.

Realice ejercicio Nº 1

1.4 Clasificación de los test psicológicos

Hasta ahora se han dado a conocer las características de los test psicológicos y los procedimientos que deben llevarse a cabo para su aplicación. Si bien estos aspectos pueden resultar comunes para una serie de instrumentos psicológicos, es necesario distinguir cuáles son los tipos de test psicológicos que existen.

A continuación se dará a conocer una clasificación de test psicológicos orientada al proceso de selección de personal, es decir, se realizará una clasificación considerando los test que son más utilizados para obtener información de las personas que postulan a un determinado puesto de trabajo.

En términos generales, los test psicológicos que se utilizan en los procesos de selección de personal se pueden clasificar en dos categorías principales: los test proyectivos y los test psicométricos.

1.4.1 Test psicológicos proyectivos

Para poder comprender la naturaleza de los test psicológicos proyectivos, primero debemos comprender el significado del término “proyección”. Este concepto fue propuesto por Sigmund Freud, y lo definió de la siguiente manera:

Proyección:

“Es un mecanismo de defensa del individuo, utilizado para atribuir a un objeto externo algunas características o deseos propios que se encuentran reprimidos, por lo tanto la proyección se considera un proceso inconsciente”.

Esta definición indica que las personas poseen deseos o características que les resultan inadmisibles, por lo tanto los reprimen. A pesar de ello, estos rasgos sí pueden aflorar cuando la persona los proyecta, es decir, los asigna a un objeto externo.

Posteriormente Freud hizo algunas reformulaciones al concepto, concluyendo que el concepto de proyección no sólo se utiliza como mecanismo de defensa, sino que también da cuenta de características o rasgos que son aceptados por el individuo. Por esta razón, se comenzó afianzar la idea de que las personas no sólo pueden proyectar en un objeto externo sus temores, deseos, miedos o frustraciones, sino también aspectos de su personalidad que les resultan aceptables.

A partir de la propuesta de Freud, es el psicólogo L.K. Frank, quien en 1939 propone el término de "técnicas psicológicas proyectivas". Considerando lo que Freud había establecido con el concepto de proyección, se realizaron investigaciones que permitieron concluir que frente a estímulos ambiguos, una persona puede proyectar rasgos de su personalidad en dichos estímulos, es decir, este tipo de instrumentos constituye una vía para que los individuos exterioricen sus rasgos de personalidad.

Los estímulos ambiguos, hacen referencia a elementos como manchas, dibujos o imágenes con las cuales las personas no están familiarizadas, por lo tanto no poseen un significado determinado para ellas. Es así como los test psicológicos proyectivos enfrentan a las personas a este tipo de estímulos, quienes harán interpretaciones o elaboraciones basadas en sus experiencias pasadas, motivaciones, intereses, necesidades, emociones o formas habituales de conducta. Por lo tanto, las técnicas proyectivas permiten obtener rasgos esenciales de la personalidad de un individuo.

Considerando las definiciones entregadas, se puede concluir que los test proyectivos poseen las siguientes características principales:

1) Realización por parte del individuo de una tarea no estructurada.

2) Obtención de un número ilimitado de respuestas: al no existir respuestas correctas o incorrectas, el examinador puede esperar distintas posibilidades de respuestas en cada uno de los individuos evaluados.

3) La persona evaluada no sabe cuál es la interpretación que se dará a sus respuestas o a su desempeño, por lo que se espera mayor espontaneidad en la entrega de respuestas.

4) Permiten obtener una evaluación global de la personalidad, como un conjunto integrado.

5) Permiten la exteriorización de aspectos inconscientes, que están reprimidos por el sujeto en su nivel consciente.

Este tipo de test psicológicos posee defensores y detractores, quienes realizan argumentaciones basadas en la utilidad y validez de este tipo de pruebas. Quienes defienden la utilización de las técnicas proyectivas, argumentan que al utilizar elementos ambiguos, existe mayor probabilidad de obtener respuestas fidedignas, pues la persona no está familiarizada con los estímulos, por lo que no tiene cómo saber cuáles podrían ser las respuestas correctas o incorrectas. Asimismo, la utilización de estos test permite detectar no sólo aquellos rasgos de la personalidad que se manifiestan a través de la conducta, sino también aquellas características inconscientes o que la persona reprime.

Por otro lado, los detractores de la utilización de test psicológicos proyectivos, establecen que no existen sustentos teóricos para concluir que una persona proyecta sus rasgos de personalidad al verse enfrentada a un determinado estímulo. Del mismo modo, quienes no concuerdan con la administración de estas técnicas, postulan que no se pueden crear parámetros de medición objetivos y confiables cuando se trabaja con estímulos de este tipo.

A pesar de las ideas planteadas por los detractores de estas técnicas, los test psicológicos proyectivos han mantenido su vigencia a lo largo del tiempo, siendo frecuentemente utilizados en los procesos de selección de personal. Asimismo se debe destacar que si bien en este tipo de pruebas no existen respuestas correctas o incorrectas, se han creado métodos y procedimientos para interpretar los datos obtenidos de forma objetiva, dejando totalmente de lado las percepciones subjetivas del profesional que administra el test.

Ahora estudiaremos los principales test proyectivos utilizados en los procesos de selección de personal:

1.4.1.1 Test de Rorschach

Este instrumento fue creado por Hermann Rorschach en su clínica neuropsiquiátrica en el año 1921, con el fin de realizar psicodiagnósticos de la personalidad de los individuos.

Este test permite obtener una visión global del funcionamiento de la personalidad, tomando en cuenta aquellos aspectos considerados como normales, así como aquellos que dan cuenta de alguna patología.

Durante los primeros años de utilización de este test, se le realizaron una gran cantidad de críticas, ya que no contaba con normas o procedimientos estandarizados que garantizaran una interpretación objetiva de las respuestas. A raíz de esto, en la década de los ´70, John E. Exner perfeccionó este test incorporando lo que se conoce como “Sistema Comprensivo de Exner”, el cual consta de una serie de reglas que se deben utilizar para calificar e interpretar las respuestas, al mismo tiempo que hizo una diferenciación entre las normas que se deben aplicar a niños y a adultos. Luego de este avance, el test de

Rorschach comenzó a ser ampliamente utilizado tanto en el área clínica como laboral, siendo una herramienta útil en los procesos de selección de personal.

El test de Rorschach es considerado un instrumento de percepción visual, ya que está conformado por un conjunto de 10 láminas, cada una de las cuales posee manchas que el sujeto debe tratar de interpretar. El procedimiento de aplicación para este test consta de las siguientes etapas:

1) El examinador muestra la primera lámina al sujeto, haciéndole la siguiente pregunta: ¿Qué podría ser esto? Luego de ello, se deben anotar todas las respuestas que la persona entregue para esa lámina.

2) El procedimiento se repite para cada una de las láminas, es decir, el examinador va mostrando cada una de las 10 láminas, haciendo la pregunta señalada en el punto anterior.

3) Cuando el individuo ha finalizado de entregar sus respuestas para cada una de las láminas, comienza la fase de interrogatorio, con el fin de ir clarificando las respuesta entregadas por la persona evaluada. Para ello, el evaluador realiza preguntas con el fin de obtener información que permite aclarar dónde la persona ve cada respuesta, cómo lo ve, por qué lo ve. Es importante que se tome nota de toda la información entregada por el sujeto, pues esto es lo que permitirá realizar el análisis de los datos.

El test de Rorschach permite obtener información de diversos aspectos del funcionamiento de la personalidad, entre los cuales se puede mencionar el área social, emocional, interpersonal, cognitiva, esfera de la sexualidad y la presencia de posibles trastornos. Por esta razón este test es de naturaleza muy compleja, y requiere tomar en cuenta una serie de consideraciones a la hora de utilizarlo, las cuales se detallan a continuación:

- Se recomienda aplicarlo desde los 4 años de edad, cuando los niños poseen dominio del lenguaje.

- Es importante no cambiar la instrucción que se entrega en cada una de las láminas, la cual se refiere a la pregunta mencionada anteriormente: ¿Qué podría ser esto? Cualquier alteración puede influir en el tipo o número de respuestas entregadas por la persona evaluada.

- Si bien las instrucciones del test son breves y simples, su administración y análisis requiere de mucho tiempo, por lo que este es un factor que se debe tener siempre presente.

- Es necesario un alto grado de experticia para su utilización, ya que requiere de conocimientos en cuanto al análisis y forma de interpretar la información. La experticia para aplicar este test, se obtiene a través de un estudio minucioso de las normas que

rigen la interpretación de los datos, así como mediante la experiencia (cantidad de aplicaciones que haya realizado el evaluador).

- Es posible permitir al evaluado girar las láminas, es decir, puede entregar respuestas ubicando la lámina en sus diferentes posiciones.

- Las láminas deben mostrarse al evaluado respetando rigurosamente el orden de éstas, es decir, partiendo desde la lámina 1 hasta la lámina 10.

- Cada lámina se exhibe en una primera instancia a unos 50 centímetros de distancia del evaluado, luego éste la tomará en sus propias manos.

- El examinador debe permanecer en silencio durante la aplicación del test, con el fin de no realizar ninguna influencia en las respuestas que pueda dar el evaluado.

A pesar de su complejidad, este test sigue vigente y se considera un instrumento objetivo para obtener características de la personalidad de un individuo.

1.4.1.2 Test de Zulliger

El test de Zulliger, también conocido como “test Z”, fue creado por Hans Zulliger, un psicólogo suizo que fue discípulo de Sigmund Freud y posteriormente de Hermann Rorschach. A raíz de esto, Hans Zulliger se interesó en crear su propio test proyectivo utilizando manchas, para lo cual probó en poblaciones civiles y militares un total de 600 manchas de tinta. Luego de realizar numerosas investigaciones, el test de Zulliger quedó conformado sólo por 3 láminas y fue publicado en 1948.

El test de Zulliger, posee características similares al test de Rorschach, ya que consta de 3 láminas que deben ser mostradas a la persona evaluada, con el fin de obtener respuestas relacionadas con lo que ésta puede ver en la lámina. Para este test se utiliza la misma instrucción que en el test de Rorschach, es decir, se pregunta al evaluado: ¿Qué podría ser esto?, para luego seguir con el mismo procedimiento indicado para el test de Rorschach. Es tal la semejanza entre ambos test, que para realizar la interpretación y calificación de las respuestas en el test Zulliger, se utiliza el “Sistema comprensivo de Exner”, el mismo que fue creado para realizar la interpretación del test de Rorschach.

El test “Z” es utilizado en distintas áreas de la psicología, por ejemplo en el ámbito clínico, jurídico, educacional y laboral, siendo una herramienta muy frecuente en los procesos de selección de personal, pues permite (al igual que el test de Rorschach), obtener características de la personalidad de un individuo en términos globales, es decir, considerando distintas áreas.

Este instrumento se diferencia del test de Rorschach, en que tiene una aplicación y análisis de las respuestas mucho más breve (posee sólo tres láminas versus las 10 que

posee el test de Rorschach), lo que constituye una ventaja que ha masificado su utilización en los procesos de selección de personal, pues al ocupar menor cantidad de tiempo en su administración, los profesionales pueden complementar la evaluación aplicando otras pruebas a los candidatos en una misma sesión.

Hoy en día el test Zulliger es ampliamente aceptado por los profesionales de la psicología, pues se ha concluido que aporta resultados satisfactorios, referidos a la obtención de un perfil bastante completo de la personalidad con la utilización de sólo 3 láminas de manchas.

Las recomendaciones para la administración de este test, son básicamente las mismas que para el test de Rorschach, siendo importante también agregar:

- La aplicación del test debe efectuarse en un ambiente tranquilo, libre de ruidos y bien iluminado. Este último elemento es muy importante, ya que se debe procurar que el evaluado tenga la mejor visibilidad posible de las láminas.

- Cada una de las láminas del test debe estar muy limpia, ya que cualquier suciedad o mancha que no sea parte del test, puede alterar las respuestas del evaluado, situación en la cual el instrumento se considera inválido para ser utilizado. Por ello es muy importante el cuidado y la conservación que se debe tener para este instrumento.

- En un comienzo, las láminas debe ubicarse boca abajo y fuera del alcance del sujeto. El objetivo es que la persona evaluada no vea ninguna de las láminas hasta que se le den las instrucciones.

- La aplicación de este test siempre debe realizarse utilizando las láminas originales. Actualmente con el auge de la tecnología, es posible encontrar algunas láminas en internet o realizar algún procedimiento de copiado de ellas, pero administrar el test mostrando al sujeto las láminas a través de un computador o utilizando fotocopias (por más parecidas que éstas sean a la original), origina alteraciones en la luminosidad, intensidad o contraste de los colores, que afectarán las respuestas entregadas por el evaluado, por lo tanto el test se aleja de su forma original y se vuelve poco fiable.

Con el análisis del test de Zulliger, se puede obtener información de una variedad de factores, los cuales ayudan a predecir la conducta de la persona en distintas situaciones. Por esta razón es que el test Z es una herramienta útil en los procesos de selección de personal, ya que permite determinar cómo es la personalidad del individuo y al mismo tiempo cómo es posible que actúe en situaciones que forman parte del contexto laboral, permitiendo concluir entonces si éste se ajusta o no a los requerimientos de un puesto de trabajo.

