
Universidad Academia de Humanismo Cristiano
Escuela de Psicología



Tesis

Título:

Estudio de los fundamentos para establecer criterios de organización de procesos de selección de personal desde las propuestas teóricas y la experiencia profesional del psicólogo y la influencia de esto en los procesos de selección de personal.

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

Alumno: Benjamín G. Román Valenzuela.

Profesor Guía: Melvin Anabalón.

Profesor Metodólogo/Informante: Francisco Kamann.

Fecha de Entrega: 17 de Octubre del 2011.

*A la memoria de mi Hermano, Amigo y Compañero
Jaime Ramirez.*

*Y a los Estudiantes Chilenos y Latinoamericanos
Que están dando la lucha
y un ejemplo de dignidad ciudadana.*

Dedicado muy especialmente a mi mujer, quién me apoyo incondicionalmente

todo este tiempo

Mónica Luisa

A mis Padres y Hermanos

A mi querida familia Pino Cortés.

A mis compañeros de trabajo

A los profesores Melvin A. y Francisco K.

Dedicado a todo mis compañeros del curso de

Psicología, Vespertino, 2002.

Y a todas las personas que por casualidad o causalidad del destino, compartieron

conmigo alguna vez, algún camino en común.

Índice.

1. Introducción.	06
1.1. Antecedentes.	06
1.1.1. El Proceso de Selección Desde La Teoría.	06
1.1.2. La Selección de Personal en La Administración Pública.	12
1.1.3. Otros Ejemplos de Procesos de Selección de Personal.	15
1.1.4. La Población Activa en Chile.	18
1.1.5. Algunos Estudios Relacionados.	21
2. Formulación del Problema.	27
3. Pregunta de Investigación.	30
4. Objetivos.	30
4.1. Objetivo General.	30
4.2. Objetivos Específicos.	30
5. Aportes y Relevancias de la Investigación.	31
6. Marco Teórico.	33
6.1. El Proceso de Selección de Personal.	33
6.2. Tres Conceptos Claves Para La Selección de Personal.	34
6.2.1. Selección de Personal.	34
6.2.2. Selección de Personal Como Proceso.	36
6.2.3. Análisis de Cargo; El Perfil.	37
6.3. Criterios Generales Para Proceso de Selección de Personal.	40
6.4. Proceso de Selección de Personal. Algunas Consideraciones Teóricas.	44
6.4.1. Las Etapas del Proceso de Selección.	49
6.4.1.1. Requerimiento de Personal.	49
6.4.1.2. Reclutamiento de Personal.	51
6.4.1.3. Entrevista Grupal Focalizada o de Clasificación.	52
6.4.1.4. Entrevista Personal.	53
6.4.1.5. Formación de Candidaturas (Análisis y Evaluación) y Presentación.	55
6.4.1.6. El Informe.	56
6.4.1.7. Entrevista de Selección, Decisión Final.	57

6.5. El Rol de La Subjetividad en La Experiencia – Teoría.	58
7. Marco Metodológico.	61
7.1. Enfoque Metodológico.	61
7.2. Tipo de Diseño de Investigación.	61
7.3. Delimitación del Campo a Estudiar.	63
7.4. Técnicas e Instrumentos Para Recolección de La Información.	64
7.5. Plan de Análisis de La Información.	65
7.6. Descripción de Entrevistas Realizadas.	67
7.7. Guión de La Entrevista.	69
8. Análisis de La Información.	70
8.1. Reducción y Categorización de La Información.	71
8.2. Análisis y Presentación de La Información.	73
9. Conclusión Final.	96
9.1. Del Análisis de los Datos.	96
9.2. En Relación a los Objetivos de La Tesis.	102
9.2.1. Del Objetivo General.	102
9.2.2. De los Objetivos Específicos.	104
10. Bibliografía.	109
11. Anexos.	112

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

1.1.1. El Proceso de Selección desde la Teoría

Uno de los procesos más importantes del análisis de los recursos humanos es sin duda el proceso de Selección de Personal, este nos permite seleccionar el o los mejores candidatos que más se ajustan a las necesidades de personal de una organización. Según Chiavenato (2000) la Selección de Personal es "Una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva"(Pág.238). De acuerdo al Manual de Selección de Personas en el Servicio Público (2008) "El Concurso es un proceso destinado a seleccionar a la persona más adecuada para un cargo determinado, en base a la valoración y acreditación del mérito y la idoneidad, utilizando para ello herramientas técnicas, objetivas y transparentes"(Pág. 14). Ambas definiciones apuntan claramente el objetivo principal del proceso de selección.

El proceso de selección de personal esta compuesta de varias etapas secuenciales cuyo objetivo principal es la incorporación del o los candidatos requeridos por la unidad solicitante o cliente. Por otro lado, se debe aclarar que para que una organización logre sus objetivos es fundamental realizar procesos de selección de personal porque éste es un medio para que la organización logre sus objetivos y no es un fin en sí mismo (Werther y Davis, 1995).

Estas etapas, de acuerdo a algunos autores, van desde el surgimiento de la necesidad de contratación hasta la contratación misma pasando por distintas etapas:

Chiavenato (2000), señala que el proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definidas y deben realizarse de la siguiente forma:

- Detección y análisis de necesidades de selección. Requerimiento.
- Descripción y análisis de la posición a cubrir. Definición del perfil.

- Definición del método de reclutamiento.
- Concertación de entrevistas.
- Entrevistas y técnicas de selección.
- Elaboración de informes.
- Entrevista final.

Susana Richino (1996), nos propone las siguientes etapas en su texto “Selección de Personal”:

- Preselección.
- Entrevista y Evaluación Psicológica.
- Elaboración del Ranking.
- Preentrevista o Entrevista Preliminar.
- Evaluación Técnica.
- Entrevista Profunda.
- Evaluación Psicológica.
- Análisis y Evaluación de Datos.

Para Wether y Davis (1995), las etapas del proceso de selección de personal son las siguientes:

- Decisión de Contratar.
- Descripción Realista del Puesto.
- Entrevista con el Supervisor.
- Examen Médico.
- Verificación de Datos y Referencias.
- Entrevistas de Selección.
- Pruebas de Idoneidad.
- Recepción Preliminar de Solicitudes.

Los procesos de Selección, como podemos observar, se pueden organizar en procedimientos, los que implican desde cada uno de los autores, criterios que de acuerdo a distintos factores o variables influyen a la hora de elegir el personal que más

se adecue a las necesidades de la organización o empresa. Un procedimiento establece pasos a seguir; plazos, tiempo de duración de cada una de las etapas de la evaluación, los participantes del proceso, tanto el evaluador como el evaluado así como la unidad solicitante o cliente que demanda la incorporación o evaluación de potenciales trabajadores a través de un proceso de selección.

Los criterios para establecer el procedimiento para un proceso de selección dependerán de factores como el tiempo de duración del proceso, que a su vez, dependerá de la cantidad de vacantes a cubrir, de la urgencia por incorporar los nuevos recursos humanos, la comunicación entre las partes, el tiempo que se considere para el llamado a concurso o reclutamiento, de la recepción de currículos, del tipo de cargo, de las herramientas que se utilizaran para la evaluación psicolaboral, etcétera.

La decisión con respecto a las variables o factores que se deben considerar como criterios válidos para establecer el procedimiento de un proceso de selección, es de responsabilidad del psicólogo organizacional a cargo del proceso. La capacidad que posea el profesional para tomar este tipo de decisiones tendrá que ver probablemente con su propia experiencia, sus destrezas o incluso su formación académica.

La teoría establece criterios claros y pasos a seguir para que un proceso de selección cumpla su objetivo de buena manera, a pesar de esto, no siempre el final del proceso es exitoso, por muy bien estructurado que esté un proceso de selección puede no conseguir dar con el o los candidatos idóneos para el cargo, esto no depende exclusivamente del psicólogo, más allá de su intervención, se debe recordar que el rol del Psicólogo de Selección es solo de staff y no de línea, es decir, la decisión de contratación, finalmente es de la unidad solicitante o cliente, y aquí nos podemos encontrar con criterios que van más allá de la competencia del psicólogo, criterios que incluso que van más allá de lo estrictamente profesional.

Puede también que el proceso de selección no cumpla su objetivo por que ninguno de los candidatos evaluados resulta ser recomendable para determinado cargo, incluso esto puede suceder antes de evaluar, puede ser que no se encuentre ningún buen candidato según antecedentes curriculares.

Esto es teoría, pero considerando la práctica, en que medida estos pasos se pueden llevar a cabo estrictamente, o en que medida aseguran el éxito del proceso, o más bien, ¿el aplicar este procedimiento rigurosamente significa que el proceso será exitoso?.

La discusión se centra, para esta tesis, en que si las variables o factores a considerar como criterios para organizar el proceso de selección de personal que plantea la teoría se condicen con las variables o factores que el psicólogo en ejercicio considera como criterios validos para establecer el procedimiento de un proceso de selección

De acuerdo al tipo de organización se pueden encontrar diferentes criterios para establecer el procedimiento del proceso de selección. Por ejemplo, las entidades de la Administración Pública están impedidas para establecer un procedimiento de selección de personal que implique recoger durante las distintas etapas datos del postulante de la vida personal y que impliquen en si discriminación por factores no laborales. Como establece el Estatuto Administrativo en el Código de Buenas Prácticas Laborales, que busca asegurar la igualdad de acceso a los concursos tanto a mujeres como a hombres, independiente de su edad, residencia, etcétera. No obstante esto, desde la observación de la experiencia en el área de reclutamiento y selección de una institución pública, los profesionales a cargo de los procesos, a pesar de tener un procedimiento claramente establecido, amparado en el Estatuto Administrativo, deben ceder a las presiones políticas desde dentro y fuera de la institución. Las decisiones entonces responden a otros tipos de criterios, como por ejemplo, de orden político o incluso entrampamientos legales.

Por otra parte para las organizaciones del sector privado, estos datos discriminatorios son utilizados abiertamente a la hora de decidir por el candidato más idóneo, como si es mujer en edad fértil, con hijos menores, estado civil, si un postulante reside lejos de las dependencias de la empresa, etcétera. De acuerdo a estos criterios de selección, la decisión de contratación puede pasar por factores no laborales rigurosamente, variables de la vida personal de un postulante, que el empleador pueda considerar que influyan en el rendimiento, prejuicios o la tendencia hacia ciertas características físicas que socialmente puedan ser mas o menos aceptadas, es decir, directamente factores de

discriminación por prejuicio, ideas preconcebidas de un sujeto o incluso intereses personales o de la organización, incluso elementos que tienen que ver con el tipo de actividad, hacia que público potencial está dirigido, como las promociones de ciertos productos que conforman grupos de jóvenes con ciertas características físicas que sean visible y comercialmente más atractivas, pero esto último deje de ser un proceso de selección de personal en sí, es más bien un casting.

Álvaro Ansorena (1996) detecta una serie de dificultades a la hora de seleccionar personal. Primero indica los problemas para definir un adecuado perfil de cargo, “Si la iniciativa de la selección surge de una persona específica, no es infrecuente encontrar serias dificultades para definir con rigor lo que está buscando realmente. Si por el contrario, la necesidad se deriva de la creación de una posición nueva o de una tarea emergente, la función se puede complicar incluso más debido a la falta de experiencia y de puntos de referencia previos” (Ansorena, 1996, P. 20), básicamente lo que menciona el autor tiene que ver con los conocimientos o la claridad que tiene el demandante de un proceso de selección en relación a lo que realmente quiere o necesita para su unidad u organización.

En la atracción de los candidatos también detecta algunas dificultades, desde situaciones como el exceso de postulantes o interesados en el cargo que se ofrece o bien todo lo contrario, lo dificultoso que resulta la recepción de postulantes o interesados en cubrir la o las vacantes. Ansorena enlista las variables más frecuentes que pueden influir para que se de cualquiera de estas situaciones, Sector y tipo de actividad, prestigio de la organización que ofrece el cargo, situación económica general del país, ámbito de la selección como nivel jerárquico, profesión, especialización, oficio. También menciona el rango étéreo, procedencia y la experiencia requerida para el cargo, la modalidad y el momento de la convocatoria, es decir, en donde y cuándo se publica la oferta. También un factor que puede ser atrayente o no a los potenciales postulantes son las condiciones de trabajo que se publican; expectativas de desarrollo, renta, beneficios, duración del trabajo, tipo de contrato, etcétera.

Una vez terminada la atracción de los postulantes al proceso de selección surgen nuevos problemas, estos “relativos a la identificación de las capacidades y características

personales de los candidatos” esto se refiere a las dificultades con que el evaluador se encuentra a la hora de detectar en los candidatos las características personales que se ajustan al perfil del cargo, la capacidad del evaluador para poder detectar conductas que responden más bien a un ajuste a la situación como respuestas de “deseabilidad social”, los candidatos suelen responder tratando de ajustar respuestas y conductas a los que ellos suponen espera encontrar el evaluador, responden de acuerdo a estereotipos, frases cliché.

Ansorena indica además que es muy frecuente dejar fuera del proceso a un candidato que debió haber sido considerado “Los Falsos Negativos”, por “algunas situaciones personales del candidato...o del propio seleccionador o entrevistador, que no presta la atención necesaria o escucha activa imprescindible en la entrevista, o que ha diseñado inadecuadamente el proceso y ha provocado una ruptura de la empatía con el candidato, o que simplemente, por algún motivo (cansancio, rutina, presión del tiempo, etcétera) se deja llevar demasiado rápidamente por impresiones iniciales o por procesos de etiquetado totalmente ajenos a la necesaria objetividad del evaluador”. También, la influencia del cliente, quién en base a prejuicios que van más allá de los criterios, profesionales de un psicólogo para la selección de personal.

La integración de los distintos elementos que constituyen el perfil de una persona también puede constituirse en una dificultad si estos no son integrados adecuadamente, todos y cada uno de los elementos, competencias, currículo, conocimientos, etcétera deben ser integrados a la hora de la evaluación final, por que cada uno de estos elementos por separados pueden llevar al éxito o al fracaso al postulante una vez seleccionado para determinado puesto de trabajo.

Otra dificultad descrita por este autor es la relativa a las pruebas o test que se utilizan como herramientas para evaluar ciertas características de los usuarios, el problema puede radicar básicamente en la elección inadecuada de la batería a utilizar, se debe utilizar una batería que “en la mayor parte de las variables que resultan relevantes para la evaluación de aspectos relacionados con la idoneidad de un candidato para un puesto de trabajo...” (Ansorena, 1996, P. 33)

Los últimos problemas, y no por esto menos importantes, que menciona Ansorena son aquellos relativos a la anticipación de la dinámica de interacción entre el candidato y el cliente, precisa Ansorena “sobre la superación de este tipo de dificultades poco podemos decir, excepto que el seleccionador debe efectuar una buena apreciación del “cliente” y de sus “guiños” y “querencias”, debe tener una precisa evaluación del candidato y de sus “dejes” y “peculiaridades” y debe en consecuencia, preparar el encuentro entre ambos con el mayor cuidado...”(Ansorena, 1996, P.35)

Por ultimo, las variables que tiene que ver con los costos versus eficacia que implican realizar un buen proceso de selección, la utilización adecuada de recursos para llevar a cabo un proceso de manera satisfactoria.

Según Ansorena(1996), un proceso de selección de personal, para garantizar el éxito debe cumplir con determinadas características más allá de los pasos a seguir que componen el procedimiento de un proceso de selección, características que resguardan la calidad del ejercicio de evaluar y seleccionar al personal más idóneo para la organización, a esto agrega Alles que “La clave del éxito de todo proceso consiste, básicamente, en que sea sencillo y corto, cubriendo desde ya, los requisitos de la organización: contratar a la persona indicada, en el momento indicado y con el salario indicado”(Alles, 2005. p.121).

1.1.2. La Selección de Personal en la Administración Pública.

Durante el Gobierno de Michelle Bachelet, la Dirección Nacional del Servicio Civil confeccionó un manual de Selección de Personas en servicios públicos (DNSC¹, 2008), basado en la ley N° 19.882 que entre otras cosas establece como un área estratégica de los servicios públicos la gestión de los recursos humanos, busca la profesionalización de estas áreas bajo la premisa que esta gestión tiene incidencia directa en el logro de objetivos y la calidad del servicio entregado a la ciudadanía.

Se establece, bajo el nombre de Nuevo Trato Laboral, un sistema de concursos que busca destacar por sobre otras cosas la valoración del merito y la idoneidad en una

¹ Dirección Nacional del Servicio Civil, Gobierno de Chile.

herramienta técnica y homogénea para evaluar el ingreso al servicio público, crea además comités de selección encargados del diseño e implementación de los concursos en cada servicio.

Destaca que “La Promoción profesional de estas personas se vincula a mejoras objetivas de su capacidad de contribución. La compensación se relaciona con la importancia de la tarea, la dedicación, el esfuerzo y otras circunstancias evaluables.” (DNSC, 2008, p.7). Con esto se busca terminar con los alcances políticos, el nepotismo y cualquier criterio de selección o promoción que se aleje de la objetividad del concurso y la transparencia.

Dicho todo esto, los concursos o procesos de selección de personal en la administración pública, de acuerdo a este manual tienen como principios básicos que un concurso es un proceso mediante el cual se acredita la idoneidad entre postulantes a un mismo cargo para el desempeño de las tareas propias de éste.

Dispone de perfiles de cargos como insumo esencial para establecer un concurso o proceso de selección, “La inversión de esfuerzo y tiempo en definir el perfil tiene siempre un valioso retorno. Permite ni más ni menos, poder contrastar las cualidades de las personas que optan a un cargo con un referente de idoneidad.”(DNSC, 2008, p.9).

Este perfil de cargo debe además incorporar las competencias, “(Aquellas que si se poseen explican un alto porcentaje del éxito)” (DNSC, 2008, p.9).

Este manual entrega una definición de Concurso como un “proceso destinado a seleccionar a la persona más adecuada para un cargo determinado, en base a la valoración y acreditación del mérito y la idoneidad, utilizando para ello herramientas técnicas, objetivas y transparentes.”(DNSC, 2008, P.14).

Desde la visión de la DNSC sobre los procesos de selección de personal los factores críticos de los cuales depende el éxito del proceso es que estos deben poseer una clara definición del perfil de cargo. Estrictamente deben estar muy bien formuladas y explicitadas las bases del concurso, debe contar con una amplia difusión del llamado a

concurso y sus bases por los medios que se justifique o sean necesarios, se deben cumplir todas las fases del proceso en tanto procedimiento y plazos establecidos, por ultimo, debe existir la instancia de retroalimentación a los postulantes de los resultados del concurso.

Para graficar de manera más clara, se hará referencia al manual del proceso de reclutamiento y selección de personal del Servicio de Salud Metropolitana Sector Oriente (SSMSO). En este manual se establece que el procedimiento comprende las siguientes etapas:

1. Solicitud de inicio del proceso: La Jefatura de la unidad solicita iniciar un proceso de selección al encargado de recursos humanos o encargado de selección del establecimiento.
2. Creación/Validación de perfil de competencias para el cargo: En caso de que no exista un perfil de cargo para la vacante para el puesto de trabajo a cubrir este deberá ser construido o validado en caso de existir. El perfil debe contener la siguiente información: Identificación del cargo, requisitos del cargo, funciones y competencias requeridas.
3. Difusión de oferta de empleo: Se debe definir los canales de difusión, estas deben ser mixtas, es decir internas y externas. La publicación o llamado a concurso debe contener información como el nombre del cargo, establecimiento o unidad de desempeño, requisitos del cargo y las condiciones contractuales.
4. Recepción de Antecedentes: “El Código de Buenas Prácticas Laborales en la Administración Central del Estado consigna que en todo concurso de ingreso los CV se solicitarán y entregarán exclusivamente con los apellidos de los postulantes, sin nombres, foto dirección, sexo, estado civil u otra identificación, indicando un número telefónico, casilla electrónica o similar, para efectos de la comunicación durante el proceso de selección”.(p.10).

5. Análisis Curricular: El criterio básico para este filtro es dicotómico, lo que quiere decir que el encargado del análisis curricular debe definir si el currículum cumple o no cumple con las exigencias mínimas de postulación.
6. Desarrollo del proceso de selección: En esta etapa del proceso se llevan a cabo todas las actividades ligadas a la evaluación psicolaboral de los postulantes. Implica determinar la estructura del proceso y la elección de instrumentos de selección.
7. Comisión de Selección: Es la última etapa del proceso de selección, para esta instancia ya se habrán evaluado a los candidatos, y el objetivo es ahora entrevistar a los candidatos mejor evaluados por parte de la unidad que solicita el cargo de manera de tomar una decisión resolutoria con respecto a quien finalmente finalizará el proceso de selección. La definición que se entrega no está asociado directamente al concepto mencionado, puesto que este tiene otro alcance², pero para efectos de este estudio se homologa este título con la etapa del proceso de selección a la que se hace referencia en esta definición.

De esta forma la DNSC busca, entre otras cosas, asegurar el éxito y la transparencia de los procesos de selección de personal, esto bajo las normativas que rigen la administración pública en Chile, el Estatuto Administrativo y el Código de Buenas Prácticas Laborales.

1.1.3. Otros Ejemplos de Procesos de Selección de Personal.

La mirada de la Administración Pública sobre los procesos de selección de personal es parte de un paradigma enclavado en la legalidad y las normativas vigentes que se relacionan exclusivamente con el sector público que definen los tipos de contrato la formalidad de los procesos o concursos que no necesariamente tienen que ver o se relacionan directamente con el sector privado.

² “El comité de selección está integrado por funcionarios de planta de los servicios públicos, regidos por el Estatuto Administrativo, se constituyen por mandato legal para realizar los concursos de ingreso a la planta, de promoción y de los cargos del tercer nivel directivo” (DNSC, 2008, p.22)

Por esto ha sido necesario también incluir algunos ejemplos de cómo estructuran los procesos de selección de personal la empresa privada.

La búsqueda en Internet es la forma más accesible y rápida para encontrar todo tipo de información, en esta búsqueda se encontró la empresa Española AITECO Consultores³. Esta empresa se dedica a la consultoría en gestión de calidad, de procesos, organización y recursos humanos, administración pública entre otros.

Esta consultora plantea que para que un proceso de selección de personal sea exitoso, se deben dar un procedimientos con fases determinadas las que deben ser estrictamente cumplidas, iniciando cuando el cliente se pone en contacto para solicitar un proceso de selección y el primer paso es definir son las características y exigencias que debe poseer el postulando al cargo que se pretende cubrir.

Para este se realiza el perfil de cargo o también llamado profesigramas, se debe desarrollar entonces el perfil de exigencias del puesto de trabajo lo que incluye elementos tales como metas y objetivos de la empresa, la cultura organizacional, el potencial de desarrollo profesional.

Una vez definido el perfil de cargo, se continúa con la siguiente fase, el reclutamiento, la búsqueda de candidatos potenciales. El objetivo es reclutar un número suficiente que asegure que entre ellos habrán candidatos que reúnan los requisitos para el cargo. No se trata tampoco de tener muchos currículos, la idea es tener muchos pero con perfiles que se ajusten a lo requerido por el cliente, que se aproximen a las necesidades del proceso de selección.

La preselección es la etapa siguiente. Es la primera evaluación o selección de postulantes, revisando curricularmente su historial laboral y académico, esta consultora también plantea que de acuerdo a las exigencias del perfil, para este primer filtro se puede utilizar una entrevista.

³ <http://www.aiteco.com>, página visitada el 29/08/2011

Luego de esta preselección, trabajarán con predictores, este concepto, desde la definición de Aitico, hace referencia a las herramientas para predecir el rendimiento de los candidatos evaluados en relación al puesto de trabajo, esto es; test psicológicos o pruebas técnicas. Con esta información los profesionales de selección de personal se encuentran en condiciones para decidir cuales de los candidatos evaluados cumplen con los requisitos mínimos exigidos para ocupar el cargo y cuantos y quienes serán presentados al cliente.

Continúa entonces el proceso con la toma de referencias, las que realizan solo si es necesario, la utilización de este recurso, bajo la mirada de esta consultora, es solo cuando por algún motivo es necesario despejar algunas dudas con respecto al postulante.

Ya con toda la información recogida durante el proceso se procede a redactar los informes, estos deben contener información tal como fortalezas y debilidades, resumen de datos personales, académicos y profesionales, recomendaciones.

Finalmente la presentación de los candidatos para que el cliente tome en base a la información entregada sobre los postulantes, la decisión final de contratación.

Posterior a esto, la consultora establece un período de seguimiento para asegurar el éxito del proceso de selección.

Otro ejemplo de proceso de selección lo podemos desprender del grupo Centro psicólogos⁴. El servicio de selección de personal que ofrecen para las organizaciones que cumplan con el requisito básico que la solicitud que realicen la hagan en base a un cargo con perfil de cargo bien definido que integre elementos de la cultura organizacional así como los valores y objetivos de esta.

Ellos definen la selección de personal como un proceso que debe cumplir siete etapas, estas son: Perfil del Puesto, en la que definen junto al cliente las características del cargo y los requisitos que debe cumplir el postulante, El reclutamiento; la búsqueda de

⁴ <http://www.centropsicologos.cl/>, pagina visitada el 29/08/2011

los candidatos de acuerdo al perfil definido, postulan que mientras más amplia la búsqueda hay más posibilidades de dar con el postulante ideal.

La etapa siguiente es la Entrevista, en esta etapa se pretende recolectar información para predecir el rendimiento del candidato evaluado en el puesto de trabajo y para esto, la consultora indica que para asegurar el éxito se debe evaluar el grado de la compatibilidad motivacional.

La aplicación de las pruebas es considerada otra etapa dentro del proceso además de verificación de referencias laborales.

Para finalizar el proceso se entrega el informe psicolaboral como un insumo para el cliente con el objetivo de que este tome una decisión en base a la información de la que da cuenta este documento, tal como debilidades y fortalezas, habilidades cognitivas, relacionales, emocionales, motivacionales y otra características específicas para el cargo.

Luego de esta última etapa, la consultora mencionada realiza un seguimiento del candidato, en la que a través de una encuesta mide el desempeño y ajuste del postulante en el cargo.

1.1.4. La Población Activa en Chile

La población activa de un país es la cantidad de personas que se han incorporado al mercado de trabajo, es decir, que tienen un empleo o que lo buscan actualmente, según el INE⁵, la Población Económicamente Activa (PEA) o Fuerza de Trabajo es aquella que está compuesta por Personas en edad o condiciones de trabajar, que durante la semana de referencia, cumplen los requisitos para ser incluidas en la categoría de ocupados o desocupado.”, vale decir todos aquellos ciudadanos que cumpliendo edad de trabajar se encuentran en estado de Ocupados, Ocupados Tradicionales Ocupados no Tradicionales, Ocupados Ausentes, Desocupados, Cesantes o Buscan trabajo por primera vez.

⁵ http://www.ine.cl/canales/elemento_persistente/preguntas_frecuentes/preguntas_frecuentes.php Página visitada el 06/09/2011

De acuerdo a la Última Encuesta Nacional de Empleo (ENE), los sectores económicos son:

- Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura, Pesca
- Explotación de Minas y Canteras
- Industrias Manufactureras
- Electricidad, Gas y Agua
- Construcción
- Comercio al por Mayor y al por Menor; Restaurantes y hoteles
- Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones
- Establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles y servicios de prestamos
- Servicios Comunitarios, Sociales y Personales
- Actividades no bien especificadas

Y de acuerdo a los estudios de remuneraciones realizados por Instituto Nacional de Estadísticas la, división de la mano de obra por sector económico es la siguiente:

- Profesionales, Técnicos y Personas en Ocupaciones Afines
- Gerentes, Administradores y Funcionarios de Categoría Directiva
- Empleados de Oficina y Personas en Ocupaciones Afines, Vendedores y Personas en Ocupaciones Afines
- Agricultores, Ganaderos, Pescadores, Cazadores Madereros y Ocup. Afines
- Conductores de Medios de Transporte y Personas en Ocup. Afines
- Artesanos y Operarios en Ocup. Relacionadas con Hilandería, Confección
- Otros Artesanos y Operarios
- Obreros y Jornaleros n.e.o.c.
- Trabajadores en Servicios Personales y Ocupaciones Afines
- Fuerzas Armadas y Ocupaciones No Identificables o No Declaradas

Según el Boletín de Indicadores Mensuales emitido por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) en su Edición N°154 del 31 de agosto del 2011(INE, 2011), el aumento del empleo se estimó en 335.130 personas en los últimos doce meses,

compuesto principalmente por trabajadores asalariados, un poco más de 5 millones, y seguido de trabajadores por cuenta propia.