De acuerdo a lo anterior, el test Zulliger permite obtener información relacionada con los siguientes aspectos:

a) Estilo de respuesta del individuo: a través del test es posible conocer si existen algunas modalidades generales de respuesta, que ayuden a determinar o predecir cuál es la conducta del sujeto en la mayoría de las situaciones. En términos concretos, podemos obtener información relacionada por ejemplo, a si la persona enfrenta las tareas de manera activa o pasiva, cómo reacciona en situaciones que poseen un carácter afectivo, si es más bien introvertido o extrovertido o con qué recursos cuenta para enfrentar las tareas.

b) Mediación: este aspecto permite determinar o formular hipótesis que den cuenta de si la persona ve y es capaz de interpretar la información que recibe tal como lo hace la mayoría de la gente. La mediación indica si la persona percibe los estímulos adecuadamente y si es capaz de adaptarse a las normas de la mayoría. Por esta razón, este criterio es clave para detectar patrones que se alejan de lo convencional y que pueden estar dando cuenta de algún tipo de trastorno.

c) Ideación: el análisis de este aspecto permite determinar la forma en que el individuo usa el pensamiento cuando realiza tareas concretas. Es posible detectar entonces si la persona evaluada utiliza su inteligencia para resolver los problemas o más bien los evita. Asimismo, la ideación es un factor que revelará si el individuo se relaciona con otros adoptando un rol pasivo o activo, lo que es clave para detectar si éste se ajusta a puestos de trabajo donde se requiera la capacidad de dirigir y afrontar situaciones complejas.

d) Afectividad: el test de Zulliger permite también realizar un análisis del aspecto afectivo de la persona evaluada, determinando cómo ésta regula o controla sus emociones. El análisis de la afectividad revela si el individuo es capaz de expresar adecuadamente sus emociones, si las reprime o si las exterioriza en exceso, llegando a presentar conductas impulsivas u oposicionistas. Por esta razón, este aspecto resulta esencial para concluir si la persona es capaz de establecer relaciones interpersonales asertivas.

e) Procesamiento: el análisis de este factor entrega información sobre el área intelectual, con el fin de comprender cómo el individuo analiza y sintetiza información, y qué tanta motivación posee por recibir y comprender la información disponible. En este sentido, el procesamiento es el factor que determinará si la persona es capaz de desempeñarse con éxito en tareas complejas o abstractas, o si es más efectivo cuando éstas son de carácter práctico y sencillo.

f) Área interpersonal: esto hace referencia al tipo de comportamiento que adopta el individuo cuando debe relacionarse con otras personas, determinando si éste se interesa en establecer contactos interpersonales y si se interesa en las otras personas. Esto es de gran utilidad en el ámbito de la selección de personal, ya que permitirá caracterizar el tipo de relaciones que el individuo establecerá con sus pares, superiores o subordinados, así como también con clientes y proveedores.

g) Autopercepción: este aspecto revela cuál es la imagen que la persona tiene de sí misma, por lo tanto permite sacar conclusiones acerca del nivel de autoestima personal. Esto es posible de relacionar con el ámbito laboral, para determinar si el individuo presenta seguridad en sí mismo o no se siente con la confianza necesaria a la hora de enfrentar una diversidad de tareas. Por otro lado, la autopercepción revela información para detectar a personas con un marcado egocentrismo, que pueden desplegar conductas desadaptativas cuando deban trabajar en equipo.

Cómo hemos revisado, el test de Zulliger es una herramienta bastante útil en los procesos de selección de personal, ya que aporta información relevante y completa acerca de las conductas probables que la persona desplegará en el ámbito laboral.

1.4.1.3 Test de Apercepción temática (TAT)

Este instrumento psicológico fue publicado en el año 1935 por Morgan y Murray, el cual está compuesto por 20 láminas que muestran una serie de imágenes que el individuo evaluado debe interpretar. Este test pretende mostrar cada lámina al sujeto, con el fin de que éste invente alguna historia relacionada con lo que ve en dicha lámina, bajo el supuesto de que frente a este tipo de estímulos, es posible proyectar algunos aspectos de la personalidad, dando cuenta de los intereses, motivaciones, conflictos o tendencias del individuo. Cabe destacar que una de las láminas incluidas este test está totalmente en blanco, con el fin de que el sujeto relate una historia que sea totalmente espontánea, libre de la influencia de cualquier estímulo y que refleje alguna tendencia de la personalidad.

Las imágenes utilizadas en este test no son escogidas al azar, sino que fueron seleccionadas con el propósito de generar en el sujeto emociones relacionadas con la agresión, miedo, peligro, sexualidad y relaciones parentales.

Debido a que el TAT está conformado por 20 láminas, es recomendable aplicarlo en dos series de 10 láminas cada una, procurando que haya transcurrido al menos un día entre las dos sesiones, con el fin de evitar el cansancio de la persona evaluada y así no obtener historias deficientes en las últimas láminas. En el caso de personas que trabajen de manera rápida y que relaten historias de carácter breve, las 20 láminas del test pueden ser aplicadas en una sola sesión. Al mismo tiempo, es posible realizar una administración abreviada del test, seleccionando sólo algunas láminas de acuerdo a la edad del evaluado o las áreas que se desea indagar.

En términos generales, el test de apercepción temática permite explorar diversas cualidades de la personalidad, como por ejemplo las expectativas, ambiciones, actitud frente el deber, nivel de sometimiento o rebeldía ante otros, actitud frente a la autoridad, agresividad, necesidad de ayuda versus independencia, sexualidad (determinación de patrones que pueden dar cuenta de homosexualidad).

Una de las críticas más frecuentes que se han realizado a este test, se relaciona con la falta de un procedimiento que permita calificar de manera completamente objetiva las respuestas que el individuo entrega, ya que al tratarse de historias, puede existir una interpretación cualitativa del relato por parte del evaluador.

Realice ejercicio Nº 2

1.4.1.4 Test de Lüscher

El test de Lüscher, también conocido como test de los colores, fue creado por el psicólogo suizo Max Lüscher y publicado por primera vez en el año 1948. El autor de este test, postuló que es posible indagar la estructura de la personalidad a través de la elección que hace el individuo de determinados colores, es decir, las personas proyectan su personalidad eligiendo colores que poseen significados específicos. Max Lüscher propuso que la percepción del color es objetiva, por lo tanto será compartida por todas las personas, mientras que las elecciones o preferencias de los individuos son únicas y subjetivas, por lo tanto cambian según la persona que se está evaluando. A partir de esto, se generan distintos patrones de personalidad, por lo que el test revela información con respecto a diversos aspectos, como por ejemplo los estilos de comunicación, capacidad de afrontar el estrés, motivación por el trabajo, imagen de sí mismo, capacidad de adaptación, además de dar cuenta de algunos trastornos como la depresión.

Este test muestra a la persona evaluada, una serie de láminas con distintos colores, con el fin de que ésta señale sus preferencias. En primera instancia, se presentan al sujeto 8 colores distintos, los cuales debe ordenar según su preferencia. En una segunda instancia, se presentan al sujeto diversas láminas con distintas tonalidades de cada uno de los colores, para obtener elecciones más específicas.

Los colores utilizados en el test de Lüscher corresponden a los siguientes:

Colores utilizados en el test de Lüscher

Rojo – Azul – Verde – Amarillo – Violeta – Marrón – Gris – Negro

Al igual que todos los test proyectivos, este instrumento debe ser aplicado por un profesional calificado, que haya estudiado rigurosamente el significado y la interpretación del mismo. En este test es el evaluador quien debe completar un protocolo con las respuestas que la persona va indicando, por lo que la experiencia es muy importante tanto para la aplicación como para la interpretación de los resultados, la cual puede resultar muy compleja. Incluso aquellos evaluadores que poseen mayor experiencia, pueden detectar indicadores

que dan cuenta de una persona que realiza intencionadamente sus elecciones, por lo tanto estaría falseando sus respuestas.

Los defensores de la utilización de este test, señalan que posee una alta capacidad de predecir aspectos relacionados con el desempeño laboral, ya que entrega información con respecto a la flexibilidad, motivación al realizar una tarea, capacidad de establecer relaciones interpersonales y trabajar en equipo, capacidad de afrontar situaciones de tensión y formas de enfrentar el conflicto, por lo que resulta de gran ayuda para determinar las características de los postulantes a un empleo.

Por otro lado, también existen detractores de la utilización de este test, quienes señalan que éste no establece muchos patrones diferentes de personalidad, pues todas las personas tienden a elegir colores como el azul, rojo o verde y descartan aquellos como el marrón o el negro, lo que sería contraproducente para indagar acerca de las individualidades.

1.4.1.5 Test de la persona bajo la lluvia

Este test posee una aplicación muy simple, y se considera un instrumento de tipo gráfico, donde el individuo evaluado debe realizar un dibujo en una hoja blanca, luego de recibir la siguiente instrucción: “Dibuje una persona bajo la lluvia”.

El supuesto de este test, es que a través del dibujo, la persona es capaz de proyectar aspectos de su personalidad, por lo que se considera una herramienta útil que ha sido utilizada en el área clínica, laboral, forense y educacional. Una de las mayores ventajas de este test, es que se trata de una prueba muy simple, que produce escasa ansiedad a los evaluados y que puede ser aplicado en todas las edades y niveles socioeconómicos. Por otro lado, al tratarse de la confección de un dibujo, la persona no tiene ningún modelo o referencia acerca de cómo debe hacer la tarea, por lo que es posible obtener dibujos espontáneos y libres de la influencia externa. A pesar de lo anterior, es frecuente que al recibir una simple instrucción los individuos realicen preguntas para obtener más información, como por ejemplo: ¿Puedo dibujar a cualquier persona? ¿Debo dibujar sólo la persona con lluvia? ¿Qué pasa si no dibujo muy bien? Ante estas preguntas, no es posible dar más información que la que se entrega en la instrucción inicial, por lo que se sugiere responder con frases como: “Dibuje como a usted le parezca mejor”, “La indicación que puedo entregarle es que dibuje una persona bajo la lluvia”.

Algunas recomendaciones para la aplicación de este test son las siguientes:

- El test debe ser aplicado en una hoja blanca, se recomienda el tamaño carta. En el caso de utilizar otro tamaño de hojas, éste debe ser el mismo para todas las personas evaluadas, con el fin de que ésta no sea una variable que influya en los resultados.

- Se recomienda aplicar este test luego de entablar una cierta relación o confianza con la persona evaluada, por ejemplo, luego de realizar una entrevista o después de la

aplicación de otros test. Esto es especialmente importante cuando se evalúa a personas adultas, quienes pueden sentir inseguridad cuando se les pide que dibujen, incluso pueden presentar pudor o vergüenza frente a este tipo de tareas, manifestando frases como: “Yo no dibujo muy bien”. Ante esto es recomendable tranquilizarlo, manifestándole que no se evaluará la calidad de su dibujo, por lo que sólo trabaje lo mejor que pueda.

- Es necesario registrar la actitud que adopta el entrevistado durante la ejecución del test, considerando su postura corporal así como también la forma en que realiza el dibujo (nivel de rapidez, por donde comienza, qué parte dibuja primero). Por ello, el evaluador debe ubicarse en algún lugar donde exista visibilidad suficiente, pero sin estar demasiado cerca para no generar ansiedad o nerviosismo en el evaluado.

Los aspectos que se deben considerar para realizar la evaluación e interpretación de los resultados de este test se refieren a:

a) Dimensiones: Se refiere al tamaño del dibujo, es decir, si es grande, mediano o pequeño. Se debe considerar el tamaño del dibujo a nivel general, así como también de forma específica (por ejemplo tamaño de la cabeza de la persona dibujada, tamaño de las extremidades, del paraguas, etc.).

b) Emplazamiento: Esta variable considera el lugar de la hoja en el cual la persona ubica el dibujo, es decir, si éste se encuentra a la derecha, izquierda, arriba, abajo o al medio de la hoja.

c) Trazos: Son las líneas que el individuo utiliza al dibujar, por lo que se debe considerar si éstas son en su mayoría rectas o curvas, enteras o entrecortadas, firmes o temblorosas, desconectadas, firmes, tirantes, con ondulaciones, tipos de ángulos, etc.

d) Presión: Este factor considera cuánta presión del lápiz ejerce la persona sobre la hoja, por lo que es posible diferenciar entre una presión normal, débil o fuerte. Además se debe analizar si las líneas son ejecutadas con velocidad o lentitud y notar cuando las líneas son remarcadas exageradamente.

e) Tiempo: Se debe poner atención al tiempo que demora la persona en comenzar a realizar el dibujo y en ejecutarlo. Se deben registrar los momentos de fluidez al dibujar, así como aquellos momentos de pausa; al mismo tiempo debe considerarse el tiempo que se emplea en realizar la estructura general del dibujo y el tiempo utilizado en agregar detalles o perfeccionarlo.

f) Secuencia: Esta variable toma en cuenta qué es lo que la persona dibuja primero, es decir, por donde comienza su dibujo y cómo lo termina. Algunas personas comienzan por la cabeza, otras por los pies, por el paraguas, por la lluvia, por el suelo, etc. Esto debe registrarse, pues entrega algunas diferenciaciones.

g) Movimiento: Señala el nivel de actividad presente en el dibujo, es decir, si éste es rígido o da cuenta de algún tipo de movimiento. Por ejemplo, hay dibujos que incluyen personas en posición de caminar, brazos levantados, realizando alguna acción, bailando, etc.

h) Sombreados: Se debe considerar si la persona incluye sombras en el dibujo o pinta intencionadamente algunas zonas de éste.

En términos generales, el test de la persona bajo la lluvia entrega información con respecto a la personalidad del sujeto, considerando elementos como autoestima, timidez o extroversión, flexibilidad, agresividad, honestidad, capacidad de liderazgo, inclinación por el contacto social, capacidad de afrontar situaciones de presión, estilo de resolución de problemas, rapidez mental, creatividad. Al mismo tiempo es posible detectar trastornos como la depresión, angustia, paranoia o conflictos con la identidad sexual.

Este test psicológico es también muy utilizado en los procesos de selección de personal, pues entrega información que permite obtener patrones de comportamiento que la persona puede adoptar en su trabajo.

Hasta ahora hemos dado a conocer los test proyectivos que se utilizan frecuentemente en los procesos de selección de personal. A continuación conoceremos el segundo tipo de test psicológicos que también son utilizados para concluir acerca del ajuste de las personas a determinados puestos de trabajo.

1.4.2 Test psicométricos

De acuerdo a Rey (1973), un test psicométrico está compuesto por una serie de ítems que están previamente seleccionados y organizados de cierta manera, y que pretenden evaluar algún atributo o característica personal. Los test psicométricos, son los que comúnmente se asocian a una serie de preguntas en las cuales la persona posee algunas alternativas de respuesta.

Una de las características más importantes de los test psicométricos se refiere a la estandarización, es decir, este tipo de test consta de procedimientos que rigen la aplicación, calificación e interpretación de los resultados, y que permiten aplicarlo en distintos tipos de personas o poblaciones, haciendo uniforme el análisis para todas las personas que rindan dicho test.

Para que un test sea calificado como psicométrico, es necesario que cumpla una serie de condiciones:

a) La construcción del test es sistemática y controlada: esto quiere decir que el contenido y la dificultad de cada pregunta o ítem es escogida intencionalmente por el investigador que confecciona el test.

b) Se deben crear condiciones estándar para la aplicación del test, es decir, se debe definir claramente el procedimiento para la aplicación, el ambiente en el cual debe ser administrado el test, los materiales a utilizar y las instrucciones que se debe entregar. Esto debe ser reproducido de forma idéntica con todas las personas a las cuales se les aplique el test.

c) Los resultados del test se analizan de manera estadística, para luego comparar al individuo evaluado con un grupo de referencia. En los test psicométricos, sólo al realizar esta comparación podremos saber cómo resulta el sujeto en relación al atributo que se está evaluando, por ejemplo, si está en el promedio, bajo el promedio o sobre el promedio.

d) Es muy importante la presencia de normas o baremos estadísticos para poder realizar la interpretación de los resultados, ya que esto permite una evaluación objetiva, es decir, deja de lado las percepciones individuales o juicios del examinador.

e) Los ítems o preguntas incluidas en el test deben dar cuenta del comportamiento asociado a la característica o atributo que se intenta medir. Por ejemplo, si se aplica un test para medir la autoestima, las preguntas deben ir orientadas a detectar cómo se comportaría la persona en relación a ese concepto, por lo tanto, el test debe indicar si la persona posee alta o baja autoestima, y en relación a eso, determinar cuáles serían sus conductas. En conclusión, el test debe efectivamente medir lo que pretende medir (validez del instrumento).

f) Si las condiciones o ambiente en el cual se aplica el test se mantienen estables, la repetición del test debe conducir siempre al mismo resultado, o bien a uno muy similar. Esto quiere decir por ejemplo, que si al rendir un test una persona resulta evaluada con un nivel intelectual promedio, al volver a rendir ese mismo test debe obtener el mismo resultado. Esto indica que el test efectivamente posee una óptima confiabilidad.

Es necesario considerar que si bien los test psicométricos aportan una mayor objetividad a la evaluación, también poseen algunas limitaciones, entre las cuales se pueden mencionar:

- Un test psicométrico sólo debe utilizarse para medir el concepto para el cual fue diseñado. Por ejemplo, si un test fue diseñado para medir la introversión-extroversión, sólo se debe emplear para caracterizar a la persona respecto a ese atributo, por lo que no es posible con ese test sacar conclusiones acerca de otros aspectos de la personalidad.

- Las normas para interpretar los resultados de los test psicométricos no son universales, sino que son estandarizadas para una población definida. Por ejemplo, un test es diseñado con normas que consideraron una muestra de personas mayores de

18 años, de habla inglesa. Por lo tanto, las normas de ese test sólo serán válidas para evaluar a personas con esas características.
En el caso de decidir aplicar ese test en otro tipo de población, se deben realizar procedimientos estadísticos que pueden derivar en la realización de modificaciones al test, con el fin de que éste sea válido y adecuado para ese tipo de población.

- Un test entrega la medida de una característica considerando las condiciones del individuo en el momento de rendir el test. Si las condiciones cambian, pueden existir otras variables que influyan en el individuo y por lo tanto los resultados del test se modifiquen. Por ejemplo, un test mide el nivel intelectual y el individuo evaluado resulta con un puntaje sobre el promedio, pero en una segunda aplicación las condiciones ambientales cambias (disminuye la luminosidad de la sala, la temperatura es muy alta, hay presencia de ruido), es esperable entonces que el rendimiento del sujeto disminuya a causa de estas variables que se modificaron.

- Los resultados obtenidos con un test psicométrico no son suficientes por sí solos para diagnosticar trastornos o estados patológicos, sólo se utilizan como medio de información o para complementar un diagnóstico, el cual siempre debe realizarse utilizando otras técnicas de evaluación, como una entrevista u otros instrumentos psicológicos.

- Muchas veces los resultados del test psicométrico derivan en la clasificación del individuo en alguna categoría, las cuales no entregan una información detallada de todos los aspectos relacionados con la característica que se está evaluando. Por ejemplo, si se evalúa el nivel intelectual, el individuo resultará clasificado en algunas de las categorías disponibles (bajo el promedio, en el promedio, sobre el promedio), pero no siempre se obtendrá una caracterización detallada de todos los aspectos relacionados con el nivel intelectual (cómo resuelve los problemas, cómo analiza la información, cómo toma decisiones, etc.).

Una vez expuestas las principales características de los test psicométricos, es conveniente conocer cuáles son aquellos que se utilizan frecuentemente en los procesos de selección de personal.

1.4.2.1 Test o inventarios de personalidad

Los test de personalidad están diseñados para medir diferentes características de una persona, que dan cuenta de su forma de ser, es decir, este tipo de test mide aquellos aspectos de la personalidad que son duraderos en el tiempo.

Los test de personalidad han sido ampliamente utilizados en el área de la selección de personal, ya que permiten obtener información de diversas características que predicen el desempeño en un puesto de trabajo. Las investigaciones sobre la medición de la

personalidad han concluido que ésta puede medirse y resumirse en función de 5 grandes factores, los cuales son:

1) Extroversión – introversión: Este factor indica el grado en que una persona es sociable, activa, asertiva, optimista, gusta de la estimulación y es enérgico, o bien posee tendencia a ser tranquilo, reservado, tímido y alejado de las relaciones sociales (preferencia por estar solo).

2) Agradabilidad: Esta característica indica si el individuo es amistoso, generoso, confía en otros, tolerante, cooperativo, flexible, o bien está en el polo opuesto, es decir, es egocéntrico, escéptico, competitivo, poco tolerante y no coopera con otros.

3) Estabilidad emocional: Indica la forma en que una persona hace frente a los estímulos o a las situaciones de tensión. De esta forma, un individuo puede ser tranquilo, seguro de sí mismo, autónomo y controlado, versus otro que puede ser irritable, inseguro, ansioso, temeroso o presentar sensaciones de vergüenza.

4) Concienciación: Este factor puede dar cuenta de aquellas personas que son organizadas, planificadas, cuidadosas, responsables, perseveran en sus tareas y que poseen motivación de logro. Por ende quienes resulten calificados en el polo opuesto, tenderán a ser descuidados, informales, irresponsables y con poca motivación por obtener logros y perseverar en sus tareas.

5) Apertura a la experiencia: Se refiere al grado en que una persona es activa, posee curiosidad intelectual, es creativa, posee sensibilidad estética, está abierta al cambio y a las nuevas experiencias. En el lado opuesto, también existen personas que son más bien convencionales, tradicionalistas y que prefieren lo conocido.

Realice ejercicio Nº 3

A pesar de que los test de personalidad entregan información con respecto a distintas características de una persona, también han sido criticados por quienes señalan que no existe un conjunto aceptado de características personales que den cuenta del éxito en un puesto de trabajo, por lo que estos test evalúan rasgos generales que no necesariamente son los requeridos por todos los tipos de trabajo. Por esta razón, los detractores de estos test señalan que éstos no son suficientes para concluir acerca del ajuste de una persona en un determinado cargo.

A pesar de lo anterior, los test de personalidad siguen siendo muy utilizados para detectar algunas características que son necesarias para desempeñarse en algunos cargos. A continuación, veremos cuáles son los test o inventarios de personalidad más utilizados en los procesos de selección de personal:

- Inventario de personalidad 16 PF: Este instrumento fue creado originariamente por Raymond B. Cattell, y lleva ese nombre porque mide la estructura de la personalidad considerando 16 factores principales, además de un conjunto de otros factores de segundo orden que complementan la descripción de la personalidad.

  El 16 PF puede ser aplicado tanto de forma individual como colectiva a partir de los 16 años de edad, pero posee distintos formatos que están orientados a diferentes poblaciones de personas, los cuales son:

  - Formas A y B: Destinadas a personas que poseen un nivel de enseñanza medio o bien cuentan con estudios superiores.

  - Formas C y D: Destinadas a personas que poseen un menor nivel educacional, por ejemplo aquellas que no han completado sus estudios.

  - Formas E y F: Son utilizadas con aquellas personas que poseen un déficit o retraso en cuanto a la comprensión lectora.

  El 16 PF no posee límite de tiempo para responder, aunque se estima que la mayoría de las personas demora alrededor de 40 minutos en completarlo. Éste consta de una serie de ítems o preguntas, frente a las cuales el sujeto tiene tres alternativas de respuesta y debe escoger la que mejor se ajusta a su forma de ser o de pensar.

  La siguiente tabla muestra los 16 factores de la personalidad medidos a través del inventario de personalidad 16 PF:

Tabla 2. Factores de la personalidad medidos a través del inventario 16 PF.

FACTOR	CARACTERÍSTICA QUE MIDE
A	Reservado versus comunicativo
B	Pensamiento concreto versus pensamiento abstracto
C	Poca estabilidad emocional versus emocionalmente estable
E	Sumiso versus dominante
F	Prudente versus impulsivo
G	Despreocupado e irresponsable versus juicioso y perseverante
H	Tímido versus sociable
I	Confiado en sí mismo versus dependiente
L	Adaptable y confiado versus desconfiado y suspicaz
M	Práctico y convencional versus imaginativo y soñador
N	Franco y natural versus astuto y calculador
O	Seguro de sí mismo y confiado versus inseguro y aprensivo
Q1	Conservador y respetuoso versus liberal y analítico
Q2	Dependiente del grupo versus autónomo
Q3	Poco convencional versus socialmente prudente
Q4	Relajado y tranquilo versus tenso y frustrado

Considerando estos factores, cada persona puede ser calificada en un polo o bien dentro del promedio en cada uno de los factores, situación en la que se considera que la persona posee características de ambos extremos dentro de ese factor.

- Inventario multifacético de la personalidad MMPI: Este test fue publicado oficialmente en el año 1943 y al igual que el 16 PF, puede ser aplicado de forma individual y colectiva a personas mayores de 16 años de edad. Por otro lado, es necesario que quienes respondan a este test posean 6 o más años de escolaridad.
  El MMPI permite detectar rasgos que pueden estar dando cuenta de algún trastorno o anormalidad patológica, pero también permite caracterizar la personalidad de un individuo.
  Este test está compuesto por una serie de oraciones o proposiciones, ante las cuales el sujeto debe decidir si cada una de ellas es verdadera o falsa. El tiempo que se utiliza para responder este test es de aproximadamente 1 hora, ya que contiene más de 350 proposiciones. Por esta razón, si bien puede ser una herramienta útil, es recomendable utilizarlo cuando se realizan procesos de selección de carácter extenso.

- Test DISC: este test es bastante usado en los procesos de selección de personal, ya que si bien no detecta un patrón completo de personalidad, permite describir los estilos de conducta de un individuo, permitiendo de esta forma anticipar las tendencias

de comportamiento. Este test consiste en la presentación de 28 cuadrantes, cada uno de los cuales cuenta con 4 adjetivos, por lo que en cada cuadrante la persona debe seleccionar aquel adjetivo que más le identifica y el que menos le identifica.
Este test es bastante fácil de corregir, se aplica en un tiempo breve y califica al individuo en un patrón o perfil. La información que entrega este test hace referencia a la forma de expresar las emociones, forma de trabajo bajo presión, existencia de liderazgo, forma de realizar el trabajo, actitud frente al cumplimiento de metas u objetivos, relaciones interpersonales. Por lo tanto, este instrumento es bastante útil para determinar el ajuste de una persona a un puesto de trabajo, aunque sus resultados deben tomarse con precaución, ya que se debe confiar en la participación honesta de la persona evaluada.