El mayor incremento de la población Activa, en los últimos doce meses, se vio en las actividades de inmobiliarias y Empresas de Alquiler (41.140) y Construcción (60.680).

De acuerdo a lo que va del año, la mayor fuente laboral ha sido aquellos empleos de trabajo habitual de 45 horas semanales seguidas por aquellos de 30 horas semanales o tiempo parcial, especialmente en mujeres y de trabajo de tiempo parcial no voluntario.

Según la Encuesta Nacional de Empleo, realizada por el INE, durante el segundo cuatrimestre 2011⁶, existen 7.445,47 de personas mayores de 15 años se encuentran trabajando y otros 602,18 desempleados, esto de una población activa o fuerza de trabajo de un poco más de 8 mil, es decir un 92,5% de la población activa se encuentra trabajando, mientras que un 7,5% se encuentra desocupado, ya sea cesante o buscando empleo por primera vez.

Del total de la población activa que se encuentra ocupada un 66% es asalariado, con remuneración mensual y probablemente contratado. Es decir que un 66% de la población activa que se encuentra trabajando potencialmente fue sometido a un proceso de selección de personal, en la forma y perspectiva que sea, sea con psicólogos con un proceso de selección de personal por etapas, en organizaciones más complejas o contratación directa o procesos de selección de una sola etapa en organizaciones menos compleja.

Existe una demanda significativa en el mercado de los recursos humanos, un importante índice de movilidad de la fuerza de trabajo en Chile así como una importante oferta de servicios de gestión de recursos humanos, la cifra exacta no ha sido determinada pero existen directorios comerciales, con listados de empresas consultoras que ofrecen el

⁶ Tabla de Población de 15 años y más por situación en la fuerza de trabajo, nivel nacional, según sexo y período: Información entregada por cuatrimestre en Miles de personas y tasas. Fuente www.ine.cl

servicio de Selección de Personal, por ejemplo, el directorio de Páginas Amarillas⁷ cuenta con listado de 94 consultoras a lo largo de todo Chile.

En la Actualidad, no existen estudios que indiquen cuántos psicólogos se dedican a la selección de personal o cuantas empresas cuentan con área dedicada a esas tareas, pero cabe destacar

1.1.5. Algunos Estudios Relacionados.

En la búsqueda de material y estudios que apoyaran las hipótesis planteadas para este estudio, que permitieran justificar de mejor manera los objetivos de esta tesis, se encontró una tesis de para optar al grado de Licenciado en Psicología de la Escuela de Psicología de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano del año 2004. Las tesis planteaban como objetivo General “...Indagar si existe un parámetro común de evaluación y selección de personal entre las distintas empresas que requieren vigilantes privados que porten armas y su relación con las características del cargo en cuestión”(González, V., Gutiérrez, S., 2004, p.10).

Si Bien es cierto, el objetivo no tiene el alcance del propósito principal de esta tesis y es más acotada a la evaluación de un cargo en particular, no obstante la información que arroja la investigación y el análisis final entrega algunos conceptos claves.

Del análisis de categorías, realizado por las autoras, se desprenden algunos conceptos que permitirán establecer alguna hipótesis, unas de estas categorías es la importancia de la experiencia del psicólogo que el test que se aplica, lo que pone un paso adelante a la experiencia por sobre los planteamientos teóricos, comprendiendo las técnicas de evaluación que existen como un aporte teórico a la selección de personal. Indican las autoras de la tesis, que la experiencia permite al psicólogo adquirir destrezas para poder resolver las conductas de los evaluados frente a los test, en especial cuando estos vienen con ideas preconcebidas de cómo responder un test. “Los psicólogos que fueron entrevistados valoran la experiencia como un elemento fundamental para la labor que

⁷ <http://buscador.emol.com/amarillas/seleccion+de+personal> , Página visitada el 06/09/2011

ellos realizan puesto que les permite reconocer ‘intuitivamente’ aspectos implícito de los evaluados.”(González, V., Gutiérrez, S., 2004, p. 76).

Por otra parte, indican la importancia de basar el proceso en las propuestas teóricas, pero haciendo alusión a las variables que se deben evaluar en el postulante y no a la organización de un proceso de selección de personal.

La investigación arrojó además, que una de las grandes problemáticas a las que se enfrenta el psicólogo en el ejercicio de su cargo como seleccionador, es que muchas veces su trabajo se ve limitado a realizar tareas más técnicas como la aplicación de un test, la tabulación o directamente a realizar tareas de corte administrativas como chequear algunos certificados de antecedentes comerciales, sin lugar a duda, esto puede afectar directamente la adquisición de destrezas, impide la adquisición de experiencia en relación a un proceso de selección de personal.

Existe poca profundidad en el procesos de selección, de acuerdo a lo que se menciona en esta tesis, la opinión generalizada con respecto a la profundidad, indica que no existen instancias para la reflexión con respecto a lo que se hace durante un proceso, dado a la gran cantidad de gente que deben evaluar, las exigencias de la empresa, por la urgencia del proceso, por los costos y beneficios implicados. Este elemento sin duda atenta contra la profundidad de la selección de personal teniendo como consecuencia las dificultades para seleccionar al postulante más idóneo. Se pone, entonces en este sentido, las exigencias de la empresa que solicita el proceso de selección, como barreras para el éxito del proceso.

Otro estudio que aporta información relevante a los procesos de selección de personal es una memoria presentada por Pereira (2008)⁸ para optar al título de Psicólogo de la Facultad de Ciencias de la Universidad de Chile.

La memoria está basada en la experiencia de práctica profesional de la propia autora en el área de la psicología organizacional, esta fue realizada en una consultora de recursos

⁸ Memoria para optar al título de Psicólogo de la Facultad de Cs. Sociales de la Universidad de Chile
http://www.cybertesis.udechile.cl/tesis/udechile/2008/pereira_m/html/index-frame.html, pagina visitada el 07/09/2011

humanos, específicamente en el área de selección de personal. “Diseño de Metodología Para los Procesos Integrales de Selección en una Consultora de Recursos Humanos” (2008) es el título del trabajo que se revisa a continuación.

La autora de esta memoria plantea que muchas empresas externalizan o utilizan el outsourcing de servicios profesionales del área de los recursos humanos y el desarrollo organizacional y uno de los servicios de más demanda es precisamente el de evaluación y selección de personal.

La consultora en la que la Pereira realizó la practica denominaba a este proceso como Proceso Integral de Selección de Personal lo que implica realizar desde la definición del perfil de cargo, pasando por diversas etapas como el reclutamiento, selección de antecedentes, elaboración de informes, verificación de antecedentes, elaboración de informes, verificación de antecedentes comerciales y laborales y presentación de candidatos finales al cliente.

Sin embargo, la entrega de este servicio de acuerdo a Pereira, se realiza sin la existencia de una metodología definida o estructurada, lo que acarrea problemas tale como el “agotamiento de ka fuente de reclutamiento, poca claridad acerca del perfil definida por el cliente, falta de definición de la duración del proceso” (Pereira, 2008, p.5), esto ultimo, debido a la inexistencia de cronogramas de trabajo.

La memoria de acuerdo a esto, busca proponer una estructura de las etapas que debe incluir el proceso de selección de esta consultora, establecer un procedimiento. Para dar solución a la problemática y realizar el ejercicio de establecer un procedimiento que permita establecer un proceso por etapas bien definidas, la autora plantea la siguiente pregunta ¿Cuáles son las consideraciones y pasos que debe tener un proceso integral de selección realizado por una consultora de recursos humanos?, y para lograr responder a esta interrogante estima conveniente realizar trabajos de observación y participación de los procesos de selección realizados por la consultora además de un análisis de los planteamientos teóricos acerca del tema con el objetivo de establecer un procedimiento con los pasos que debe incluir una metodología de selección para procesos integrales.

La memoria instala la reflexión sobre los procesos de selección tradicional, los pasos generales de este, además las consideraciones relacionadas a las etapas de un proceso realizado por una consultora, indican esto último puesto que señalan, de acuerdo a la investigación realizada para este trabajo, no existe o es escasa la bibliografía relacionada.

Esta memoria es considerada como un antecedente importante para la tesis, a pesar que la memoria busca establecer una metodología específica al contexto de una consultora X y la tesis no pretende armar un procedimiento sino más bien entender como el psicólogo a cargo de un proceso de selección lo organiza, qué criterios utiliza y en qué basan esos criterios. Es precisamente ese el aporte como antecedente para la tesis, entendiendo que el objetivo general de la memoria es recopilar y analizar información sobre procesos de selección desde una consultora, de la cual se puede observar como el psicólogo se puede plantear un proceso de selección de personal desde fuera de una empresa que puede ser distinto al del psicólogo como stable staff de una organización particular.

Se describe en la memoria que los principales objetivos de los procesos realizados por la consultora es cumplir con el presupuesto de ventas mediante diversas evaluaciones, mantener y aumentar los clientes y dar buen servicio a los clientes en tanto a los tiempos de respuesta y solidez del producto. En tanto al servicio de selección de personal, específicamente, se sugiere cuando una empresa demanda seleccionar personal para un cargo solicitando la asesoría desde la definición del perfil de cargo hasta la entrega de la terna final, esto incluye los pasos de “Definición del perfil de cargo, definición de fuentes de reclutamiento, selección de antecedentes, evaluación psicológica, verificación de antecedentes comerciales y laborales, presentación de candidatos.”(Pereira, M. 2008, p. 36).

La consultora, al cliente, le presenta estos pasos en teoría, no obstante, en la práctica no existe un procedimiento establecido que determine la realización metodológica de estos pasos, además, en relación a los actores del proceso, indica la memoria que tampoco su participación es especificada, refiriéndose a la ejecución de las tareas que requiere un proceso por parte del psicólogo y la asignación de la responsabilidad de un proceso de manera parcial o total.

El trabajo de observación y de participación en los procesos de selección por parte de la memorista para realización de este escrito fue desarrollado en 11 procesos de selección durante 4 meses y posterior a su período de práctica profesional durante 3 meses como psicólogo externo. El material reunido le permitió descubrir y describir que en la consultora no existe un registro acerca de que procesos se han realizado y cómo se han llevado a cabo, no existe una especificación de los pasos a realizar en un proceso. Existen pasos generales que no indican cuantas etapas son necesarias y su secuencia para un determinado cargo y según las vacantes a cubrir, además del tiempo aproximado que se requiere invertir para cada etapa del proceso.

Otra observación que realiza la autora, es que en ocasiones los requisitos del perfil de cargo no son bien definidos e incluyen criterios discriminatorios negativamente como el género, clase social, etc.

Por otra parte, indica que no tienen un banco de candidatos y reclutan desde un portal o bolsa de trabajo electrónica lo que dificulta la utilidad de la fuente de reclutamiento, se agotan rápidamente cuando el proceso busca cubrir más de 2 vacantes o cargos muy específicos.

En relación a la etapa de evaluación psicológica de los postulantes a un cargo, señala que no se especifica si todas las herramientas se aplicaran en una o más sesiones.

Por otra parte, indica que la consultora no contempla una etapa de evaluación grupal que permita conocer a los postulantes antes de la evaluación individual.

En tanto a la verificación de antecedentes comerciales y laborales se realiza tan solo una verificación de referencia.

Por último, en tanto a la presentación de los candidatos envían al cliente los antecedentes de aquellos postulantes evaluados como recomendables para el cargo, sin especificar como comparar a los mejores candidatos evaluados que define la terna.

A la luz de estas observaciones, la autora señala que a falta de un procedimiento acontecen diferentes problemas en la ejecución de un proceso de selección como la falta de un perfil de cargo claramente definido, esto debido a que el cliente no tiene la instancia para definir, no especifica de acuerdo a lo que necesita realmente para cubrir ese cargo o algunos requisitos que determina son discriminatorios negativamente.

Otras de las dificultades que acarrea la falta de un procedimiento y a consecuencia de un perfil de cargo no representativo de la realidad del puesto de trabajo, es el agotamiento de las fuentes de reclutamiento porque los postulantes se retiran del proceso o no cumplen con los requisitos definidos para el cargo.

No existe una instancia de evaluación respecto de los resultados de los procesos de selección y por último, en tanto a la coordinación del proceso y la asignación de todos los profesionales, no está definido si los procesos los realiza uno o más psicólogos o si distribuirán las etapas de los procesos a distintos psicólogos.

Finalmente la autora propone 10 fases para un proceso de selección. Estas son; 1.- Solicitud y coordinación que incluye la definición del perfil de cargo, 2.- Reclutamiento con criterios como; nivel de estudios, años de experiencia, expectativas de renta, edad, 3.- Evaluación grupal en grupo de 5 a 8 personas con una presentación de la empresa a que postulan, aplicación de dinámica grupal para medir habilidades interpersonales y la aplicación de pruebas psicométricas, 4.- Verificación de los antecedentes comerciales, 5.- Evaluación individual en base a los resultados de las fases anteriores, se realiza entrevista tradicional y aplicación de pruebas, 6.- Verificación de las referencias laborales; se revisan 2 referencias laborales de aquellos que pasan la entrevista individual, 7.- Informe; se realiza el informe de aquellos postulantes que han pasado todas las fases del proceso, 8.- Evaluación del proceso; se define la terna a presentar entre los psicólogos evaluadores y el coordinador o jefe de selección, 9.- Presentación de candidatos al cliente; curriculum, informe y referencias y 10.- Envío de correo electrónico a los postulantes que no continuaron o fueron eliminados en el proceso.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Existen diferentes criterios para organizar un proceso de Selección como herramienta de evaluación de postulantes para la incorporación de recursos humanos adecuados a cada organización. Son precisamente estos criterios los que definen el proceso en su estructura, se definen pasos a seguir, un flujograma del proceso.