1.4.2.2 Test de capacidades cognitivas:

Los test de capacidad cognitiva son los que generalmente se conocen como test de inteligencia, y son utilizados para medir la capacidad intelectual de las personas. Existen test que miden capacidades específicas, mientras que otros miden lo que se denomina Factor G, es decir, la capacidad mental general de un individuo. Para comprender mejor el Factor G, veamos la definición de este concepto:

Factor G

"Este concepto se refiere a un conjunto de aptitudes o habilidades que caracterizan la capacidad mental de una persona y que le permiten resolver problemas o hacer frente a tareas complejas".

Muchos investigadores han propuesto que la medición del factor G (o de la inteligencia general) es uno de los mejores predictores para determinar cómo será el desempeño de una persona en un puesto de trabajo, ya que da cuenta de la forma de resolver los problemas o analizar la información, tarea que es requerida en gran cantidad de profesiones y cargos.

Ahora veremos dos de los test utilizados para medir la capacidad intelectual y que han sido utilizados por los profesionales que realizan los procesos de selección de personal.

- Test de Matrices Progresivas de Raven: Este test fue creado por J.C. Raven en la década de 1930 y está compuesto por 60 matrices o dibujos, donde a cada uno de ellos les falta una parte, y la tarea de la persona que responde este test es identificar cuál es la parte del dibujo que falta. A medida que el test va avanzando, la complejidad va en aumento, por lo tanto, cada dibujo presenta una mayor complejidad que aquel que le antecede.
  Para resolver este test, debe emplearse el razonamiento analógico, la permutación y otras relaciones de tipo lógico, por lo tanto evalúa la capacidad de un individuo para

hacer análisis complejos de la información disponible. Este instrumento puede ser aplicado de forma individual y colectiva, y el tiempo de administración es de 45 minutos aproximadamente.

- Test de Dominós: Este instrumento fue construido originalmente en el año 1944 con el fin de evaluar a la armada británica y está compuesto por 48 problemas que utilizan fichas de dominó. Cada problema contiene una serie de fichas de dominó, donde una de ellas está en blanco, por lo que la tarea del evaluado es identificar cuál es la ficha de dominó que falta o que completa la secuencia. Al igual que en el test de Raven, la dificultad va en aumento, por lo que cada problema será más complejo que el anterior.
  El objetivo de este instrumento es determinar la capacidad de un individuo para conceptualizar información y aplicar el razonamiento para resolver problemas. Su aplicación es individual o colectiva y el tiempo de administración varía alrededor de los 30 y 45 minutos.

- Test Thurstone: Este test está diseñado bajo el supuesto de que la capacidad intelectual no da cuenta sólo de una capacidad aislada, sino que de varias habilidades de naturaleza distinta, por lo cual este instrumento es considerado un test de habilidades múltiples. Considerando lo anterior, este test consta de una serie de pruebas que está destinadas a medir 5 habilidades mentales, las cuales son:

  - Comprensión verbal
  - Comprensión espacial
  - Raciocinio
  - Manejo de números
  - Fluidez verbal

  Al aplicar este test, se pueden realizar todas las pruebas, o bien sólo medir algunas de las habilidades mentales. Por ejemplo, si se desea contratar a una persona que ocupe el cargo de relacionador público, se puede sólo aplicar aquella parte del test que sirve para medir la fluidez verbal.
  La aplicación de este test puede ser individual o colectiva y el tiempo para su administración completa puede variar entre los 45 y 60 minutos aproximadamente.

Si bien los test de inteligencia o de capacidad intelectual son aún utilizados, se ha concluido que por sí solos no dan cuenta de la capacidad de una persona para desempeñar un puesto de trabajo, pues hoy en día existe una mayor valoración de otras competencias personales que no tienen que ver con la capacidad intelectual y que se refieren a las relaciones interpersonales, liderazgo, motivación de logro, trabajo en equipo, entre otras. Por esta razón, las evaluaciones que incluyen la utilización de test de inteligencia, deben ser complementadas con otros métodos que permitan tomar decisiones más acertadas.

Hasta el momento se han analizado en detalle los test psicológicos, una de las técnicas más utilizadas en los procesos de selección de personal para detectar las

características que definen a cada uno de los candidatos al cargo. Pero en la actualidad existen otras técnicas que son igualmente útiles para concluir si una persona está o no calificada para un cargo.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Software Company, 2004 - 2007
For Evaluation Only.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

UNIDAD III

HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN EN SELECCIÓN DE PERSONAL

2. OTRAS FORMAS DE EVALUACIÓN EN SELECCIÓN DE PERSONAL

Hoy en día los requisitos para ocupar un cargo se han diversificado notablemente, por lo que las organizaciones que realizan procesos de selección de personal, han comenzado a utilizar diversas técnicas que aseguren que la persona que se contratará, efectivamente es la más óptima para ocupar el cargo. Por ello, en la actualidad se cuenta con una serie de alternativas acerca de la forma en que se evaluará a los postulantes a un puesto de trabajo, lo que debe definirse en función de las tareas que se deberán desempeñar y de las competencias requeridas para aquello. Por esta razón, es conveniente conocer cuáles son otras de las técnicas utilizadas en los procesos de selección de personal para evaluar a los postulantes a un cargo.

2.1 Test de aptitud mecánica

Los test de actitud mecánica se utilizan para evaluar la capacidad para manejar algún objeto o maquinaria, así como para comprender el mecanismo de funcionamiento de algún proceso o tarea específica. Con este tipo de test se espera que la persona evaluada comprenda los principios mecánicos que rigen tanto aspectos de la vida diario como otras tareas comunes que se deben realizar en el puesto de trabajo.

En la mayoría de los casos, este tipo de test es administrado utilizando alguna figura o ilustración que la persona debe observar atentamente y luego responder a la situación que se le está planteando. Estos instrumentos de evaluación están orientados principalmente en la selección de aquellos cargos que requieren la habilidad de manejar algún objeto, maquinaria o herramienta, como por ejemplo obreros, operadores de vehículos, operarios de industrias o aquellas personas que desempeñan oficios determinados.

Para comprender mejor el tipo de ilustraciones que se utilizan en los test de aptitud mecánica, veamos el siguiente ejemplo:

Figura 1. Ilustración de un test de aptitud mecánica

Observe las siguientes figuras:

A

B

¿Qué tipo de tijeras es más útil para cortar metal, A o B?

Como puede observarse en el ejemplo, los test de aptitud mecánica exponen situaciones que pueden resultar cotidianas en un determinado puesto de trabajo, y que es necesario que el candidato al cargo conozca para que resulte bien evaluado.

2.2 Test de honestidad o integridad

Para muchas organizaciones es especialmente importante que sus trabajadores sean personas honestas e íntegras, que no cometerán ningún acto que perjudique a la empresa. Por esta razón, emplean esfuerzos en detectar aquellas características que pueden dar cuenta de una persona poco honesta o transparente.

De acuerdo a lo anterior, es que en los procesos de selección de personal han sido utilizados test de integridad, los cuales tienen como objetivo identificar a los candidatos a un determinado cargo que presentan características de honestidad, probidad y transparencia, al mismo tiempo que se descartan a aquellos cuyo perfil indica que pueden llegar a presentar conductas deshonestas como el robo. Los test de integridad generalmente se dividen en dos tipos, los cuales se describen a continuación:

- Test de integridad de tipo abiertos: en este tipo de test, el postulante al cargo percibe claramente que la intención es evaluar su grado de honestidad o su actitud ante conductas como el robo, consumo de drogas, manejo de dinero, juegos al interior de la organización, venta de objetos, entre otras. Para ello, estos test generalmente

incluyen una serie de proposiciones sobre las cuales el postulante debe decidir cuán de acuerdo está con dicha afirmación.

A modo de ejemplo, algunas de las afirmaciones que se pueden incluir en los test de integridad son las siguientes:

"Creo que tomar prestado dinero de mi empresa y luego devolverlo no es grave"

"Si veo a un compañero sustrayendo artículos de la empresa debo comunicarlo a mi supervisor"

"Si manejo información confidencial puedo compartirla con mis compañeros más cercanos"

Este tipo de afirmaciones evalúa de una manera directa la actitud que toma la persona frente a algunas situaciones donde la integridad se pone a prueba, por lo que autores como Cunningham, Wong y Barbee (1994), han establecido que los resultados de estos test deben tomarse con precaución, pues pueden estar distorsionados por el deseo de las personas de causar impresiones favorables. De esta forma, el resultado que arroje el test no siempre da cuenta de la conducta que el individuo presentará en la realidad.

- Medición de la integridad basada en la personalidad: En este tipo de pruebas, el candidato no sabe que se intenta evaluar su integridad o actitud frente a conductas como el robo, ya que se emplean test convencionales para evaluar la personalidad que pueden detectar o predecir conductas deshonestas. Este tipo de test es más recomendable de utilizar, ya que por un lado, como el candidato no sabe que se está evaluando su integridad, es más probable obtener respuestas espontáneas que reflejan con mayor fidelidad la conducta de la persona; y por otro lado, es poco probable que los postulantes se ofendan, lo que sí puede ocurrir cuando sienten que se intenta averiguar si ellos pueden cometer conductas deshonestas.

Los test de integridad son utilizados mayoritariamente para seleccionar personas en aquellos cargos que implican el manejo de dinero o recursos, el uso de información confidencial o en aquellos puestos en que la persona debe representar a la empresa, por lo que es muy importante la imagen de ésta.

2.3 Pruebas de capacidad física

Este tipo de pruebas son utilizadas para evaluar a los postulantes de algunos cargos específicos, en los cuales uno de los requisitos sea poseer capacidades físicas determinadas. De acuerdo a esto, las pruebas de capacidad física sólo son utilizadas cuando se debe contratar personas para cargos como bomberos, detectives, policías, obreros que deben levantar peso, militares o personas de la fuerza aérea o armada.

Algunos autores han propuesto las capacidades físicas que son relevantes para desempeñar algunos puestos de trabajo y que son las más evaluadas con este tipo de test. Entre ellos se encuentra J. Hogan (1991), quien propuso que las capacidades físicas más requeridas en algunos trabajos son las siguientes:

- Fortaleza estática: Se define como la capacidad para levantar, empujar, cargar o tirar objetos, por lo que la fortaleza estática es requerida en cargos como obreros, personal de bodegas, cargadores.

- Fortaleza explosiva: Se refiere a la capacidad de aplicar esfuerzos cortos de fuerza muscular, ya sea para impulsar algún objeto o bien para impulsarse a sí mismo. Esta habilidad es común en fábricas o industrias productivas, donde los operarios realizan producción en serie y cuyas funciones implican el constante impulso de objetos.

- Coordinación corporal gruesa: Consiste en la capacidad para coordinar los movimientos de los brazos, piernas u otras actividades en las que se involucre a todo el cuerpo.

- Vigor: Es la capacidad relacionada con el sistema pulmonar y circulatorio, para poseer un rendimiento eficaz durante cierto tiempo. Esta capacidad puede ser necesarias para cargos que requieran la realización de alguna actividad física.

- Capacidad sensoriomotriz: Esta capacidad se relaciona con elementos como la agudeza visual, sensibilidad auditiva y la motricidad fina o gruesa. Estas habilidades pueden ser requeridas en cargos donde se deben realizar actividades manuales o cuando se requiera de la utilización de la visión o la audición.

Las pruebas de capacidad física no son utilizadas en todos los procesos de selección de personal, pero son fundamentales para aquellos cargos en que las actividades que se deben llevar a cabo implican la constante realización de alguna actividad de tipo física.

Realice ejercicio Nº 4

2.4 Información biográfica

En ocasiones a la hora de evaluar a los postulantes a un puesto de trabajo, se decide recopilar información biográfica sobre éstos, con el fin de reunir antecedentes acerca de su historia de vida. El fundamento para realizar este tipo de evaluaciones es que las experiencias de vida de las personas pueden predecir sus actitudes y desempeño en el futuro.

Al considerar la información biográfica de un individuo, se puede tener alguna referencia acerca de si éste tendrá o no éxito en su trabajo. Por ejemplo, si una persona obtuvo buenas calificaciones en su época escolar y universitaria, participó en actividades extraescolares o en trabajos voluntarios, será evaluado como un buen candidato, que posiblemente seguirá teniendo éxito y que está dispuesto a vivir distintos tipos de experiencias, lo cual es altamente deseado para muchos cargos.

Los antecedentes biográficos de una persona, generalmente son evaluados a través de inventarios biográficos, es decir, formularios con una serie de preguntas acerca de la historia de vida o antecedentes personales de los candidatos. Al mismo tiempo, se intenta indagar las actitudes o valores de la persona en relación a determinados temas.

La información que se desea indagar con los inventarios biográficos, generalmente incluye temáticas como:

- Estado civil
- Con quiénes vive la persona
- Cómo era su rendimiento en la escuela
- Cómo es la relación con la familia
- Qué hace el candidato en su tiempo libre
- Cuántos años de estudio completó
- Qué importancia le otorga a aspectos como la familia, el dinero, los amigos.
- Qué logros ha tenido durante su vida
- Qué temas le resultan de interés

El uso de inventarios biográficos en los procesos de selección de personal posee ventajas y desventajas que se deben considerar. Por un lado, quienes defienden su uso señalan que esta es una herramienta útil para obtener un resumen de la historia de vida de los candidatos de forma rápida y que tal información puede ayudar a predecir el desempeño futuro de los postulantes al cargo. Pero por otro lado, la principal desventaja es la violación a la intimidad de las personas, ya que los inventarios biográficos abordan temas de carácter personal que algunos candidatos no están dispuestos a revelar, por lo que pueden sentirse incómodos o molestos. Esto hace que las personas se queden con una imagen negativa de la empresa.

Finalmente, se debe destacar que no existe clara evidencia para concluir que los antecedentes biográficos pueden predecir el desempeño futuro en un puesto de trabajo, pues

el ser humano va cambiando, por lo tanto las experiencias pasadas no necesariamente serán iguales a las experiencias futuras.

2.5 Pruebas grafológicas

La técnica de la grafología nació en Europa como un método para seleccionar a personas para un cargo. La grafología puede definirse como:

Grafología

"Técnica que consiste en analizar la escritura de una persona con el fin de detectar algunas características de su personalidad"

El análisis de la escritura de los candidatos a un puesto de trabajo debe ser realizado por un grafólogo, es decir, la persona que posee experiencia y conocimientos para determinar cómo es una persona en función de la forma en que ésta escribe.

Los elementos que se toman en consideración para analizar la forma de escribir de una persona son los siguientes:

- Forma de las letras
- Tamaño de las letras
- Inclinación de la escritura (orientada a la izquierda o derecha, o bien verticalizada).
- Forma del trazo (es decir, si la letra es firme, temblorosa, angulosa o curva)
- Presión del trazo (cuánta presión se ejerce con el lápiz sobre la hoja)

Generalmente la evaluación de una persona a través de la grafología se realiza de manera indirecta, es decir, el individuo no sabe que el objetivo es realizar un análisis de su escritura. Para esto, por ejemplo, se pide a los candidatos que escriban una carta de presentación para conocer su motivación al cargo, o que escriban un párrafo con su opinión con respecto a algún tema; con estos procedimientos se pretende obtener el tipo de escritura real y espontánea de las persona, pues si se le informara que se evaluará su forma de escribir, probablemente realizaría esfuerzos por realizar un tipo de letra mucho más legible.

Hoy en día, las investigaciones concluyen que la grafología es una técnica que se puede utilizar en los procesos de seleccionar de personal para complementar la información obtenida con otros métodos de evaluación, pero que no es suficiente por sí sola para dar

cuenta de una descripción completa de la personalidad de un individuo. Sólo puede ser recomendable cuando se debe hacer una evaluación de la ortografía de los candidatos, en el caso de cargos que requieran una buena expresión escrita, por ejemplo, secretarias, profesores de lenguaje, etc.

Keinan y Eilat-Greenberg (1993), han propuesto que el análisis grafológico puede ser útil para predecir estados afectivos como el estrés o la depresión, pero que su capacidad de dar cuenta de las características de personalidad o predecir el desempeño laboral no se ha demostrado científicamente. Por esta razón, según estos autores la grafología no debería utilizarse como método de evaluación en los procesos de selección de personal.

2.6 Assessment Center o centros de evaluación

El Assessment center es una de las técnicas de evaluación utilizadas en los procesos de selección de personal que más auge ha tomado durante el último tiempo, por lo que está comenzando a ser utilizada por diversos tipos de empresas. Esta técnica puede definirse como:

Assessment Center

"Es una técnica de evaluación utilizada en selección de personal que consiste en la evaluación de un grupo de candidatos a un cargo, utilizando una serie de métodos que permiten obtener información acerca de la personalidad y competencias de cada individuo".

Considerando la definición anterior, podemos destacar que la técnica del Assessment Center, está orientada a evaluar a un grupo de candidatos a un cargo de forma simultánea y para ello no se realiza una actividad aislada, sino que varias actividades.

El Assessment Center o centro de evaluación, recibe este nombre porque se lleva a cabo en un lugar o "centro" al cual los candidatos deben acudir, el cual se acondiciona especialmente para realizar este tipo de evaluaciones. Dicho lugar puede ubicarse dentro de la misma empresa o bien, en algún salón mejor acondicionado que la empresa puede arrendar para este fin.

El origen de este método de evaluación se remonta a las primeras décadas del siglo XX en Alemania, cuando se requería seleccionar a oficiales de guerra, por lo que se hizo obligatorio que todos los candidatos pasaran por un procedimiento de evaluación grupal, en el que estaban presentes el oficial de guerra encargado de la selección, psicólogos, oficiales de rango intermedio y un psiquiatra del servicio de sanidad. La evaluación se realizaba con todos estos evaluadores presentes, con el fin de poder tener distintas miradas acerca de los candidatos que resultaran calificados para el cargo. Luego de esto, en la década de 1950, la AT&T (American Telephone and Telegraph Company), fue la primera empresa propiamente

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Software Company, 2004 - 2007
For Evaluation Only.

tal en comenzar a utilizar las evaluaciones grupales, incluyendo test situaciones, es decir, crear situaciones reales de trabajo y observar el desempeño de un grupo de candidatos.

Posteriormente, es en la década de 1980 cuando los Assessment Center comienzan a ser utilizados en Latinoamérica, siendo Argentina el primer país en utilizarla, a través de la empresa Consultora Bertoni & Asociados. Esta empresa se adjudicó la propiedad intelectual de esta técnica a nivel Latinoamericano. Desde entonces esta técnica comenzó a ser utilizada de forma masiva, pues se ha concluido que es un buen predictor del desempeño futuro en un puesto de trabajo.

El objetivo principal de un Assessment Center es identificar el estilo de personalidad, el comportamiento, las actitudes y la forma particular de trabajar de cada uno de los candidatos que se encuentran participando en el proceso de selección.

2.6.1 Características de los centros de evaluación

Un centro de evaluación posee determinadas características que permiten diferenciarlo de otras formas de evaluación, las cuales son:

- Diversidad de objetivos: No sólo se utiliza como herramienta de selección de personal, sino que también puede ser útil para evaluar a los trabajadores de una empresa, para determinar el potencial de los empleados y así realizar promociones o ascensos, puede utilizarse como método en capacitaciones y puede servir para realizar diagnósticos organizacionales, ayudando por ejemplo a tratar el tema de la resolución de conflictos.

- Evalúa el aquí y ahora: En un centro de evaluación se observa el desempeño de cada candidato ante la situación que se le presenta, por lo tanto es posible determinar de forma directa cómo el postulante resuelve situaciones que pueden ser parte de su trabajo en esa empresa.

- Se evalúa a varios candidatos: Las evaluaciones son de carácter grupal, lo que permite evaluar a más candidatos en un menor período de tiempo.

- Claridad en los comportamientos y competencias a evaluar: Debido a que un Assessment Center en un procedimiento planeado por la empresa, permite determinar con anticipación cuáles serán los comportamientos y las competencias o habilidades que se evaluarán en dicho proceso. A partir de esto, la empresa diseña una serie de actividades orientadas a la evaluación de los aspectos considerados en la fase de planeación, es decir, las actividades escogidas deben adaptarse a las competencias identificadas. La mayoría de los autores coincide en que con esta técnica se evalúa un conjunto de 6 a 8 competencias que resultan esenciales para el desempeño del puesto de trabajo.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Software Company, 2004 - 2007
For Evaluation Only.

- Realización de varios ejercicios: cuando se realiza un centro de evaluación, no se lleva a cabo sólo una actividad, sino que son varios los ejercicios que los candidatos deben desarrollar en una misma sesión.

- Están presentes varios evaluadores: generalmente en un Assessment Center están presentes de 2 a 3 evaluadores, lo que permite integrar de mejor forma la información así como garantizar una correcta observación de todos los candidatos.

- Evaluación de cargos de nivel medio o alto: Un Assessment Center no está indicado para todos los tipos de cargos, sino que es una herramienta más útil cuando se debe seleccionar cargos de tipo profesional y de un alto nivel jerárquico dentro de la empresa, como directivos o gerentes. Esto es así porque las actividades que se realizan en los centros de evaluación están destinadas en su mayoría a evaluar competencias de un mayor grado de complejidad, como la resolución de problemas, liderazgo, manejo de conflictos, capacidad de análisis, habilidades comunicacionales, trabajo en equipo, entre otras, las cuales son requeridas en cargos de alto nivel. Cuando se desea evaluar a cargos que requieren más bien de la experiencia (por ejemplo operarios), son otras las técnicas que resultan más adecuadas.

2.6.2 Participantes de un Assessment Center

Como se mencionó anteriormente, en un Assessment Center participan varios candidatos y más de un evaluador, los que cumplen diferentes roles dentro del proceso. De acuerdo a esto, es posible identificar los participantes que deben estar presentes para que el Assessment Center se lleve a cabo, los cuales son:

1) Los candidatos: Este grupo está conformado por los postulantes que desean optar a un cargo y que están participando del proceso de selección, quienes constituyen el objeto de la evaluación. Generalmente se recomienda que cada grupo evaluado posea entre 8 a 10 candidatos, por lo que en el caso de evaluar a una mayor cantidad de personas (por ejemplo 20-25 postulantes), es conveniente separarlos en 2 ó 3 grupos distintos. Cuando se evalúa a varios grupos, éstos pueden ubicarse en distintos espacios dentro de la sala, pero si no ésta no es de gran tamaño, se recomienda evaluar a cada grupo por separado.

2) El coordinador: La persona que cumpla este rol en el centro de evaluación debe poseer experiencia y formación profesional que le permitan una correcta conducción de equipos de trabajo. Su rol es muy importante, ya que debe ejecutar acciones como:

    - Dar a conocer y explicar las instrucciones al grupo evaluado.

    - Promover un clima adecuado al iniciar la actividad, rompiendo el hielo y promoviendo la participación de los postulantes al cargo.

- Supervisar a los otros profesionales que estén presentes y orientarlos en caso de ser necesario.

- Conducir al grupo hacia el objetivo en el caso de que éste se desvíe hacia otros temas no considerados como parte de la evaluación.

- Procurar que todos los dispositivos o equipos necesarios funcionen correctamente, por ejemplo computadores, proyectores de imágenes, equipos de sonido, materiales impresos.

3) Evaluadores: Son quienes deben realizar la evaluación de los candidatos, identificando su comportamiento y competencias, con el fin de determinar cuáles son los postulantes que mejor se ajustan a los requisitos del cargo. Por esta razón, los evaluadores deben estar instruidos en métodos de evaluación y conocer claramente cuáles son las competencias que se requieren para el cargo y cuáles son las conductas que dan cuenta de éstas. Los evaluadores pueden intervenir en la ejecución de las actividades por parte del grupo evaluado, realizando preguntas que le ayuden a complementar la información o bien con el objetivo de detectar de mejor forma las competencias de los candidatos. Por ejemplo, el evaluador puede intervenir en la actividad realizando preguntas como:

   ¿Quién creen ustedes que es el líder de este grupo?

   ¿Cómo podrían mejorar la solución encontrada a este problema?

   ¿Cómo evaluarían su desempeño como grupo?

   En definitiva, el evaluador puede realizar preguntas que le permitan clarificar cuál es el perfil de cada candidato presente.

4) Observadores: Quienes cumplen este rol, realizan una observación del comportamiento del grupo y de cada candidato presente, con el fin de identificar y tomar nota de aquellos aspectos que considera relevantes para identificar las competencias de cada uno de los postulantes. La información obtenida por los observadores contribuye a complementar aquella obtenida por los evaluadores, con el fin de tomar decisiones más acertadas y que sean producto del consenso entre todas las personas que llevan a cabo el Assessment Center.

   Generalmente los observadores cumplen su rol utilizando una pauta de observación diseñada previamente, donde deberá registrar aspectos como:

- Quién es el postulante o los postulantes que están dirigiendo al grupo y que se perfilan como líderes.

- Quiénes son las personas que realizan más intervenciones.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Software Company, 2004 - 2007
For Evaluation Only.

- Quiénes son las personas que evidencian un mayor manejo de conocimientos técnicos.

- Quiénes son agresivos, conciliadores o pasivos.

- Quienes poseen una mayor capacidad de comunicar adecuadamente sus ideas.

- Quiénes son tolerantes con la diversidad de opiniones versus quiénes tratan de imponer su punto de vista.

- Quiénes están dispuestos a cooperar para llevar a cabo la tarea.

- Ritmo de trabajo de cada uno de los candidatos.

Luego de conocer quiénes participan de un centro de evaluación, es necesario conocer cómo se lleva a cabo este método de evaluación.

2.6.3 Etapas de un Assessment Center

Para que un centro de evaluación tenga éxito, se debe llevar a cabo a través de una serie de etapas que aseguran una óptima ejecución de éste.