Todos los criterios que se consideren para organizar un proceso de Selección deben responder al Mercado Laboral y al Mercado de Recursos Humanos en los cuales está inmersa la organización.

De qué manera se puede asegurar que los procesos cumplan con el objetivo planteado, qué elementos debería considerar un proceso exitoso en el sentido de conseguir el recurso humano que la empresa realmente necesita para cubrir las vacantes disponibles, cuáles son las variables que el profesional debe considerar como importante, existe la receta exacta para un proceso eficiente.

El Reclutamiento, por un lado, permite atraer a los candidatos potencialmente calificados para ocupar los cargos que se ofertan, desde las distintas fuentes que se puedan utilizar de acuerdo a la necesidad de Recurso Humano que tenga la organización. Existen diversos modelos de Reclutamiento, cuál utilizar, en que momento, que tan eficiente puede ser, de que depende el éxito del modelo a utilizar. Esto varía de acuerdo a la organización.

La Etapa de Selección, a continuación del Reclutamiento, es en esencia la que permite incorporar uno o varios empleados que se adecuen al cargo y además que logren eficiencia en el cargo. Se trata de escoger entre uno o más de los postulantes reclutados o preseleccionados en el proceso de reclutamiento.

La Selección como un proceso de comparación entre los requisitos del cargo y el perfil de los candidatos, de decisión en el sentido de proponer o recomendar a los candidatos que resulten mejor evaluados para el cargo en cuestión. En este momento el profesional decide según los criterios establecidos para la incorporación de los nuevos recursos

humanos, pero antes de esto, debe decidir que herramientas, técnicas, modelos va a utilizar para llegar a tomar aquella decisión o poder realizar aquella recomendación.

El Proceso de Selección es en sí, una herramienta de evaluación psicolaboral, en este sentido, son trascendentales los criterios que el psicólogo utilice para organizarlo y garantizar el éxito de este, que cumpla con su objetivo principal que es permitir la selección del candidato más idóneo de acuerdo a las necesidades de la organización.

La teoría proporciona el sustento, la matriz, el encuadre, los principios por los cuales se debieran regir los criterios para organizar el proceso de selección de personal en un procedimiento claro, bien definido y delimitado. Pero qué tan rigurosamente esto se pueda aplicar en la práctica. Los planteamientos empíricos, teóricos son concebidos para contextos de desarrollo de funciones o de procesos estandarizados, un contexto “ideal”, en el cual todo sucede tal como se programó, lo que sin duda es posible, pero no siempre lo es.

Existen factores o variables que no contempla la teoría que hacen que el psicólogo a cargo de un proceso deba tomar decisiones más allá de sus preceptos teóricos, que deba orientar sus decisiones y el planteamiento del procedimiento de un proceso de selección a factores o variables que nada tienen que ver con los principios que rigen la Selección de personal, como la objetividad.

La interrogante que pretende plantear esta investigación apunta a resolver o establecer un paralelo entre la teoría en relación a la selección de personal y el rol del psicólogo organizacional en ejercicio.

La cuestión es, ¿qué posibilidad hay de aplicar estrictamente un procedimiento para un proceso de selección de personal basado únicamente en la teoría en un contexto real donde existen factores o variables que van más allá de los conceptos teóricos?, ¿son las variables o factores que plantean las teorías los que el psicólogo en sus funciones como analista de recursos humanos en selección de personal utiliza para establecer los criterios de un procedimiento de un proceso de selección de personal?.

Además cabe preguntarse en qué medida esto impacta finalmente en los procesos de selección de personal, en que medida estas decisiones ya sean teórica, experiencial o una mezcla de ambas puede influir en los procesos de selección de personal en tanto herramienta de identificación, descripción y selección del recurso humano más idóneo a la organización o a un cargo específico.

3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Las variables o factores que considera el psicólogo organizacional como criterios para organizar un proceso de selección de personal, desde su rol, ¿tienen un sustento basado en las propuestas teóricas o más bien en la experiencia profesional y de qué manera esto puede influir en los procesos de selección?

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General.

Conocer si los criterios para establecer un procedimiento de proceso de selección de personal se fundamentan en las propuestas teóricas, en la experiencia del psicólogo en ejercicio o en ambas y de que manera esto puede influir en los procesos de selección.

4.2. Objetivos Específicos.

- Identificar si existe consenso, entre psicólogos organizacionales, en relación a los criterios para establecer el procedimiento para un proceso de selección de personal.
- Describir en qué medida hay correlación entre las propuestas teóricas y la experiencia del psicólogo organizacional en relación al proceso de selección.
- Identificar y describir los elementos que en la actualidad son considerados por los psicólogos para organizar un proceso de selección y en que basan sus decisiones.
- Describir en qué medida, los criterios utilizados por los psicólogos organizacionales para organizar procesos de selección de personal, pueden influir en estos y en las propuestas teóricas.

5. APORTES Y RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Es innegable la importancia que tiene para una organización contar con el personal adecuado, en el cargo preciso, se debe considerar incluso en términos económicos que el capital activo más valioso de una empresa son sus recursos humanos, las personas. Un desajuste, un error basado en la decisión de contratación basada en un proceso de selección de personal equivocado puede generar consecuencias de alto costo para la organización y consecuencias que van desde la rentabilidad en tanto deberán generar un nuevo proceso de selección con los costos que eso implica, además de la insatisfacción de la persona en el cargo, por lo que esto se traduce en baja producción, desajustes, disminución de la calidad de vida del empleado. Consecuencias que podrían impactar en la salud, esto también acarreará problemas para la organización en tanto al cumplimiento de sus metas y objetivos.

Los procesos de selección de personal a cargo de psicólogos presuponen la aplicación de técnicas, metodologías y procedimientos para resolver efectivamente un proceso de selección que entregue un insumo de calidad para la decisión final de contratación.

El psicólogo en su rol de analista de recursos humanos o seleccionador debe decidir en base a criterios que herramientas, técnicas o procedimientos utilizará para un proceso de selección de personal, el psicólogo debe decidir cómo organizar el proceso de selección. y además debe tomar decisiones en todas las etapas del proceso.

Por esta razón, y es aquí donde radica el aporte metodológico, teórico y práctico, conocer que criterios utilizan los psicólogos para organizar el proceso de selección de personal, en qué basan sus criterios, en la teoría, en su experiencia o en ambas.

En lo **práctico**, la relevancia está en la utilidad de la información que arroje este estudio, en tanto será un aporte a los profesionales relacionados con la selección de personal, puesto que permitirá establecer brechas entre la teoría y los conocimientos que da la experiencia por medio de la práctica profesional.

Esta investigación pretende ser un material de apoyo para los psicólogos que recién comienzan en el área de la gestión de los recursos humanos, sin querer convertirse en un manual de corta palos, si no más bien plantear un dialogo entre la teoría y la práctica, sobre el rol del psicólogo en selección de personal.

Al consultar o entrevistar a psicólogos involucrados en procesos de selección de personal no solo se podrá describir cómo y que criterios utilizan y en que se basan para organizar los procesos de selección, si no que además permitirá establecer relaciones entre ellos, compararlas y saber cual es la tendencia, si existe tendencia, si hay consenso entre los psicólogos en relación a los criterios para establecer un procedimiento para un proceso de selección y junto a esto arrojará información importante para describir de que manera esto impacta o influye en la selección de personal tanto en la práctica como en la teoría.

Para finalizar y considerando los puntos expuestos se puede decir que el alcance de esta tesis es **teórico** en tanto plantea una revisión de la teoría en relación desde una perspectiva práctica, desde la experiencia profesional en el área de la selección de personal. Este ejercicio supone arrojará información que se podrá utilizar como un insumo para los profesionales psicólogos que trabajen en selección de personal. quienes lean esta tesis, les permitirá conocer cómo se organizan los procesos de selección, que criterios se utilizan, en qué se basan las decisiones.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 El Proceso de Selección de Personal

Uno de los procesos más importantes del análisis de los recursos humanos es el proceso de Selección de Personal, “Esta es la tarea de mayor responsabilidad y complejidad que asume la administración de recursos humanos, pues es un determinante del logro de las metas y objetivos.” (Sabino, 2004, p.83).

El proceso también incluye el Reclutamiento, “La selección de personal forma parte del proceso de personal, y viene luego del reclutamiento. Éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización” (Chiavenato, 2005, p.238). Vale decir que al momento de mencionar **Proceso de Selección** me referiré al proceso de selección de personal incluyendo el subproceso de Reclutamiento. Esto a pesar de que existen autores que consideran que el reclutamiento y la selección son dos procesos con un mismo fin pero que se diferencian uno de otro, “Reclutamiento es el conjunto de procedimientos tendientes a atraer el máximo posible de candidatos dentro del perfil buscado. Selección es la elección de los candidatos más adecuados en relación con el perfil” (Alles, 2000, p.128).

A modo general la Selección de personal “es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y el perfil” (Alles, 2000, p.115). Es decir, el proceso de selección nos permite seleccionar el o los mejores candidatos que más se ajustan a las necesidades de personal de una organización “...escoger a entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.” (Chiavenato, 2005, p.239).

El funcionamiento del proceso de selección de personal esta compuesta de varias etapas secuenciales cuyo objetivo principal es la incorporación del o los candidatos requeridos por la unidad solicitante o cliente. Por otro lado, se debe aclarar que “el proceso de

selección es un medio para que la organización logre sus objetivos y por ningún motivo un fin en sí mismo,” (Werther y Davis, 1995).

6.2. Tres Conceptos Claves para la Selección de Personal.

6.2.1. Selección de Personal.

Chiavenato (2005) señala que la selección de personal se puede entender como un proceso de comparación; entre dos variables, por un lado los requisitos del cargo y por otro lado, el perfil de las características del o los postulantes al cargo. Si el candidato cumple con los requisitos del cargo, entonces es aceptado, aunque más allá de esto, es necesario indicar que, desde el psicólogo en selección de personal, esto es solo una sugerencia, una propuesta al cliente o unidad solicitante, puesto que este último es quien toma la decisión final, y no se trata, de ninguna manera, evadir la responsabilidad o adjudicársela a un tercero, “ la decisión que el selector toma debe estar basada en el acuerdo previo. Toda decisión incluye una dosis importante de componente personal; por esta razón, y para regular esta incidencia, es importante trabajar con un perfil construido con la empresa y compartir la tarea” (Richino, 1996, p.156), puede suceder que pese a la recomendación, el cliente o unidad solicitante, opte por tomar la decisión contraria, y en este sentido, la selección de personal se puede entender como un proceso de decisión, en el que el rol del psicólogo es solo de staff⁹, debe limitarse a ser un servicio especializado que aplica técnicas de selección para recomendar.

Chiavenato (2005), plantea además el proceso de selección como un Proceso de Decisión lo que implica tres modelos de comportamiento, estos son:

- Modelo de Colocación: En el cual existe una vacante para un candidato el cual no puede ser rechazado, no existe un concurso para llenar un puesto de trabajo propiamente tal.

⁹ Respecto de las otras gerencias o áreas dentro de una organización, la labor del área de recursos humanos es de staff: “...son consideradas staff aquellas otras que realizan tareas que, si bien son necesarias para un buen logro de los objetivos centrales, no son imprescindibles o pueden ser mercerizadas...” (Alles, 2000, p. 22).

- Modelo de Selección; En este modelo, existen varios candidatos para cubrir una vacante, aquí sí existe concurso, si el postulante se ajusta al perfil de cargo se evalúa como recomendable de lo contrario no se recomienda para ese cargo.
- Modelo de Clasificación; Mediante este modelo, se evalúan varios postulantes para varios cargos, la evaluación del postulante en este caso consiste en comparar los requisitos de cada uno de los cargos con las características de cada uno de los postulantes para así clasificar al que más se ajuste. Cada vacante podrá acoger solo un postulante y cada postulante solo será clasificado para una vacante.

Volviendo al punto del proceso de selección visto como proceso de comparación, de acuerdo a este mismo autor, lo que busca el proceso de selección, su gran objetivo es encontrar, mediante la evaluación a las personas que reúnan los requisitos mínimos que le permitan la adecuación al cargo y la eficiencia en el puesto de trabajo.

Existe una gran cantidad de diferencias entre las personas; la forma de ser, la manera de relacionarse, las capacidades cognitivas, las habilidades, la experiencia lo que hace que sea necesaria la selección de personal y, precisamente, la gran tarea de un proceso de selección de personal es calcular, diagnosticar y pronosticar la adecuación y eficiencia de la persona en relación al cargo que postula mediante las herramientas y técnicas de evaluación que se escojan de acuerdo al perfil. “Tradicionalmente, la selección y la orientación tenían que ver fundamentalmente con la evaluación y la adecuación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los candidatos a las exigencias del puesto de trabajo, no obstante, en la actualidad se insiste, además, en adecuar las preferencias de los empleados a las características del puesto de trabajo y la organización.”(Dolan, s., Valle, R., Jackson, S., Schuler, S., 2007, p.129).

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) dicen que la selección de personal comienza cuando se cuenta con un conjunto de candidatos potenciales y calificados además de haber realizado un análisis de las características del puesto de trabajo. Estos autores además plantean que llevar a un buen término, de manera eficaz el proceso de selección se debe alcanzar tres fines concretos: Contribuir a los objetivos finales de la organización; Es decir, proporcionar los recursos humanos con altos niveles de rendimiento que permitan a la organización conseguir sus objetivos, asegurar que esta

incorporación de personal, resulte para la organización, una acción rentable en relación a la inversión económica y los resultados esperados de ellas, por ultimo; contratar de manera adecuada, de manera tal que se puedan satisfacer las necesidades tanto de la organización como el de las personas.