1) Definición de objetivos: La primera etapa de un Assessment Center se refiere a la definición de objetivos claros, que permitan a la empresa identificar cuál es el perfil del cargo que se debe seleccionar, para qué se necesita ocupar ese cargo, cuáles son las competencias que se van a evaluar y cuáles son los candidatos que participarán de la evaluación. La definición de objetivos permite establecer para qué y cómo se va a realizar el Assessment Center.

2) Diseño de los ejercicios o actividades: Una vez establecidas las competencias que se van a evaluar y el grupo de participantes, se debe diseñar los ejercicios de simulación que permitirán realizar la evaluación. Lo esencial en esta etapa es que las actividades seleccionadas permitan a los candidatos poner en evidencia las competencias que es necesario evaluar.
   Los tipos de ejercicios incluidos en un Assessment Center pretenden simular o reproducir posibles escenarios laborales que los candidatos podrían enfrentar, pero muchas veces también se pretende que durante la evaluación, los postulantes estén dispuestos a jugar y participar en actividades de tipo lúdico, lo que contribuye a conocer a cada uno de ellos en otras facetas y que manifiesten distintos aspectos de su personalidad.

3) Definición de los roles: Posteriormente, el equipo encargado de llevar a cabo el Assessment Center, deberá definir los roles, con el fin de determinar quién se

desempeñará como coordinador, evaluador u observador. Esta elección debe realizarse considerando los objetivos de la evaluación y las habilidades y experiencia de cada uno de los profesionales encargados del proceso.

4) Preparación del escenario: Esta etapa consiste en preparar y acondicionar el lugar en cual se realizará la evaluación, lo cual debe hacerse considerando las actividades que se llevarán a cabo. Para esto se debe instalar con anterioridad el equipamiento necesario, ubicar las mesas y sillas de acuerdo a la naturaleza de la actividad (si se ejecutará en parejas, de forma grupal, etc), disponer en las mesas de los materiales necesarios y procurar que el ambiente esté limpio y ordenado.

5) Citar a los candidatos: Luego de tener preparado el escenario para la evaluación y se han establecido los objetivos, es el momento de comenzar a implementar el Assessment Center, y para ello primero se deben citar a los candidatos que están participando del proceso de selección. Al momento de contactarlos se les debe indicar claramente el lugar y hora de la evaluación e indicarles el tiempo aproximado de duración del proceso.
Los Assessment Center varían en cuanto al tiempo de duración, pues existen algunos que pueden duran dos horas, mientras que otros deben realizarse en varias sesiones. Esto dependerá de las actividades que se decida incluir y de la complejidad de las mimas, así como también del tiempo con el que se cuenta para llevar a cabo el proceso de selección.

6) Ejecución: Esta es quizás la etapa más importante, ya que es cuando se deben realizar los ejercicios o actividades planeadas con los candidatos al cargo. Es en esta etapa cuando se debe llevar a cabo la observación y evaluación de cada uno de los postulantes, recogiendo toda la información necesaria que permitirá tomar una decisión posterior acerca de la persona seleccionada para ocupar el puesto de trabajo. En definitiva, la etapa de ejecución consiste en poner en práctica los objetivos y el diseño de la actividad.

7) Análisis de la información: Luego de ejecutar el proceso de evaluación propiamente tal, se debe analizar la información obtenida, lo cual se realiza considerando las apreciaciones del coordinador, evaluador y observador. En esta etapa, se debe llegar a una conclusión acerca de cuál es el candidato que cumple de mejor forma con los requisitos o competencias necesarias para desempeñar el cargo. Posteriormente, si el proceso de selección finaliza aquí, se debe tomar la decisión acerca del candidato seleccionado, o bien, se continúa con las etapas restantes del proceso de selección (Por ejemplo, ejecución de entrevistas finales).

Como hemos visto, un Assessment Center requiere de una planeación cuidadosa, pues es realizado por un grupo de profesionales y considera la participación de varios candidatos simultáneamente, por lo que la coordinación y preparación resultan esenciales para cumplir con los objetivos establecidos.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Software Company, 2004 - 2007
For Evaluation Only.

2.6.4 Tipos de ejercicios de un Assessment Center

En un Assessment Center se pueden realizar una variedad de ejercicios, los cuales están orientados a evaluar las competencias necesarias para desempeñar el puesto de trabajo. A continuación se describen algunos de los ejercicios que es posible utilizar cuando se realiza esta técnica de evaluación.

a) Ejercicios individuales: Si bien un Assessment Center está basado principalmente en actividades grupales, muchas veces se inician con alguna actividad individual para obtener información más específica de cada candidato. En este caso, todos los postulantes están presentes en la sala, pero cada uno trabaja por separado.
Las actividades que se desarrollan de forma individual, generalmente están referidas a contestar test que evalúan algún aspecto de la personalidad o cuestionarios para evaluar actitudes. También pueden ser ejercicios relacionados más directamente con el trabajo, por ejemplo presentar el caso de una empresa con el fin de que el postulante elabore algún proyecto para dar solución a un problema. Mediante estos ejercicios se pretende evaluar el conocimiento técnico, la habilidad para planificar o bien la rapidez de cada candidato por separado.
Generalmente no se emplea mucho tiempo en la realización de ejercicios individuales, pues en los centros de evaluación se otorga una mayor importancia a los ejercicios grupales.

b) Ejercicios de análisis y presentación: Este tipo de ejercicios generalmente son realizados en grupos de 2 a 5 personas y consisten en la entrega de algún documento, con el fin de que el grupo lo analice y defina una opinión al respecto. También se puede entregar al grupo una guía de preguntas que deben responder, para que luego los participantes expongan al resto de los grupos sus opiniones y defiendan la razón de sus decisiones. Estos ejercicios pretenden evaluar aspectos relacionados con el proceso de toma de decisiones, la capacidad de análisis, así como la capacidad “vender” o defender sus ideas ante otras personas.

c) Grupo de discusión: En este caso, se recomienda que el grupo esté compuesto por 6 a 10 participantes, con el objetivo de que se genere una diversidad de opiniones. La dinámica consiste en proponer algún tema e invitar a los candidatos a discutir sobre éste entregando su punto de vista al respecto. El tema escogido puede ser de dos tipos:

- Directamente relacionado con la empresa: Se invita a los participantes a discutir un tema que es relevante para la organización, por ejemplo la apertura de una nueva sucursal, inclusión de nuevos proveedores, formas de mejorar la productividad, beneficios para entregar al personal.

- Tema de opinión pública: Puede incluirse también un tema no relacionado directamente con la empresa, pero que ha estado apareciendo en la presa o

bien que es de interés para la sociedad en general. Por ejemplo, se puede discutir sobre las leyes del aborto, reforma educacional, transporte público, opinión sobre alguna marca, índices de delincuencia, nivel de endeudamiento, etc.

El objetivo de los grupos de discusión es evaluar la habilidad de los candidatos para comunicarse y expresar sus ideas, la tolerancia frente a la diversidad de opiniones, el surgimiento de conflictos, la capacidad de escuchar, la asertividad, el liderazgo.

d) Entrevistas grupales: En un Assessment Center también pueden incluirse entrevistas grupales, en las que uno o varios evaluadores realizan una entrevista donde están presentes varios candidatos. Esto tiene como objetivo obtener información de los postulantes de forma simultánea y en menor cantidad de tiempo.
La entrevista puede realizarse formulando preguntas y dejar abierta la posibilidad para que cualquier postulante responda, o bien se pueden realizar preguntas dirigidas a cada uno de los postulantes. En las entrevistas grupales se realizan preguntas con el fin de detectar conocimientos técnicos, habilidades personales o competencias que son necesarias para el cargo; además de ello, es una instancia para obtener información acerca de la capacidad de expresión, seguridad y capacidad de escuchar de cada uno de los candidatos.

e) Estudio de casos: Este tipo de ejercicios pretenden que los postulantes pongan en práctica sus conocimientos técnicos para resolver alguna situación planteada. El estudio de casos consiste en entregar un documento a un grupo de postulantes, el cual contiene un caso o situación ocurrida en la misma empresa a la cual postulan o bien en otra distinta; los candidatos deben leerlo, analizarlo y responder algunas preguntas formuladas. Este tipo de actividad, al ser de carácter grupa, permite evaluar no sólo los conocimientos técnicos de los candidatos, sino también competencias como el liderazgo, capacidad de análisis, comunicación, tolerancia, adaptación al grupo, trabajo en equipo, entre otras.

f) Diseño de proyectos: Este tipo de ejercicios puede desarrollarse tanto a nivel individual o grupal, y consiste en dar a conocer a los candidatos alguna necesidad de la empresa, para luego pedirles que elaboren algún proyecto que pueda cubrir esa necesidad. Por ejemplo, la empresa puede tener la necesidad de crear conciencia en sus trabajadores acerca de la importancia de usar implementos de seguridad. Para ello los postulantes deben elaborar un proyecto que contemple la formulación de objetivos, actividades a realizar, metas que se pretende alcanzar, recursos necesarios, personas involucradas en el proyecto. Este tipo de ejercicios pretende evaluar principalmente la capacidad de los postulantes para concretar acciones y para trabajar en equipo.

g) Resolución de problemas: Consiste en pedir al grupo de postulantes que resuelvan en conjunto alguna situación problemática, que analicen las variables involucradas y

encuentren la mejor solución. El problema puede relacionarse con la misma empresa, o bien puede ser un problema cualquiera (incluso de ingenio), para generar un clima más lúdico y motivante. La principal competencia evaluada con estos ejercicios es justamente la capacidad de resolver problemas o la capacidad de análisis, además de las habilidades relacionadas con la interacción grupal.

A continuación se muestra un ejercicio orientado a la resolución de problemas y que puede ser utilizado en un centro de evaluación:

Figura 2. Ejemplo de un tipo de problema.

RESUELVA EL SIGUIENTE PROBLEMA

A continuación se dan a conocer una serie de características de diversas personas que viven en distintas casas. El objetivo es que ustedes ordenen cada casa de la 1 a la 5, estableciendo el color de cada una de ellas, la nacionalidad de la persona que vive en éstas, su bebida preferida, la marca de cigarrillos que fuma y la mascota que posee.

1. Hay cinco casas.
2. La persona cuya nacionalidad es inglesa vive en la casa roja.
3. En la casa de en medio toman leche.
4. El señor de nacionalidad Española es dueño de un perro.
5. El Japonés fuma cigarrillos marca "Parliament".
6. El señor de nacionalidad Noruega vive en la primera casa.
7. En la casa vecina en donde tienen un caballo fuman cigarrillos marca "Kool".
8. El señor que fuma cigarrillos "Chesterfield" es vecino del que tiene un zorro.
9. El señor que fuma cigarrillos marca "Old Gold" tiene caracoles.
10. El señor que fuma cigarrillos marca "Lucky Strike" toma jugo de naranja.
11. La casa verde está inmediatamente a la derecha de la casa color marfil.
12. Los "Kool" se fuman por el dueño de la casa amarilla.
13. El señor que vive en la casa amarilla toma café.
14. El Noruego vive al lado de la casa azul.
15. El Ucraniano bebe té.
16. Hay una de las personas que toma agua.
17. Uno de los dueños de casa tiene una cebra de mascota.
18. Cada persona tiene casa, bebida, cigarrillos, mascota y nacionalidad diferente.

Para realizar este ejercicio, se sugiere dividir a los postulantes en grupos de 5 ó 6 personas. Se les permite utilizar la técnica que ellos estimen conveniente para resolver este problema.

Este ejercicio permite también obtener información acerca de la forma de tomar decisiones, capacidad de organización, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, manejo de conflictos.

h) Ejercicios de rol playing: En este tipo de ejercicios, la característica esencial es que los participantes del grupo deben "actuar" o interpretar un rol frente a alguna situación planteada. Esto puede realizarse de dos formas:

- Representación de una escena: En este caso, se les pide a los integrantes del grupo que representen a través de la actuación alguna situación determinada. Por ejemplo, se le da al grupo la siguiente instrucción:
  "Ustedes como grupo deben representar una situación ocurrida en un local comercial, donde exista un vendedor y diversos tipos de clientes (pasivo, agresivo, exigente, indeciso). La idea es que a través de la escena muestren cómo se debería tratar a estos tipos de clientes". Ante esto el grupo es libre de representar la escena y distribuir los roles como ellos deseen.

- Asignación de roles: En estos ejercicios, el coordinador o evaluador es quien asigna los roles a cada uno de los candidatos presentes en el grupo. Esto se realiza dando alguna tarea el grupo o proponiendo un tema de discusión, y luego se asigna a cada candidato un rol que debe representar. La idea es que cada postulante no sepa cuál es el rol que desempeñan sus compañeros de grupo. Los roles asignados pueden ser los siguientes:

  El conflictivo que está en desacuerdo con todo

  El pasivo que realiza pocas o ninguna intervención

  El humorista que sólo desea hacer chistes de la situación

  El intelectual que se preocupa de resolver la tarea

  El conciliador que debe crear un buen clima dentro del grupo

  Luego de realizar la actividad, el grupo debe analizar la representación de roles que realizaron, dando cuenta de los facilitadores u obstaculizadores, de las habilidades que fueron importantes para resolver la tarea, de cómo debe ser la personalidad de los individuos que trabajen en esa organización.
  Los ejercicios de rol playing pretenden evaluar la disposición de los candidatos de participar en una actividad novedosa, la flexibilidad (posiblemente deban interpretar un papel que se aleje de su verdadera personalidad), capacidad de adaptación, capacidad de comunicación y sus opiniones frente a las habilidades que creen necesarias para desempeñar el cargo.

i) Dinámicas grupales: Estas actividades poseen generalmente un carácter lúdico o más relajado, y consiste en la realización de alguna tarea que permita evaluar algún aspecto de la personalidad de los candidatos o alguna habilidad que es necesaria para desempeñar el cargo. Cuando se realizan dinámicas grupales, primero debe seleccionarse la habilidad o competencia que se desea evaluar y luego diseñar la actividad. A modo de ejemplo, a continuación se muestra una dinámica que permite evaluar distintas competencias:

Figura 3. Ejemplo de una dinámica grupal

"ARMANDO PUZZLES"

Se dividen a los postulantes en 3 ó 4 grupos de 5 ó 6 personas. Luego se entrega a cada grupo piezas de un rompecabezas y se les da la siguiente instrucción:

"Ustedes como grupo deben cumplir la tarea de armar un rompecabezas. Cuentan para ello con determinadas piezas, pero sólo algunas son del rompecabezas que ustedes deben armar; el resto de piezas pertenecen a rompecabezas de los otros grupos. La tarea que deben cumplir es armar su rompecabezas antes que los otros grupos, y por lo tanto deben buscar la forma de obtener las piezas que les faltan. Está permitido que sólo un integrante del grupo pueda interactuar con una persona de los otros grupos para obtener las piezas faltantes, y para ello deben buscar la estrategia más conveniente. Tienen 5 minutos para discutir como grupo cómo realizarán la actividad y luego se les dará la señal para que comiencen".

Luego de realizar la actividad, cada grupo debe analizar por qué cumplió o no cumplió la tarea, cómo podrían haberlo hecho mejor, quiénes fueron las personas clave para cumplir el objetivo.

Con la dinámica anterior, se pretende evaluar habilidades como el liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de negociación, creatividad. Para ello es importante, al igual que en todas las actividades descritas anteriormente, que estén presentes el coordinador, evaluador y observador, que son los profesionales que determinarán quién es el candidato que se ajusta mejor a los requisitos del cargo. En el transcurso de todas las actividades, los profesionales encargados del proceso de selección deben estar atentos a diferentes aspectos que les permitan llegar a una conclusión, entre los cuales se encuentran:

- Determinar qué candidato es el que se visualiza como mejor líder.
- Qué candidato posee una mejor capacidad de comunicación y/o expresión.
- Qué candidato es capaz de colaborar con el fin de conseguir los objetivos grupales.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Software Company, 2004 - 2007
For Evaluation Only.

- Qué candidato es capaz de dejar de lado sus intereses personales en pro de los objetivos grupales.

- Qué candidato posee la capacidad de escuchar y tolerar la diversidad de opiniones.

- Que candidato se destaca por su capacidad de análisis y por estar orientado a la resolución de los problemas.

- Qué candidato es rápido y creativo a la hora de realizar una tarea.

- Que candidato es efectivo en la ejecución de tareas tanto a nivel individual como grupal.

Generalmente estos son los aspectos sobre los cuáles se centra la atención en un Assessment Center, pero siempre debe tenerse presente que éstos pueden variar en función del cargo para el cual se está realizando el proceso de selección. Asimismo, de todas las actividades recientemente enunciadas, se debe tomar la decisión de cuáles resultan más atingentes en función de las habilidades y competencias que se desee evaluar. En base a esto un Assessment Center variará en función de las actividades, recursos, participantes y tiempo empleado para su realización.

2.6.5 Ventajas y desventajas de un Assessment Center

Como todo método de evaluación, un Assessment Center posee ventajas y desventajas para su realización, las cuales deben ser consideradas por la empresa a la hora de utilizarlo como herramienta en los procesos de selección de personales. Veamos entonces cuáles son las ventajas y desventajas de este método:

Ventajas:

- Permite la realización de un sin número de actividades, por lo tanto es posible evaluar a los candidatos tanto de forma individual como en la interacción grupal.

- Es posible evaluar varias competencias al mismo tiempo, ya que con una misma actividad se puede obtener una gran cantidad de información de cada candidato.

- Permite ahorrar tiempo, pues es posible obtener información de todos los candidatos de forma simultánea, evitando evaluaciones por separado.

- Permite evaluar a los candidatos ejecutando de forma directa una tarea, es decir, “en el aquí y ahora”. En un Assessment Center podemos observar directamente cómo una persona realiza una tarea, por lo que se puede determinar su desempeño sin necesidad de hacer predicciones futuras o especulaciones. La ejecución de cada

postulante será posiblemente muy parecida a la que tendría en el puesto real de trabajo, existiendo una mejor proyección de su rendimiento futuro.

- Permite disminuir las diferencias que puedan existir derivadas de la evaluación: en un centro de evaluación todos los candidatos participan de la misma evaluación, en condiciones idénticas, por lo tanto, todos ellos tienen la posibilidad de recibir las mismas instrucciones, contar con el mismo tiempo de ejecución y ser evaluador por las mismas personas. Por esta razón la evaluación se hace mucho más objetiva.

- Aumenta la motivación de los candidatos, pues se realizan actividades que generan el deseo de competencia. Esto permite que los participantes realicen un mayor esfuerzo por mostrar sus capacidades y destacar en cada una de las actividades.

Desventajas:

- Si bien un Assessment Center intenta crear situaciones reales de trabajo, se debe considerar que es imposible reproducir un escenario laboral tal y como se produce en la realidad, pues el candidato está sometido a una situación de evaluación, lo que puede generar mayor nerviosismo y estrés, interfiriendo esto en la ejecución de las tareas. Por esta razón, este es un factor que se debe considerar a la hora de tomar las decisiones finales.

- Si bien es posible ahorrar tiempo en la evaluación de los candidatos, el proceso de planeación es más extenso, pues requiere de la consideración de diversos factores para que el Assessment Center se lleve a cabo con éxito. Se debe planificar adecuadamente los objetivos, personas involucradas, actividades a realizar y los materiales necesarios.

- Se emplea una mayor cantidad de recursos económicos: Un centro de evaluación resulta más costoso, pues requiere del uso de materiales, equipos audiovisuales, un salón de gran tamaño, la participación de varios profesionales. Por esto quienes opten por este método de evaluación deben estar dispuestos a asumir tales costos.

- Por sí solo no es suficiente para realizar una evaluación completa de un candidato, sino que se le debe considerar como otra técnica dentro del proceso de selección de personal. Por esta razón se sugiere complementar el proceso utilizando otras técnicas de evaluación que también puedan brindar información útil.

- Puede perderse la confidencialidad de los candidatos que están participando en el proceso de selección, ya que al ser una evaluación grupal, algunos candidatos pueden conocerse y ser parte de empresas que compiten en el mercado, lo que puede no ser favorable para ellos, ya que otras personas pueden enterarse que desean abandonar su cargo actual.

De acuerdo a lo anterior, se puede concluir que un Assessment Center es una herramienta muy útil para evaluar a los candidatos que postulan a un empleo, pero debe utilizarse cuando la empresa asegure que a través de esta técnica va a obtener la información necesaria para determinar qué candidato está calificado para ocupar el cargo. Siempre debe recordarse que lo primero que se debe hacer en un proceso de selección es determinar cuáles son las características, habilidades o competencias acerca de las cuales deseamos obtener información y en base a aquello, se deberá seleccionar el método de evaluación más indicado.

Realice ejercicio Nº 5

3. SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS

Algunas empresas a la hora de realizar procesos de selección de personal, basan sus decisiones en la experiencia o antecedentes académicos de los candidatos que postulan a un empleo. Pero diversos investigadores han mirado con recelo esta tendencia, postulando que lo que debe realizarse para asegurar que el candidato se ajuste realmente a su puesto de trabajo es lo que se denomina “evaluación de las competencias”.

3.1 Origen del concepto de competencia

La aparición del concepto “competencias” aplicado en el área de recursos humanos surge a fines de la década de 1960 y comienzos de la década de 1970. Existía en esa época una preocupación debido a que las técnicas de evaluación de candidatos para un empleo, no lograban predecir con certeza el desempeño futuro en los distintos puestos de trabajo. Por esta razón, la evaluación de las competencias aparece como solución a este problema, intentando mejorar la capacidad de predecir la actuación futura en un puesto de trabajo.

Para desarrollar el concepto de las competencias, McClelland tuvo la idea de realizar comparaciones entre personas que tenían un alto nivel de éxito en su trabajo y otras que sólo lograban un rendimiento normal o promedio. Aquellas características que diferenciaban al grupo superior del grupo normal o promedio, fueron denominadas “competencias”. De esta forma, comenzó a restarse importancia a los años de experiencia o la obtención de título y diplomas.

3.2 Definición de una competencia

Para comprender este concepto, veamos cómo se define el concepto de “competencia”:

Competencia

"Es una característica subyacente en una persona, que está relacionada con el éxito en el desempeño de un puesto de trabajo"

Esta definición puede parecer muy simple, pero es necesario explicarla de mejor forma para que tome mayor sentido. Al señalar que una competencia es una característica "subyacente", debe entenderse que las personas pueden poseer ciertas características que no necesariamente se manifiestan en su conducta o son observables, pero que están en algún nivel y que por lo tanto, pueden ser factibles de desarrollar. Por ejemplo, algunos rasgos de personalidad no son fáciles de observar en la conducta de una persona, pero están ahí presentes y pueden ser utilizadas en caso de ser necesario.

Por otro lado, debe entenderse que las competencias relacionadas con un puesto de trabajo, aseguran el éxito en el desempeño de éste. Es decir, poseer ciertas características se relaciona con lograr un desempeño superior que otras personas que no poseen esas características. Por lo tanto, no basta con querer tener éxito para lograrlo, sino que es necesario tener ciertas cualidades que permiten asegurar el éxito en alguna función.

Dubois (1993), señala que una competencia es la capacidad de una persona para exceder los requerimientos del puesto, por lo que su desempeño no sólo cumple lo exigido, sino que destaca por sobre el resto, obteniendo entonces resultados de calidad.

De acuerdo a las definiciones entregadas, se pueden establecer algunas características de las competencias:

- Se relacionan con los conocimientos, actitudes, habilidades o destrezas necesarias para desempeñarse con éxito en un puesto de trabajo.
- Es de carácter subyacente, es decir, es posible de desarrollar si la persona posee el potencial para aquello.
- Son observables y medibles.
- Pertenecen a la persona, no al puesto de trabajo.

3.3 Componentes de una competencia

El estudio de las competencias ha llevado a concluir que éstas se componen de algunos elementos, los cuales son:

1) Saber: Este componente se relaciona con los conocimientos que es necesario tener para poder desempeñar la función, y tienen que ver con la formación académica y la experiencia. Esto no debe confundirse con poseer un determinado número de diplomas o años de experiencia, sino que en el ejercicio del puesto de trabajo, la persona demuestra que posee conocimientos que le ayudan a desempeñarse con éxito, por lo tanto este "saber" es posible de observar, se manifiesta en la conducta de la persona.

2) Saber hacer: Esto se refiere a las habilidades que es necesario poseer para desempeñar el cargo con éxito y generalmente están relacionadas con el nivel jerárquico del cargo. Existen distintos tipos de habilidades, por ejemplo:

- Habilidades técnicas: son las habilidades necesarias para realizar una función en particular. Así por ejemplo, el médico debe poseer ciertas habilidades técnicas para operar a un paciente y manejar los implementos necesarios; o un operador de grúa debe poseer la habilidad para manejar la grúa, cargas materiales, etc.

- Habilidades sociales: se relacionan con la habilidad para interactuar con otras personas, por ejemplo, la habilidad para trabajar en equipo, ejercer el liderazgo, para negociar, para hablar en público, entre otras.

- Habilidades cognitivas: Se refieren a las habilidades para analizar información, para tomar decisiones, para hacer cálculos matemáticos.

El "saber hacer" implica poseer habilidades que permiten ejecutar ciertas acciones concretas.

3) Querer hacer: Este componente tiene que ver con la motivación para realizar una tarea, no basta con saber hacer una tarea, también debe existir la predisposición, interés o las ganas de hacerla, lo que aumenta finalmente la calidad de la función desempeñada.
Cuando a una persona le resultan atractivos los comportamientos que debe desplegar en su cargo, es más probable que se preocupe de llevar a cabo con éxito todas las funciones involucradas.

4) Poder hacer: Para poder poner en práctica una competencia, también es necesario que el medio o el contexto sea favorable para aquello. Un individuo no es un ente separado del medio que le rodea, sino que es parte de él, por lo tanto, si las condiciones son favorables, es más fácil poder ejecutar las acciones con éxito. Al

contrario, si existe un medio hostil, donde existe un supervisor que presiona y hostiga, compañeros que tratan de impedir la ejecución de las acciones, o el medio físico no es el más indicado, entonces resultará complicado poder desplegar las competencias que se poseen.