6.2.2. Selección de Personal Como Proceso.

La selección de personal se realiza en varios pasos, continuos, etapas que se deben ir concretando para dar paso a la siguiente etapa y en este sentido la selección de personal se establece como un proceso de selección, en cada etapa, el profesional debe ir tomando decisiones que impactaran en la etapa siguiente. “Las decisiones de selección suelen tomarse, por lo general, en función de las puntuaciones del candidato en los predictores. Dichos predictores pueden aplicarse al candidato de forma sucesiva o por pasos. En consecuencia, las decisiones de selección se tomarán por pasos.(Dolan, ‘et al’, 2007, p.135).

Al plantear las etapas como predictores, lo que se quiere buscar es responder a la necesidad de la organización de anticipar el rendimiento de la persona que contratará para un puesto de trabajo, por lo que el éxito de cada etapa del proceso de selección dependerá de la relación entre el predictor y el puesto de trabajo en tanto a la exactitud de la información que entregue del candidato en tanto a su ajuste al cargo.

Las etapas que se consideren para organizar un proceso de selección dependerán del tipo de cargo a seleccionar o la complejidad del perfil y la organización.

Cuando las decisiones se basan en los resultados de una sola técnica, se está frente a un proceso de selección en una sola etapa (Chiavenato, 2005), Estos procesos son posibles cuando “un predictor único capta la esencia(o la dimensión principal) del puesto de trabajo, por lo que hace que resulte más fácil su validación” (Dolton, ‘et al’, 2007, p.135). No obstante, realizar un proceso de selección en una etapa se corre el riesgo de que la información que arroje el predictor no sea significativa o exacta considerando que la mayoría de los cargos dentro de una organización posee más de una variable a

analizar por lo que se hace complejo tomar una decisión de contratación en base a un solo predictor.

Cuando la información que se extrae sobre un postulante en un proceso de selección en una sola etapa no es suficiente para tomar una decisión en tanto a aceptarlo o rechazarlo se debe realizar, de acuerdo a Chiavenato (2005), un proceso de selección secuencial en dos etapas.

La decisión definitiva se debe tomar luego de la segunda etapa para lo que se establece un plan secuencial lo que permite, al evaluador, aplicar una segunda técnica de evaluación u otra técnica selectiva.

Aun si estas dos etapas no son suficientes para decidir, se establece una tercera etapa, por lo que se esta frente a un proceso de selección secuencial en tres etapas, incluye tres etapas, tres técnicas y tres decisiones. La información que se puede obtener en este tipo de proceso es más significativa que las anteriores, puesto que se tienen más dimensiones y más predictores.

La Selección secuencial en cuatro o más etapas; es el proceso de selección más completo; “La principal ventaja de los planes secuenciales radica en la disminución del costo de la obtención de la información, que se efectúa por etapas, según la necesidad del caso” (Chiavenato, 2005, p. 269). La gran ventaja de este tipo de procesos es que existen diversas formas de obtener información y más posibilidad de cotejar los predictores.

6.2.3. Análisis de Cargo; El Perfil.

Para dar inicio a un proceso de selección de personal es importante que exista una demanda o que surja la necesidad de contratar personal. Es el cliente o la unidad solicitante, los que tienen la necesidad de contratar o cubrir una vacante, de un puesto de trabajo con determinadas características y funciones a cumplir.

La persona que ocupe ese puesto de trabajo debe cumplir con los requisitos mínimos para desempeñarse adecuadamente, debe poseer determinadas habilidades, conocimientos, experiencia o cualquier otra característica personal relevante para el puesto de trabajo, “Prácticamente todas las funciones y las actividades de gestión de los recursos humanos, así como los comportamientos y las actitudes de los empleados, tienen sus raíces en la interrelación de estos con sus puestos de trabajo.”(Dolan, ‘et al’, 2007, p.57).

Robbins (1996), indica que el objetivo de una selección es lograr el vínculo entre las características del postulante con los requisitos del puesto, cuando este vínculo no existe la posibilidad del ajuste del postulante al puesto de trabajo es incierta, es decir no se puede asegurar el desempeño y la satisfacción del empleado. Establecer estas características que exige el puesto de trabajo es el pilar fundamental para un proceso de selección de personal exitoso.

El proceso a realizar para obtener esta información necesaria es el Análisis de Cargo. Dolton describe este proceso como “...proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios.”(Dolan, ‘et al’, 2007, p.57). Esta definición pone el énfasis en dos tareas fundamentales, por un lado la descripción del puesto; la que implica las funciones específicas del cargo, los objetivos, a los que Chiavenato (1995) llama aspectos intrínsecos, y por otro lado la especificación del puesto de trabajo, la que debe arrojar información relativa a las conocimientos, habilidades o aptitudes necesarias para el ejercicio del cargo.

Robbins indica que “El análisis del puesto implica desarrollar una descripción detallada de las tareas atribuyen a un puesto, determinar la relación de un puesto dado con otros y cerciorarse de los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para que un empleado desempeñe el puesto con éxito.”(Robbins, 1996, p.636).

En análisis de cargo, además de ser un insumo vital para el proceso de selección, además sirve para definir una estructura organizacional, define unidades, áreas o

departamentos dentro de la organización. Sirve además para definir una estructura fr los puestos de trabajo, su ubicación en el organigrama, el grado de autoridad, el alcance de su responsabilidad, definir criterios de evaluación en tanto a funciones y rendimientos del empleado.

En relación al proceso de selección de personal se debe entender que si este no dispone de la información que entrega el análisis del cargo tendrá consecuencias graves sobre la productividad y sobre la validez de los procedimientos y decisiones de selección que se tomen (Dolan, ‘et al’, 2007). Este proceso es el que define el perfil de cargo, documento que reúne la información recogida a través del análisis del cargo.

El perfil de cargo nos permite reconocer tres aspectos claves, las características del puesto, Cometidos y fines. Estos de acuerdo a Dolan (‘et al’, 2007)

- Características: El perfil del cargo debe abarcar varias características, entre las cuales se puede encontrar la variedad de actividad o el uso de habilidades y talentos de la persona que aplica para llevar a cabo las diversas actividades. El impacto del puesto en relación a su entrono tanto dentro de la organización como fuera de ella. El grado de autonomía del cargo, información que para el trabajador signifique retroalimentación en tanto a su rendimiento y los elementos cognitivos y físicos del puesto de trabajo.
- Cometidos: son las distintas funciones, actividades o tareas propias del cargo.
- Fines: Se debe describir claramente cual es el objetivo del puesto de trabajo, cual es su misión, qué aporta a la organización, para qué fue creado el cargo, cual es la intensidad de este cargo respecto de un producto final o una misión.

Además de estos elementos se debe siempre considerar las tecnologías y procedimientos de la organización en relación a las características personales del postulante. No se debe olvidar que además de selección, este proceso es también información concreta y útil para otras políticas organizacionales como la gestión de la capacitación.

Entonces, del análisis de cargo se desprende el Perfil de Cargo. Este es el documento por esencia que tiene como objetivo señalar la descripción del puesto de trabajo, “El

puesto es el término comúnmente asignado a ese conjunto de elementos integrados por: 1. Problemas a resolver, 2. Tareas a realizar, 3. Rol a cubrir, 4. Posición dentro de la estructura formal, 5. Características culturales de la organización.”(Richino, 2006, p.57). Es misión del Psicólogo indagar para aclarar cada uno de estos puntos de modo tal que no quede ningún punto con información inconclusa y “Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y las características que debe poseer el aspirante al cargo para que el proceso de selección se centre en ellos” (Chiavenato, 2005, p.246) .

Redondeando, la idea es, una vez definido el perfil de cargo, este se transforma en el insumo principal para la selección, es la matriz de comparación, son los requisitos a evaluar en los candidatos, “Trabajar sin un perfil es como hacerse cargo de ejercer magia; trabajar sobre el perfil permite evaluar las características elegidas y ponderar, en una escala, el grado en el que pueden ser apreciadas” (Richino, 1996, p.157).

Un adecuado análisis del cargo tendrá como consecuencia un perfil de cargo que describa exactamente el recurso humano que se requiere para el puesto de trabajo determinado. proporcionará la descripción de las funciones, las habilidades blandas requeridas para un adecuado desempeño; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo que nos permitirá conocer las vacantes futuras con cierta precisión; y contar con los candidatos esenciales de los cuales poder escoger. Estos tres elementos determinan, según Werther y Davis (1995), en gran medida la efectividad del proceso de selección.

6.3. Criterios Generales Para Procesos de Selección de Personal.

Para dar inicio a un proceso de selección de personal, debe generarse una demanda o una necesidad de contratación, debe existir a lo menos una vacante por cargo a ocupar. Las causas más recurrentes de la demanda son; cambios en el entorno, en la organización y cambio en la fuerza de trabajo. Estas tres causas hablan directamente de la necesidad de la organización por cambiar, reducir, incorporar nuevos recursos humanos que respondan a los nuevos desafíos comerciales, industriales y organizacionales que afectan la producción de la empresa o institución.

Las motivaciones del empleador por demandar un proceso de selección pueden ser variadas pero cada cual apunta a la incorporación del personal más idóneo.

Un principio fundamental para incorporar nuevos elementos a la empresa se centra en la revalorización de los recursos humanos en virtud del avance tecnológico y el desarrollo de conocimientos aplicados lo que permite dar un mejor posicionamiento en el mercado a la organización, es decir, el proceso de selección se establece como proceso tal en la medida que la organización avale al Recurso Humano como una variable importante a la hora de medir el crecimiento de ella, la inserción en el mercado, las proyecciones de expansión, el mercado, etcétera. En este sentido, los recursos humanos se entienden como una variable estratégica. Este principio se fundamenta en factores externos a la organización como cambios tecnológicos, competencia, factores económicos o elementos sociales. Factores Internos como la creación o implementación de planes estratégicos, presupuesto, nuevas áreas o líneas de producción, reorganización organizacional o nuevos diseños de puestos. Por último, factores que tienen que ver con la fuerza de trabajo directamente como la jubilación, renuncia, despidos, licencias, etcétera (Werther y Davis, 1995).

La forma que cada Institución organiza el proceso de selección tiene que ver con factores económicos, en tanto recursos, también teóricos, de capacidades técnicas y de la necesidad que se tenga de contar con nuevos Recursos Humanos. Así como estos criterios para organizar el proceso de selección de personal, existen otros importantes criterios.

Un criterio importante a considerar es el Mercado Laboral. Este está conformado por las ofertas de trabajo desde las organizaciones, está segmentado en sectores de actividades o por tamaño de las empresas, incluso por región geográfica. En este sentido la posibilidad de la empresa en adquirir o reclutar personal se verá influenciada por factores como lo atractivo de la oferta laboral, en tanto a funciones, renta, proyecciones profesionales.

Como contraparte existe el Mercado de Recursos Humanos. Éste, determinado por el conjunto de individuos aptos para el trabajo, candidatos reales y potenciales, es decir, existe la oferta y la demanda (Chiavenato, 2005)

El Índice de Rotación de una organización, también puede ser un criterio importante a la hora de organizar el proceso. Se convierte en un indicador importante para evaluar el proceso de selección de los recursos humanos más adecuados a las necesidades organizacionales puesto que este es, según Chiavenato (2005), el indicador entre las entradas y salidas de personal y los recursos humanos disponibles, más allá del análisis cuantitativo, cualitativamente nos puede arrojar los motivos de la rotación.

Otro criterio a considerar, para la organización de los procesos selección de personal, es el perfil del cargo a seleccionar. Dependerá de la preparación académica o de entrenamiento, de las funciones, de las competencias requeridas para el ejercicio del cargo, dependerá de si es un cargo administrativo, auxiliar, operativo, técnico, profesional. El Perfil de Cargo es el parámetro de comparación por excelencia es y su objetivo es “dejar asentada de manera clara y precisa cuales son las tareas, responsabilidades y competencias necesarias de un determinado puesto de trabajo” (Albajari y Mames, 2005, p.15).

También la descripción del modo de trabajo, o perfil organizacional, de una organización, es un criterio muy relevante. Su idiosincrasia, los estilos y las prácticas habituales, es decir, la cultura organizacional definida por las prácticas más influyentes, aquellas que producen un impacto tal que sean validadas por todo el personal y enseñadas a los nuevos integrantes, este punto, envuelve de manera global todos los procesos y sistemas de la gestión de los recursos humanos y selecciona a su personal de acuerdo a su propia cultura organizacional.

Considerando esto, el psicólogo para poder seleccionar necesita insertarse y conocer la cultura organizacional, la misión y visión de esta, las prácticas y hasta los modelos teóricos y metodológicos que usan para seleccionar y reclutar sus recursos humanos.

El perfil Organizacional, el Perfil de Cargo y la cantidad de vacantes disponibles a cubrir, forman la matriz principal en la cual se basa la organización de cualquier proceso de selección, la determinación de las pruebas a aplicar, las técnicas a seguir, los modelos a implementar, las modalidades distintas de realizar un proceso de selección.

Además de esto, existen principios descritos en la bibliografía relacionada a la selección de personal, uno de estos principios es el de Colocación que tiene que ver con la mirada del proceso de selección personal como un proceso de decisión, más específicamente, hace referencia al modelo de comportamiento de colocación descrito por Chiavenato (2005).

Este principio indica que parte de la tarea del psicólogo seleccionador es detectar o descubrir en el postulante habilidades o aptitudes que puedan ser útiles para el cargo que postula u otras habilidades, detectadas en la etapa de evaluación, que se ajusten a otro cargo en el que podría desempeñarse siendo un beneficio así para el postulante como para la organización.

Un segundo principio es el de Orientación. Este principio convierte al analista de recursos humanos a cargo de procesos de selección de personal, además de un experto en técnicas de evaluación psicolaboral, en un experto en mercado laboral en relación a los problemas de subocupación y desempleo de su entorno con la finalidad, en el caso de que no sea posible su contratación, orientarlo hacia otras fuentes de empleo de acuerdo a sus capacidades, habilidades e intereses.

El tercer principio tiene que ver con las implicancias éticas en el ejercicio de la profesión en funciones de selección de personal. Hace referencia a implicancias éticas y humanas del proceso, la aplicación adecuada de herramientas y los conocimientos necesarios técnicos para no cometer errores o faltas que puedan afectar la postulación de un candidato o que sea seleccionado para un cargo que no coincida con sus habilidades o al cual no se pueda adecuar.

Antes de comenzar un proceso de selección de personal, es necesario tener en cuenta estos puntos recién descritos, que van desde el requerimiento de contratación

considerando las necesidades organizacionales, los recursos económicos y técnicos con los que cuenta para un proceso de selección de personal.

El psicólogo a cargo de los procesos de selección debe considerar que no es un ente seleccionador aislado del mundo, es importante y trascendental el entorno, la ubicación de la organización y el contexto en tanto al mercado laboral y el mercado de recursos humanos, la correlación entre estos dos factores entregará al seleccionador o el equipo de seleccionadores datos importantes para la toma de decisión en relación a las técnicas de reclutamiento considerando además el perfil del cargo y el perfil organizacional con lo que finalmente podrá decidir sobre las técnicas de evaluación.

El proceso de selección comprende una etapa de evaluación. Desde el reclutamiento, este corresponde a la lectura, revisión y análisis de los currículos recepcionados por las diferentes fuentes de reclutamiento, la preselección curricular. La evaluación durante el proceso de Selección corresponde directamente a la evaluación psicolaboral de los candidatos, a los cuales se les aplicará una serie de pruebas, test, técnicas de acuerdo a las competencias a evaluar, de acuerdo al perfil de cargo, las habilidades a medir, el tiempo y la cantidad de evaluados.

Existen diferentes tipos de entrevistas laborales, así como diversas técnicas y herramientas de evaluación psicolaboral que se utilizarán dependiendo de los criterios que el psicólogo considere relevantes para evaluar a los candidatos a un puesto de trabajo.

6.4. Proceso de Selección; Algunas Consideraciones Teóricas.

El proceso de selección de personal cuenta con diferentes etapas que se cumplen cíclicamente, no puede comenzar una sin terminar la otra. Desde la demanda o surgimiento de la necesidad de contratación hasta el envío de la terna final para su entrevista de selección con la jefatura. “El proceso total abarca el análisis de la necesidad, la definición del perfil, la preselección, la entrevista, la evaluación psicológica, la elaboración del ranking, la presentación final de los candidatos más adecuados” (Richino, 1996, p.81).

Por otra parte, Chiavenato (2005) especifica que esto de la definición del perfil es en cierta medida relativo a cada organización, puesto que si se tiene un sistema de Perfiles para cada cargo que necesite la organización, a menos que se requiera un cargo que no existe en la empresa, este paso no se incluye en procedimiento del proceso o no será estrictamente necesario, “En definitiva, en algunos casos, el seleccionador se encontrará con descripciones extremadamente depuradas y detallistas, mientras que en otros casos deberá comenzar el trabajo por lo más elemental de la descripción. De todos cualquier modo, no debe olvidarse que la filosofía y las técnicas desde las que se decida efectuar la descripción y análisis del puesto...determinará de forma inamovible los resultados de la investigación sobre los requerimientos críticos para tal posición y, en consecuencia, resultará de la mayor importancia para la elección adecuada de la persona idónea”.(Ansorena, 1996, p.39).

La necesidad de cubrir una vacante se debe documentar a través de un requerimiento de personal. Este documento debe contener los requisitos del cargo y las características del postulante; “Cuando la empresa no tiene un sistema de análisis de cargos, el formulario de requerimiento de personal deberá tener espacios adecuados donde el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y esas características. Todo el proceso de selección se basará en eso.”(Chiavenato, 2005, p.246). Es entonces indispensable el requerimiento

Luego de la solicitud o requerimiento de personal y la recogida de toda la información se realiza el Reclutamiento y una vez seleccionados los antecedentes curriculares necesario se inicia las siguientes etapas del proceso de selección que va desde la evaluación hasta la decisión final.

Se escogen además las herramientas de evaluación que se utilizarán y aplicaran durante el proceso, Chiavenato (2005) indica; la Entrevista de selección; Pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

“La planificación de una selección incluye determinar y estimar los pasos a seguir y las herramientas a utilizar” (Alles, 2000, p.112). En este sentido hay distintos autores que

plantean etapas ideales de un proceso de selección de personal, entre ellos Chiavenato (2005). Este autor, plantea que el proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definidas y deben realizarse de la siguiente forma:

- Recepción preliminar de candidatos.
- Entrevista de clasificación.
- Aplicación de pruebas de conocimientos.
- Entrevista de Selección.
- Aplicación de pruebas psicométricas.
- Aplicación de Pruebas de personalidad.
- Entrevista de selección con el gerente.
- Aplicación de técnicas de simulación.
- Decisión Final de admisión.

Indica este autor que las etapas del proceso de selección van desde las técnicas más sencillas y económicas, en las primeras etapas hasta las complejas y costosas en las últimas etapas. Además, indica que existen distintas alternativas de procesos de selección y esto dependerá de la “complejidad que exija el cargo vacante” (Chiavenato, 2005, p.268). Estas etapas van desde la más sencilla, decisión luego de una etapa o técnica de evaluación, y un margen de error más amplio, hasta las más complejas pero con menor margen de error, en la cual la decisión final se toma luego de aplicar más de una técnica de selección.

Por otra parte, Susana Richino dice sobre las etapas de un proceso de selección de personal que “Las etapas iniciales tienen carácter exploratorio. Se exploran las características de las tareas, los intereses y las afinidades personales” (Richino, 2006, p.81) para Richino las etapas de un proceso de selección son:

- Preselección.
- Entrevista y Evaluación Psicológica.
- Elaboración del Ranking.
- Preentrevista o Entrevista Preliminar.
- Evaluación Técnica.

- Entrevista Profunda.
- Evaluación Psicológica.
- Análisis y Evaluación de Datos.

Ansorena (1996), describe 8 etapas para un proceso de selección de personal, según este autor que para garantizar el éxito del proceso es que se debe organizar o planificar de manera tal de asegurar que cada etapa del proceso suceden tal cual y en la secuencia más eficaz y eficiente posible. “En el acierto y calidad intrínseca de cada una de ellas se juegan el acierto y la calidad total del proceso de selección.”(Ansorena, 1996, p.39).

Las etapas que describe son:

- Descripción y análisis del puesto de trabajo. Definición de requerimientos.
- Preselección de currícula.
- Entrevista Focalizada.
- Evaluación.
- Entrevista en profundidad.
- Formación de candidaturas.
- Presentación al cliente.
- Seguimiento de resultados.

Para Werther y Davis (1995) las etapas del proceso de selección de personal son las siguientes:

- Decisión de Contratar.
- Descripción Realista del Puesto.
- Entrevista con el Supervisor.
- Examen Médico.
- Verificación de Datos y Referencias.
- Entrevistas de Selección.
- Pruebas de Idoneidad.
- Recepción Preliminar de Solicitudes.

Sabino Ayala indica que “el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman; por ello debe ser bien seleccionadas. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumenta los costos (en tiempos y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto” (Sabino, 2004, p.83). Este autor define el proceso de selección de personal como un proceso técnico cuya finalidad es escoger al postulante más idóneo para un puesto de trabajo determinado de un grupo de candidatos.

El proceso de selección de personal considera diversas etapas, como ya se ha mencionado con otros autores, “comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los postulantes, así como la valoración de sus habilidades, potencialidades y características de su personalidad, mediante la aplicación de pruebas psicotécnicas elegidas para tal fin.” (Sabino, 2004, p.84).

Sabino plantea las siguientes etapas para un proceso de selección:

- Necesidades de requerimiento de personal.
- Conformación de la comisión de concurso.
- Publicación y convocatoria del concurso.
- Recepción de solicitudes y expedientes.
- Evaluación y calificación de expedientes.
- Administración de pruebas de selección.
- Entrevista Personal.
- Investigación de Antecedentes.
- Elaboración y publicación del cuadro de méritos del concurso.

Estos autores plantean distintos procedimientos para procesos de selección de personal, algunos plantean como primer paso el surgimiento de la necesidad de contratación con lo cual se genera el requerimiento, otros consideran que el proceso de selección comienza con la descripción y análisis del perfil de cargo y otros concuerdan en que el proceso de selección propiamente tal se inicia con el reclutamiento de personal.

Lo que si, todos coinciden que un proceso de selección de personal se conforma de distintas etapas, las cuales deben ser realizadas paso a paso hasta finalmente la toma de decisión final de contratación del candidato que más se ajusta al perfil de cargo.

6.4.1. Las Etapas del Proceso de Selección de Personal

A continuación se detallarán las distintas etapas de un proceso de selección de personal de acuerdo a los autores que se mencionaron anteriormente, especialmente desde los aportes de Richino, Ansorena y Werther y Davis. La idea es construir un marco teórico representativo de las distintas posturas o conceptos de estos autores en relación a la selección de personal.

6.4.1.1. Requerimiento de Personal.

De acuerdo a Sabino (2004), este sería el punto de inicio de cualquier proceso de selección, el surgimiento de la necesidad de contratación que nace del surgimiento de una o más vacantes para uno o más puestos de trabajo en alguna unidad de la organización, “Toda requisición de recursos humanos surge de las necesidades de las unidades administrativas funcionales de una organización, que sienten la necesidad de cubrir puestos o cargos, para su normal desarrollo de sus operaciones” (Sabino, 2004, p.85).

Los orígenes de la necesidad de contratación responden a distintos acontecimientos internos o externos a la organización como ya se ha descrito anteriormente.

También ya se ha descrito que este requerimiento implica un documento de solicitud con las características principales del cargo en el cual surge la vacante. Este documento es emitido por quienes solicitan o requieren la incorporación de un nuevo recurso humano, “La requisición es competencia de las respectivas unidades administrativas, siendo responsable el Área de Recursos humanos de la recepción, registro y análisis” (Sabino, 2004, p.86), “En algunas organizaciones, la tarea de descripción y análisis de sus posiciones profesionales se encuentran adscrita a la unidad o departamento de

“Organización”; en otras se realiza desde el área de “Recursos Humanos”; en ocasiones, desde un departamento o función mixta de “Gestión y desarrollo de medios y/o recursos””.(Ansorena, 1996, p.39).

En este paso se realizan actividades como la definición de las necesidades reales de la organización para cubrir la vacante surgida. Definir el perfil de cargo, los requerimientos claves, definir lo que esperan de esa persona que seleccionaran, se evaluará la cultura interna, el equipo humano en el que está inserto ese puesto de trabajo.

Una vez definido estos puntos se debe Formular la invitación dirigida a los potenciales postulantes a participar del proceso de selección de personal, podrá ser un comunicado, una publicación en el periódico, en la Web, un llamado por radio, bolsas de trabajo de universidades, municipios, organizaciones, etcétera, “Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar con el propósito de atraer candidatos que suplan las necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento”(Chiavenato, 2005, p.218). Esto dependerá en gran medida de los recursos con lo que cuente la organización que requiere cubrir una vacante y las características propias del puesto de trabajo, y puede ser un llamado interno o externo.

“La redacción debe ser siempre directa y clara, evitando las expresiones ingeniosas o no profesionales. Por su presentación y contenido, el anuncio es un reflejo de su organización, y representa la imagen que desea proyectar o comunicar” (Alles, 2000, p.121). En esta redacción debe ir información, de acuerdo a lo que propone Sabino (2004), como; Nombre del puesto, requisitos del puesto; calificación profesional, experiencia, cualidades y condiciones. Fechas de recepción y evaluación de expedientes, fechas de pruebas de selección, fecha y lugar de la entrevista personal, lugar y fecha de publicación de resultados.

6.4.1.2. Reclutamiento de Personal

En esta etapa se realiza la preselección de los currículos que más se ajusten al perfil ya definido, “se tratará de identificar aquellas candidaturas que, por sus características “objetivas”, cumplan con los requisitos mínimos de adaptabilidad al puesto de trabajo para el que se seleccionan” (Ansorena, 1996, p.105) y se realiza luego de finalizada la recepción de currículos proveniente de las fuentes de reclutamiento utilizadas, “...provenientes de presentaciones espontáneas, avisos periodísticos u otra fuentes, se clasifican para examinar los conocimientos y la experiencia de los candidatos, esta tarea puede ser realizada por el cliente o por el selector” (Richino, 2006, p.82).

De acuerdo al perfil del cargo de la vacante que se busca cubrir. Se preseleccionaran entonces aquellos antecedentes curriculares que cumplan con los requisitos mínimos deseables para el cargo y cumplan además con aquellos requisitos excluyentes. De estos requisitos excluyentes “su ausencia invalida al candidato; en otras ocasiones, puede tratarse de criterios “flexibles”, es decir, su ausencia o no total adecuación puede no invalidar totalmente al candidato, pero tener un carácter discriminatorio entre los diferentes candidatos.” (Ansorena, 1996, p.105).

Chiavenato define la etapa de reclutamiento de personal como “un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargo dentro de la organización” (2005: p.208), además agrega que para que la etapa se eficiente, esta debe generar una gran cantidad de interesados en participar del proceso de selección considerando las necesidades de la organización que demanda los recursos humanos.

6.4.1.3. Entrevista Grupal Focalizada o de Clasificación

Esta etapa es el primer contacto real con los postulantes, es “un primer encuentro exploratorio con ellos, se podrá descartar a aquellos que, por motivos de muy diversa índole, no encajan en el perfil, aunque su currículum vitae aparentemente, así lo indique.”(Ansorena, 1996, p.41), es decir, se pueden evaluar los contenidos del currículum vitae (CV) con la realidad del postulante. La etapa, entonces, “permite efectuar un ‘chequeo’ directo de información por medio del cual se podrá evaluar presencia, disposición, ritmo, interés en el puesto y coherencia entre la información escrita y la impresión final”.

En la etapa anterior se preseleccionan aquellos postulantes que precalifican únicamente por currículum y en esta etapa “Se entrevista a los candidatos técnicamente aptos, y se evalúa a los que resultan de mayor interés” (Richino, 2006, p.82).

Demorarse en llegar a esta etapa puede significar que al momento de contactar a los potenciales candidatos ya no se encuentren disponibles para participar en el proceso o ya no estén interesados, “Un proceso lento puede desalentar a los participantes y a la empresa, incitándolos a resolver sus necesidades de otra forma: la empresa, perdiendo interés o cubriendo la vacante con otra alternativa, y los candidatos en proceso de búsqueda y cambio, aceptando otra propuesta.”(Richino, 2006, p.82)

Se busca identificar las habilidades claves en los postulantes que se relacionan con el cargo.