5) Saber estar: Este concepto implica que la persona manifieste actitudes que vayan acorde a las características del entorno social y cultural de la organización, es decir, de acuerdo a las normas o reglas establecidas. En definitiva se trata de conjugar los propios valores o creencias con los comportamientos esperados en un contexto dado. De esta forma, una persona que respeta las reglas de una organización, es más probable que desempeñe su trabajo de acuerdo a los lineamientos de la organización, por lo tanto resultará desempeñándose con éxito.

3.4 Tipos de competencias

Existen tres tipologías para clasificar las competencias, lo que da origen a diferentes tipos:

1) Primera tipología de competencias: Esta primera clasificación distingue dos tipos de competencias y está basada en el éxito que se puede alcanzar en un puesto de trabajo:

- Competencias “umbrales” o “esenciales”: Son aquellas que permiten un desempeño normal o promedio en un puesto de trabajo. Los procesos tradicionales de selección de personal han puesto su interés en este tipo de competencias, es decir, buscan personas que puedan desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo y no a quienes puedan desempeñarlo de forma exitosa o sobresaliente.

- Competencias diferenciadoras: Son aquellas que permiten a la persona desempeñarse de forma superior o sobresaliente en un puesto de trabajo, es decir, son aquellas características que hacen que una persona en las mismas condiciones que otra, tenga un desempeño superior.

2) Segunda tipología de competencias: Está basa en la complejidad de una competencia y también distingue dos tipos:

- Competencias primarias: Son las que se pueden identificar de forma independiente y están referidas generalmente a los rasgos de personalidad. Por ejemplo, sabemos que la “escucha activa” requiere la capacidad de escuchar e interpretar lo que la otra persona dice, y no involucra otras habilidades.

- Competencias secundarias: Son competencias de carácter más complejo, pues involucran la interrelación de varias competencias al mismo tiempo. Por ejemplo, la competencia de liderazgo, requiere de la habilidad de comunicación, la empatía,

interacción social, conocimientos técnicos, por lo que no puede definirse en función de una sola característica.

3) Tercera tipología de competencias: Esta clasificación está basada en el alcance de la competencia, es decir, cuántas personas dentro de la organización deben poseerla:

- Competencias genéricas: Son aquellas que son requeridas en diversos puestos dentro de la organización y pueden llegar a ser necesarias para todos los trabajadores de una empresa. Por ejemplo, en este grupo se podría incluir competencias como el trabajo en equipo, responsabilidad, honestidad y probidad, compromiso organizacional.

- Competencias técnicas: Este tipo de competencias son de carácter más específico, y pueden llegar a ser particulares para cada cargo dentro de la organización. Por ejemplo, para el cargo de encargado de informática, se necesitarán competencias como el manejo de software o programas especializados. Las competencias técnicas tienen que ver principalmente con los conocimientos que la persona debe poseer para desempeñar su cargo.

Una vez familiarizados con el concepto de competencia, es necesario incorporar esta temática a los procesos de selección de personal, por lo que es necesario hacerse la siguiente pregunta:

¿Cómo podemos realizar un proceso de selección de personal basado en competencias?

Lo primero que se debe hacer para incorporar el tema de las competencias a los procesos de selección de personal, es determinar qué competencias son necesarias para desempeñar el puesto de trabajo que se desea seleccionar. Por esta razón, se debe determinar cuáles son los conocimientos, habilidades y conductas que son requeridas para desempeñar con éxito el puesto de trabajo; por otro lado, se debe establecer en qué nivel es necesario poseer cada competencia.

Este enfoque supone dejar de lado las características del cargo o la descripción de las funciones, para dar paso a las características de las personas que les ayudan a lograr éxito en su desempeño.

Entonces, para incluir las competencias en el proceso de selección de personal, se debe establecer cuáles son aquellas competencias requeridas para desempeñarse con éxito y en qué nivel de desarrollo deben estar presentes. Esto último quiere decir que en un puesto, hay competencias que es necesario poseer en un nivel intermedio, mientras que otras deben estar presentes en su máximo nivel de desarrollo. Para comprender mejor esta idea, veamos a modo de ejemplo, cuáles pueden ser los niveles de desempeño para una competencia. Cada nivel da cuenta de ciertas conductas que determinarán que la persona se encuentra en ese nivel de desempeño.

Para este ejemplo, utilizaremos como ilustración la competencia referida a la habilidad para tomar decisiones.

Tabla 3. Niveles de desarrollo de la competencia "habilidad para tomar decisiones"

Nivel	Criterio	Conductas observables
1	Bajo o nulo nivel de desarrollo	Las emociones interfieren en la toma de decisiones. Piensa de manera indisciplinada, no evalúa alternativas antes de actuar. Toma decisiones inadecuadas cuando está bajo presión.
2	Desarrollo bajo el promedio	Es capaz de evaluar alternativas antes de tomar una decisión. Analiza los problemas estableciendo relaciones básicas. Puede utilizar el ensayo y error para tomar decisiones.
3	Desarrollo adecuado o promedio	Toma decisiones estableciendo relaciones de causa y efecto. Busca nueva información para tomar decisiones. Es capaz de anticipar las consecuencias de sus decisiones. Evalúa detenidamente cada alternativa de solución.
4	Desarrollo sobre el promedio	Evalúa las distintas alternativas de forma objetiva y realista cuando toma una decisión. Establece diversas relaciones de causa y efecto. Toma decisiones analizando la perspectiva o proyección futura. Es capaz de hacer juicios complejos incluso en situaciones de presión.
5	Máximo nivel desarrollo	Toma decisiones complejas de forma analítica incluso en situaciones de intensa presión. Analiza múltiples causas y efectos de cada alternativa, realizando una evaluación analítica y abstracta. Es capaz de proyectar cada alternativa antes de tomar una decisión. Toma decisiones de forma objetiva sin dejarse llevar por sus intereses personales, sino en pro del éxito de la organización.

Continuando con el ejemplo anterior, a la hora de realizar un proceso de selección de personal para un cargo en el cual se requiera la competencia definida como “habilidad para tomar decisiones”, debemos establecer en qué nivel es necesario poseer esa competencia. Por ejemplo, para una secretaria, es probable que con un desempeño promedio en esta competencia, puede realizar sus funciones con éxito, pero para un gerente, es necesario poseer esta competencia en el máximo nivel de desarrollo para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo. Por lo tanto, una competencia puede ser requerida por varios cargos, pero en diferente nivel de desarrollo.

3.5 Entrevista de incidentes críticos

Las competencias pueden ser evaluadas a través de diferentes métodos, como los test psicológicos, entrevistas o centros de evaluación, técnicas que fueron descritas anteriormente. Pero una de las nuevas formas de evaluación de competencias es lo que se conoce como “entrevista de incidentes críticos”.

Entrevista de incidentes críticos

“Es un tipo de entrevista que utiliza una estrategia de exploración, con el fin de conocer las pautas de comportamiento que el evaluado utiliza a la hora de desempeñarse en un puesto de trabajo”.

La entrevista de incidentes críticos no utiliza una secuencia de preguntas estructurada, sino que intenta recoger el relato de situaciones reales vividas por el entrevistado, y que han resultado críticas en su experiencia o desempeño del cargo. Para ello, entrevistador va explorando el relato realizando preguntas que contribuyan a conformar una descripción completa de la situación. Lo esencial es detectar cómo se comportó el individuo en una situación, qué pensó, que sintió, con quienes interactuó y todo lo que sea relevante para conocer en detalle la situación descrita.

Una entrevista de incidentes críticos opera sobre la siguiente premisa:

“La mejor forma de predecir si una persona posee las competencias requeridas para un puesto de trabajo, es obtener información que evidencie que esa persona ha demostrado esas competencias en el pasado”.

De acuerdo a lo anterior, una entrevista de incidentes críticos tiene como objetivo obtener información codificable que permita identificar las competencias que posee un individuo. Al mismo tiempo, entrega información cualitativa acerca de características como las motivaciones, personalidad, rasgos, etc.

3.5.1 Características de la entrevista de incidentes críticos

La entrevista de incidentes críticos posee una serie de características que definen la estrategia mediante la cual debe llevarse a cabo:

- Utiliza una estrategia de exploración (no una secuencia de preguntas) que logra describir detalladamente una situación real de trabajo de acuerdo a la percepción que el entrevistado tiene de tal situación.

- Lograr captar las experiencias más importantes en el ejercicio de un cargo, lo que se realiza considerando el punto de vista del entrevistado.

- Puede considerarse una técnica de investigación, pues el entrevistador debe justamente investigar todos los aspectos relevantes de la situación que el evaluado está relatando.

- Permite identificar comportamientos concretos que el evaluado realizó en el pasado, es decir, no se hacen suposiciones sobre como el postulante podría actuar en base a su desempeño en la evaluación. Esto quiere decir que el relato nos permitirá concluir cómo actúa el individuo en diferentes situaciones y por lo tanto, en base a aquello concluir si posee o no una determinada competencia.

- El interés central está puesto en lo que hace la persona en sus puestos de trabajo para asegurar el éxito.

- El rol del entrevistador no se realizan una secuencia de preguntas, sino guiar al entrevistado para que proporcione la información que resulta de interés.

- El tipo de preguntas que se utiliza en una entrevista de incidentes críticos son más bien concretas y específicas, y pretenden que el candidato recuerde situaciones en las que haya tenido que poner en práctica las competencias que el entrevistador desea evaluar.

- Las situaciones que se exploran mediante la entrevista de incidentes críticos deben haber ocurrido recientemente (no más allá de 1 año antes), deben poseer un comienzo, desarrollo y desenlace claros, y el entrevistado debe haber jugado un papel importante o principal en esa situación.

3.5.2 Desarrollo de la entrevista de incidentes críticos

Para desarrollar una entrevista de incidentes críticos, es preciso comenzar con la misma dinámica que se utiliza para cualquier tipo de entrevista, es decir, crear un clima de confianza con el entrevistado, romper el hielo y explicarle el objetivo de la entrevista. Luego se le explica que debe intentar recordar algunas situaciones reales que haya vivido en su experiencia laboral, que sean recientes y en las que él haya participado activamente. Es importante explicar al candidato lo que se espera de su relato, con frases como:

"Voy a pedirle que relate algunas situaciones, debe hacerlo recordando lo mejor posible e indicarme qué pensaba, que sentía y como actuó en esa situación"

Luego se comienzan a evaluar las competencias, lo que se realiza de la siguiente manera:

Pongamos como ejemplo que la primera competencia que se desea evaluar es la capacidad de trabajo en equipo, entonces se puede decir al entrevistado:

"Cuénteme alguna situación en la que debió trabajar con un grupo de personas para resolver algún problema o ejecutar alguna tarea".

Posteriormente, dependiendo de la información que el candidato entregue, se comienza a explorar esa situación con el objetivo de obtener más información si es necesario. Para realizar esta exploración, el entrevistador puede realizar preguntas como:

- ¿Qué otras personas estaban en esa situación?
- ¿Qué rol desempeñó usted en ese grupo de trabajo?
- ¿Qué pensó en esa situación?
- ¿Cómo se sentía en esa situación?
- ¿Qué resultados se obtuvieron?

Una vez obtenida toda la información necesaria, se continúa evaluando las otras competencias. Luego de finalizada la entrevista se debe analizar la información obtenida, calificando en qué nivel de desarrollo está la competencia en ese individuo, y en base a lo requerido por el cargo, se debe tomar la decisión con respecto a si el candidato podrá desempeñarse con éxito.

Una vez descritos los principales métodos de evaluación, puede surgir la duda acerca de qué método es mejor para predecir el desempeño futuro de un candidato en un puesto de

trabajo. Por esto, Spencer y Spencer (1998), establecieron el nivel de correlación de diferentes métodos de evaluación con los criterios de desempeño en un puesto de trabajo, lo cual se grafica en la siguiente tabla.

Tabla 4. Capacidad predictiva de diferentes métodos de selección de personal. Spencer y Spencer (1998).

Método de evaluación	Correlación con el criterio de desempeño
Centros de evaluación (Assessment Center)	0.65
Entrevista de incidentes críticos	0.48 a 0.61
Muestras de trabajo	0.54
Pruebas de habilidades	0.53
Test de personalidad actuales	0.39
Información biográfica	0.38
Referencias	0.23
Entrevistas no conductuales	0.05 a 0.19

De acuerdo a la tabla anterior, el Assessment Center es el método de evaluación que resulta mejor para predecir el desempeño en un puesto de trabajo, pues posee el valor más alto en cuanto a capacidad predictiva. Esto quiere decir que de acuerdo Spencer y Spencer, el desempeño obtenido por los candidatos en un centro de evaluación, será muy similar al desempeño real de esa persona en el puesto de trabajo.

Sin embargo debemos recordar que no podemos elegir un método de evaluación sin antes establecer claramente los objetivos del proceso de selección de personal y cuáles son los requisitos del cargo, para así determinar las habilidades o competencias que es necesario evaluar. La etapa siguiente será entonces la elección del método de evaluación, pensando siempre en aquel que sea más pertinente y eficaz para obtener la información deseada.

Realice ejercicio Nº 6