Esta etapa es un filtro importante para continuar con los candidatos más adecuados en las siguientes etapas del proceso, “un filtro que reducirá significativamente el número de candidatos y, en consecuencia, el coste del resto del proceso.”(Ansorena, 1996, p.41).

Ansorena (1996) indica que; conocer al candidato personalmente, contrastar el currículum vitae, eliminar simuladores¹⁰, motivar e identificar habilidades conductuales son los principales objetivos de esta etapa.

Además se pueden aplicar pruebas de conocimiento o de habilidades para poder clasificar a los candidatos de acuerdo a lo que se espera de el en relación al puesto de trabajo al que postula, "...diversos tipos de pruebas las capacidades, actitudes y experiencias de los postulantes, de acuerdo a las exigencias del puesto de trabajo, estas se hacen a través de pruebas escritas o prácticas dependiendo del tipo de puesto; estas pruebas deberán ser elaboradas por profesionales calificados conocedores de las funciones y responsabilidades del puesto vacante en curso"(Sabino, 20^o4, p. 97).

Se trata entonces de proporcionar candidatos adecuados al proceso de selección, "Los candidatos reclutados son entrevistados para comprobar si cumplen los requisitos y calificaciones anunciadas por las técnicas de reclutamiento."(Chiavenato, 2005, p.251), este entrevista, agrega el autor, es rápida y simple y sirve para discriminar a los candidatos entre quienes califican para continuar o incorporarse al proceso de aquellos que no cumplen con las condiciones (Chiavenato, 2005).

6.4.1.4. Entrevista Personal

"La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal, es uno de los factores que más influencia tiene la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato al puesto" (Alles, 2000, p.140).

Esta etapa es la cuarta etapa del proceso de selección y es la interacción directa entre el evaluador, psicólogo, y los candidatos, de manera individual, que pasaron el filtro de la etapa anterior, "Se trata de aquellas entrevistas finales que se realizarán únicamente con candidatos que hayan superado todo el proceso anterior de evaluación y sobre los que sea rentable y oportuno realizar una exploración más profunda y detallada..." (Ansorena, 1996, p.136).

¹⁰ Ansorena, 1996, p.29, "Eliminar Simuladores".

Para esta etapa es necesario que el evaluador cuente con la información global de cada candidato que entrevistará, información recogida en la etapa anterior con la cual trabajará en esta etapa, “La información de la que ya disponemos debería permitirnos establecer un análisis claro sobre el candidato y delimitar sus *‘puntos fuertes’* y sus *‘limitaciones’* con precisión y detalle.”(Ansorena, 1996, p.136). En estos puntos fuertes o débiles es necesario profundizar, puesto que serán críticos para ocupar el cargo y marcaran además la diferencia entre uno y otro postulante.

Alles (2000) indica que los elementos fundamentales para preparar una entrevista son; conocer los objetivos de la organización y el perfil del cargo, además debe revisar el CV del postulante junto con la lectura de cualquier otra información que corresponda. Se deben preparar las preguntas básicas, organizar el tiempo y preparar el ambiente.

Los principales objetivos de esta etapa son; recoger información más profunda del candidato; “conocer en profundidad a la persona, sus características, sus necesidades e intereses” (Ansorena, 1996, p.137). Explorar la trayectoria y experiencia profesional y laboral del postulante verificando sus “competencias conductuales” en relación al puesto de trabajo. Además se debe indagar en el área motivacional del postulante. (Ansorena, 1996).

Según Ansorena (1996), existen 9 áreas a explorar en el postulante, estas son: Historia educativa, Historia profesional y experiencia, Historia personal y familiar, Red social interna y externa, Situación económica, Intereses, motivaciones y preferencias, Habilidades, competencias conductuales y carencias o necesidades de formación y desarrollo, Disponibilidad, Características personales y estado físico. Además el autor indica que estas áreas de exploración deben sucederse en el mismo orden que se señalan puesto que van en graduación desde lo más objetivo a lo más personal o subjetivo, puesto que “suscitan menos tensión en el entrevistado y menos defensas”(1996: p.137) hasta las áreas del ámbito personal o subjetivas ya que “pueden resultar más *‘sensibles’* para los candidatos y que pueden, en consecuencia, hacer que el entrevistado se sienta más forzado en la conversación y pueda *‘cerrarse’* a la exploración.”(1996: p.137).

6.4.1.5. Formación de Candidaturas (Análisis y Evaluación) y Presentación.

En esta etapa finaliza la intervención directa del psicólogo en el proceso. Aquí se realiza el análisis y la evaluación de los datos obtenidos, de los candidatos finales, mediante la entrevista o la aplicación de pruebas psicológicas en las etapas anteriores. “Hasta aquí se han desarrollado las acciones exploradoras y evaluativas generales y específicas para llegar a un conocimiento completo y económico de los candidatos de un proceso de selección” (Ansorena, 1996, p.151).

Se pondera a cada candidato en relación al perfil del cargo al que postula de acuerdo a los resultados obtenidos durante el proceso de selección de personal. Se ponderan en una escala que permite apreciar grados, en función de esto, aquellos que cumplan o respondan de mejor forma a las expectativas formarán la candidatura final para que, en último término, sea la jefatura, la unidad solicitante, el cliente quien tome la decisión final (Richino, 2000).

En relación al término candidatura cabe señalar que es el “conjunto final de candidatos que se habrán de presentar a la dirección del grupo o a quien tome las decisiones finales de incorporación, de modo que pueda elegir a quién se más idóneo o a quien provoque un entendimiento personal y / o profesional más ajustado a los intereses y objetivos de la organización” (Ansorena, 1996, p.151).

En tanto a la cantidad de postulantes que constituyan la candidatura, este debe ser proporcional a las vacantes requeridas, puede ser de dos a tres candidatos, esto dependiendo de cuantos candidatos hayan llegado hasta esta etapa, dependiendo del tipo de cargo, de la calificación profesional, “Actualmente el ritmo y la escasez de recursos con los que habitualmente se trabaja debido al nivel de especialización y/o profesionalidad requerido no nos permite llegar al final del proceso con suficientes candidatos; podemos darnos por satisfechos si contamos con una terna o al menos dos finalistas.”(Richino, 2000, p.83).

Ansorena (1996) señala que “Al construir la candidatura se comenzará por responder a la pregunta: ¿qué características diferenciales tienen los distintos candidatos que se

entregan en ella? ¿Cuáles son sus valores añadidos diferenciales?”(1996, p.151). Las preguntas apuntan a identificar las características o los criterios que permitan establecer diferencias entre un candidato y otro, “Identifica a través de la evaluación de sus conocimientos y experiencias, cuales pueden ser los aportes especiales que cada uno puede llegar a brindar a la organización y de qué manera puede enriquecer el ejercicio de la función.”(Richino, 2000, p.85).

Es fundamental, tal cual indica Ansorena (1996), que la candidatura que se envíe para la decisión final, cada candidato se diferencia del resto en cuatro ejes, estos son; personalidad y características de estilo personal, desarrollo profesional, formación o calificación profesional, expectativas y perfil motivacional, con esto, la jefatura, la gerencia o quien corresponda decidir, lo haga en base a reales alternativas distintas unas de otras para cubrir la vacante.

La preparación de las candidaturas, tiene entonces como propósito final el envío de los candidatos más adecuados al perfil del cargo de acuerdo a las distintas evaluaciones a que fueron sometidos en las distintas etapas del proceso de selección.

Pero no es tan solo enviar una lista de candidatos evaluados como recomendables para determinado cargo, además se deben enviar documentación pertinente a la identificación del postulante y certificación de su historial profesional y personal, es decir junto con el informe final de la evaluación de cada candidato se debe adjuntar, el CV, certificado de antecedentes, certificados de estudio correspondiente, examen médico si es pertinente.

6.4.1.6. El Informe

Aunque esto no es una etapa en si, si no más bien una actividad dentro de una etapa, pero que es sin duda una de las más importantes del proceso. El informe es el insumo final, el resultado de la evaluación de un candidato en relación a un determinado perfil de cargo, y se entrega directamente a quien determine al candidato seleccionado. Esto una vez finalizado el proceso, cuando el psicólogo evaluador cuenta con toda la información necesaria de un candidato como para sintetizar debilidades y fortalezas

detectadas y su ajuste al cargo. El informe "...se convierte a la vez en un instrumento de recogida y almacenamiento de información imprescindible para la toma de decisiones acerca de los candidatos y para su posterior seguimiento dentro de la organización y, en muchas ocasiones, en un documento de venta interna de la calidad del proceso que debe ser cuidada y minuciosamente elaborado."(Ansorena, 1996, p.153).

"El informe es una comunicación escrita y por lo tanto debe ser considerado desde el punto de vista de las características requeridas por el receptor al que va" (Richino, 2000, p.111). No todos los receptores de estos informes son psicólogos o no necesariamente tienen conocimiento de la gestión de recursos humanos, por lo que se debe tener especial atención a la manera en que se organiza y redacta el informe. Este debe estar escrito de manera tal que cualquier persona que lo lea lo pueda entender. Además este documento será archivado para ser consultado en cualquier momento, "Fundamentalmente el informe es una herramienta de comunicación, por lo tanto, tiene que respetar todas las características de cualquier comunicación, debe ser adecuado al interlocutor y con lenguaje accesible."(Richino, 2000, p.112).

Además de la adecuación al interlocutor, no se debe olvidar que el informe es un documento confidencial, su contenido es información pertinente a la adecuación o no de un postulante a un cargo por lo que es aconsejable que se escriba se envíe a quien corresponda y se archive en un solo lugar.

6.4.1.7. Entrevista de Selección, Decisión Final.

Finalmente se cierra el proceso, aunque en esta última etapa el psicólogo evaluador ya no interfiere, hasta la presentación de la candidatura intervino, es ahora la oportunidad en que interviene directamente el cliente con la posibilidad de entrevistar la candidatura final, compuesta por postulante evaluados y recomendados para el cargo en las distintas etapas del proceso de selección de personal.

El gerente, el jefe, el coordinador o quien corresponda tomar la decisión final correspondiente a cual de los postulantes seleccionará para cubrir la vacante.

La Entrevista de selección realizada por la unidad que solicita el cargo tendrá la información necesaria para poder tomar una decisión correcta. Con esta etapa se pone fin al proceso de selección de personal.

Cabe mencionar que hay algunos autores que proponen, luego de seleccionado el postulante e incorporado a sus funciones, realizar un seguimiento para detectar en que medida las posibilidades, tanto para la organización como para el postulante, durante el proceso de selección han significado un aporte considerando la demanda de ambos, si realmente hubo ajuste del recurso humano a las actividades, a la unidad para la que fue seleccionado. Este seguimiento entrega información sobre el pronóstico conductual que se realizó de la persona mediante la información entregada por las diferentes herramientas de evaluación psicolaboral durante el proceso de selección.

También, y esto antes de concluir el proceso, exactamente en la etapa de la entrevista en profundidad, se propone una devolución al postulante. La devolución es la oportunidad, dentro de la entrevista en profundidad de un rol más activo del evaluador, “La devolución es la oportunidad para explorar la información obtenida y profundizar el conocimiento del postulante” (Richino, 2000, p.124). Es la etapa final de la entrevista y es la oportunidad del profesional evaluador devolver el material recogido, luego de procesado y analizado. El postulante está presto a recibir información referente a él, a su postulación, al rendimiento obtenido en comparación con los otros participantes del proceso.

6.5. El Rol de la Subjetividad en la Experiencia – Teoría.

Según García – Pelayo y Gross (1996, p. 828) Subjetividad, “Individualidad, carácter específico de una persona”, es decir, este concepto hace referencia al sujeto que piensa en oposición a lo objetivo. Es decir, al modo de pensar personal, considerado en oposición al mundo externo. Se puede entonces interpretar la subjetividad como una forma personal, individual de ver el mundo, las representaciones de una persona de la realidad que lo rodea, una realidad que es interpretada desde la subjetividad que por lo tanto es una realidad única, propia y exclusiva del sujeto que vive en esa realidad.

Desde este concepto se podría discutir acerca del concepto de real y falso, normal y anormal, enfermo y sano, bueno y malo, etcétera.

Heisenberg desde las ciencias más duras proporciona el concepto de Principio de Incertidumbre¹¹, dando cuenta de la forma posible de conocer el objeto, esta es mediante la aproximación al objeto, lo que de acuerdo al científico alemán introduce siempre algún cambio en la propiedad de lo que se está observando. Pues entonces se puede señalar que concepto alude a que el acto propio de observar el objeto cambia el objeto, transforma el significado objetivo por un significado subjetivo y por lo tanto relativo al sujeto que observa.

Por otra parte, Gadamer (1977) indica que el lugar de la experiencia de los sujetos está dado en el lenguaje con imposibilidad de separarse de los prejuicios, por lo que es desde ese lugar que el sujeto observador tiene sus argumentos o perspectivas para el análisis de la realidad.

Entonces se puede plantear, desde estos dos conceptos recién descritos, las dificultades de un psicólogo, en tanto observador, tratando de dar objetividad a los criterios que considera validos y representativos para organizar un proceso de selección de personal en todo contexto. “El carácter esencial interpretativo y constructivo del conocimiento sobre la subjetividad. Este carácter define que el conocimiento jamás define de forma directa por los resultados de un instrumento o de un conjunto de ellos, sino que representa una construcción suprainstrumental producido por el investigador.” (González Rey, 1997, p.378), esto considerando la elaboración de sus propias construcciones teóricas para el ejercicio de sus funciones como psicólogo a cargo de proceso de selección de personal.

Desde la experiencia profesional del psicólogo y desde el mismo autor se puede decir que el profesional al experimentar la realidad, en cualquier contexto de trabajo en el que se desempeñe, reconociendo aquel contexto como la realidad a la que se enfrenta, se plantea esta realidad como parte inseparable del propio proceso de conocer, “el cual se desarrolla a través de una dialéctica con aquella, donde el aumento de la complejidad de

¹¹ http://web.educastur.princast.es/proyectos/jimena/pj_franciscga/heisenberg.htm, página visitada el 16/10/2011.

una de las dos partes conduce necesariamente a la complejidad en la otra y produce así nuevas situaciones contradictorias entre el conocimiento y la realidad. A través de estas contradicciones el proceso de conocimiento va produciendo nuevas zonas de sentido sobre lo real” (González Rey, 1997, p. 13)

Define el propio autor como zonas de sentido, como aquellos espacios de la realidad que par el desarrollo de la teoría se vuelven inteligibles ante el desarrollo teórico en donde la realidad aparece en el proceso de conocimiento como un proceso activo, “dentro de la cual la ciencia avanza construyendo nuevas de sentido que van dando cuenta de un mundo diferente: aquel que resulta explícito en términos del conocimiento humano.”(González Rey, 1997, p. 14), es decir, que el psicólogo construye nuevas propuestas teóricas en la medida que avanza por el camino de la experiencia como un sujeto observante y mediatizado por sus concepciones más íntimas que le entrega el carácter de sujeto – subjetivo.

7. MARCO METODOLÓGICO

7.1. Enfoque Metodológico.

Para este estudio se llevó a cabo una investigación **no experimental, cualitativa**, puesto que las variables que se busca medir no serán manipuladas.

Se realizó una observación del fenómeno tal cual sucede, como se dan en su contexto natural sin intervenir ni condicionar una respuesta hacia un punto determinado (Hernández, Fernández, Baptista, 1991).

El objetivo principal es poder describir cómo los psicólogos organizacionales organizan un proceso de selección de personal, sin intervenir, descubrir que criterios utilizan, que variables consideran importantes para organizar los procesos de selección de personal que les son asignados.

Se recogieron los datos a través de entrevistas en profundidad, considerando a los actores, considerando la acción social en un ambiente natural, datos recogidos de acuerdo a la perspectiva de los participantes, narrativas personales, experiencia profesional personal (Vasilaches, I. 2006), es decir, se entrevistó al psicólogo en relación a su experiencia profesional a cargo de procesos de selección de personal, se buscó describir la interpretación del psicólogo con respecto al tema que se investiga. Se buscó describir los hechos tal cual suceden.

7.2. Tipo de Diseño de Investigación.

El propósito planteado para este estudio es investigar y describir los conceptos, criterios utilizados por los psicólogos organizacionales como analista de recursos humanos para organizar los procesos de selección de personal.

Se buscó investigar y describir si estos conceptos se fundamentan en las propuestas teóricas o la experiencia profesional del psicólogo organizacional y describir el impacto o el grado de determinación que pueda tener éste en los procesos de selección de

personal, es decir, lo que se buscó fue describir es cómo este fenómeno u objeto de estudio se manifiesta. Por esto es que el diseño más adecuado para esta investigación fue **Descriptivo**.

Este tipo de estudio permitió medir conceptos, “miden de manera más bien independientemente los conceptos o variables con las que tiene que ver.” (Hernández, “et al.”, 1991, p.61). Asimismo se pudo integrar los conceptos que permitió analizar la información recogida y describir como se manifiesta el fenómeno que se quiere describir con todos los conceptos que implica, en las distintas dimensiones.

La investigación se realizó en un solo momento. Se relacionaron las variables en un solo punto en el tiempo por lo que el diseño del estudio es también **Transversal**, se buscó saber en qué basan sus decisiones los psicólogos para organizar los procesos de selección en la actualidad, “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (Hernández, “et al.”, 1991, p. 247).

Se buscó indagar la manera en que sucede, como aplican los conceptos y la influencia que ejercen sobre el proceso de selección de personal, descubrir como se manifiesta los conceptos o variables a estudiar en el proceso de selección de personal, por estas razones el tipo de diseño de investigación es Descriptivo Transversal. “Los estudios transeccionales descriptivos nos presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos (v.g., periódicos) o indicadores en determinado momento.” (Hernández, “et al.”, 1991, p. 248).

7.3. Delimitación del Campo a Estudiar.

Universo:

El objetivo general para este estudio es conocer si los criterios para organizar un proceso de selección de personal se fundamentan en las propuestas teóricas, en la experiencia del psicólogo en ejercicio o en ambas y de que manera esto puede influir en los procesos de selección. Por tanto, la unidad de análisis fueron los psicólogos organizacionales con experiencia a cargo de procesos de selección de personal en empresas de la Región Metropolitana.

Muestra:

La muestra es no probabilística dirigida, “La muestra dirigida selecciona sujetos ‘típicos’ con la vaga esperanza de que serán casos representativos de una población determinada. (Hernández, “et al.”, 1991, p. 278). La muestra dirigida permitió escoger para este estudio profesionales con características específicas, psicólogo del área organizacional, que se desempeñen como analista de recursos humanos con experiencia a cargo de procesos de selección de personal, es decir, son sujetos que no necesariamente son representativos de una población, si no más bien poseen estas características, además cabe señalar que la muestra fue compuesta por sujetos expertos en el área, expertos en procesos de selección de personal, con la finalidad que los datos recogidos sean representativos de lo que se buscaba estudiar.

El perfil de los participantes de este estudio fue definido por el objetivo de la tesis, estos eran psicólogos titulados, del área organizacional con experiencia en procesos de selección de personal, que específicamente tengan experiencia participando del proceso de selección en todas sus etapas, deberán incorporarse a la muestra aquellos psicólogos que cumplieron estos requisitos.

7.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.

Tal cual ya se ha mencionado, uno de los elementos que utiliza como insumo los estudios cualitativos son los datos, estos son obtenidos a través de entrevistas, relatos personales, observación. Para este estudio en específico se aplicaron entrevista no basadas en un guión de preguntas, para no limitar el potencial de la información que pueda arrojar la respuesta, además que permita la libertad de profundizar en ciertos aspectos de acuerdo a la información que vaya arrojando el entrevistado, poder reformular preguntas durante el desarrollo de la entrevista con la finalidad de recoger de la forma más precisa posible la información para la tesis.

La entrevista es la técnica más apropiada para este estudio dado que “La técnica de entrevista de investigación social, es especialmente útil cuando lo que realmente nos interesa recoger es la visión subjetiva de los actores sociales, máxime cuando se desea explorar los diversos puntos de vista “representantes” de las diferentes posturas que pudieran existir en torno a lo investigado”

Por lo descrito anteriormente, el tipo de entrevista escogida para este estudio es la entrevista en profundidad. En este tipo de entrevista las preguntas no están previamente definidas, dejando la libertad al entrevistador de realizar según se vaya dando el discurso del entrevistado, formular las preguntas puede variar dependiendo del entrevistado.

Para alcanzar el objetivo de este estudio, este tipo de entrevista resulta ideal para llegar a obtener el conocimiento que tienen aquellos psicólogos organizacionales con experiencia en procesos de selección de personal, particularmente experiencias en procesos completos, es decir en todas las etapas del proceso, la organización y ejecución de este. La idea es obtener de ellos información relevante y relativa a los fundamentos en los que basan sus criterios para organizar un proceso de selección, poder entender para describir que elementos consideran importantes para tomar las decisiones en las durantes las distintas etapas del proceso de selección.

Existen básicamente dos razones fundamentales para escoger esta herramienta de recolección de datos, una es el tiempo en el que se pretende finalizar este estudio y otra es que lo que se quiere recoger limpiamente es la experiencia subjetiva de los psicólogos, Blasco y Otero (2008) indican que cuando existen limitaciones de tiempo en comparación con otras técnicas, como la observación participante, en este caso, las entrevistas permiten un empleo más eficiente del tiempo y por otro lado, el investigador quiere esclarecer experiencia humana subjetiva. En este caso los autores se refieren a la experiencia basadas en entrevistas en profundidad.

7.5. Plan de Análisis de la Información.

Ya en esta etapa es posible reunir la información recolectada tras las entrevistas a los psicólogos seleccionados para este estudio, se obtuvieron los datos para ser analizados como tuvo una construcción de la realidad, se supo como los psicólogos organizan los procesos de selección de personal bajo que premisas, que criterios utilizan, cómo toma las decisiones y en que se basan para hacerlo, si solo es experiencia o teoría aplicada, o ambas, pero además esto se debe interpretar.

Para esto se realizó una reducción de datos, se categorizaron y codificaron de esta manera se organizaron los conceptos y se presentó la información.

Reducir los datos significa darle un significado conceptual que permita expresarlos o presentarlos de manera inteligible para quienes lean esta investigación. La reducción en la investigación cualitativa se refiere más que nada a la categorización y codificación de los datos de los datos. “Significa que se busca reducir los datos de nuestra investigación con el fin de expresarlos y describirlos de alguna manera (conceptual, numérica o gráficamente), de tal manera que respondan a una estructura sistemática, inteligible para otras personas, y por lo tanto significativa. La reducción de datos es una clase de operación que se realiza a lo largo de todo el proceso de investigación y puede hacerse de distintas formas (conceptual, numérica o gráficamente, como se indicó), pero que en la investigación cualitativa se refiere más que nada a la categorización y dosificación de los datos.”(Austin, T. 2008).

Una de las tareas más importantes de la reducción es la categorización. Las categorías son las unidades de clasificación más básicas de la conceptualización, y hace referencia a la unidad más básica de la conceptualización, el concepto se puede describir, nombrar.

La entrevista tiene como objetivo recolectar o recoger datos relevantes al objetivo del estudio, pero estos deben ser traducidos en categorías para poder realizar comparaciones, contrastes, seguir un patrón para organizar, en conceptos que se puedan presentar como información, esto se logra a través de la categorización, se pueden clasificar, “La categorización consiste en la segmentación en elementos singulares, o unidades, que resultan relevantes y significativas desde el punto de vista de nuestro interés investigativo.” (Austin, T., 2008).

Para este estudio se establecieron categorías en base a la revisión bibliográfica con la que se estableció el marco teórico para analizar los datos obtenidos con las entrevistas semiestructuradas. Estas categorías se realizaron antes de la aplicación de las entrevistas, puesto que la metodología de análisis para este estudio apunta a realizar un paralelo entre la información recogida y la teoría.

Lo que se realizó entonces para analizar la información recogida es un análisis de contenido, el análisis de contenido “es una técnica muy útil para analizar los procesos de comunicación en muy diversos contextos. El análisis de contenido puede ser aplicado virtualmente a cualquier forma de comunicación.”(Hernández, “et al.”, 1991, p.335).

El análisis del contenido sirvió para describir tendencias en el contenido de la información recogida, develar diferencias en el contenido de la información entre los psicólogos seleccionados para las entrevistas. Permitió comparar mensajes, auditar el contenido de los datos y comprarlos con la teoría.

Para desarrollar el análisis de contenido se deben establecieron unidades de análisis, esto son segmentos del contenido caracterizados para ponerlos dentro de categorías. La unidad de análisis utilizada fue:

El ítem. Es la unidad de análisis más utilizada y puede definirse como la unidad total empleada por los productores del material simbólico.

Esta unidad de análisis es la que finalmente se caracterizó en las categorías. El esquema es de categoría a subcategorías. El tipo de categoría para este estudio fue la categoría de De asunto o tópico, la cual permitió hacer referencia a los tópicos o asuntos que hacían referencia al asunto del estudio.

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (1991), las categorías deben cumplir con los siguientes requisitos:

“1. Las categorías y subcategorías deben ser exhaustivas. Es decir, abarcar todas las posibles subcategorías de lo que se va a codificar. Por ejemplo, la categoría “Ideología del esposo” no podría prescindir de la subcategoría ‘neutral’. 2. Las subcategorías deben ser mutuamente excluyentes, de tal manera que una unidad de análisis puede caer en una y sólo una de las subcategorías de cada categoría. Por ejemplo, un personaje no puede ser “bueno” y “malo” a la vez. 3. Las categorías y subcategorías deben derivarse del marco teórico y una profunda evaluación de la situación.”(Hernández, “et al.”, 1991, p. 341).

7.6. Descripción de Entrevistas Realizadas.

Para esa tesis se realizaron entrevistas en profundidad, “También denominada por algunos autores como entrevista abierta. Generalmente suelen cubrir solamente uno o dos temas pero en mayor profundidad. El resto de las preguntas que el investigador realiza, van emergiendo de las respuestas del entrevistado y se centran fundamentalmente en la aclaración de los detalles con la finalidad de profundizar en el tema objeto de estudio. Aunque es la que más se caracteriza por la carencia de estructura –salvo la que el sujeto le da– y por la no-dirección, no hay que olvidar que las entrevistas deben desarrollarse bajo la dirección y el control sutil del investigador/a.” (Blasca, T., Otero, L. 2008).

Por este motivo se escogió esta técnica para recoger los datos, puesto que lo que le interesa al autor es conocer la visión particular de los psicólogos en relación a los procesos de selección de personal desde la experiencia profesional.

Por este motivo es que no se estableció una pauta de entrevista, no hay una entrevista definida por preguntas si no más bien una conversación abierta en la cual se buscó tocar las temáticas de interés para la tesis con la mínima intervención posible para poder obtener la experiencia pura de cada entrevistado en relación al tema central.

El modelo metodológico de investigación que se escogió para esta tesis no requiere de un número determinado de sujetos si no más bien fueron representativos, por lo que se realizó una muestra probabilística dirigida, la muestra escogida es la siguiente:

Psicólogo	Experiencia	Entrevista	Escuela
PS1	Empresa Privada; Selección de Personal.	Basada en su experiencia en empresa privada, Call Center	Universidad de Santiago de Chile
PS2	Administración Pública; Selección de Personal y Clima Organizacional	Basada en su experiencia en selección de personal en institución de la Administración Pública	Universidad Academia de Humanismo Cristiano
PS3	Administración Pública; Gestión de la Capacitación	Basada en su experiencia en selección de personal en institución de la Administración Pública	Universidad Santo Tomás
PS4	Empresa Privada, Consultoría, Administración Pública	Basada en su experiencia en procesos de selección de personal desde la consultoría para la administración pública y privada	Universidad Andrés Bello
PS5	Empresa Estatal Autónoma, Administración Pública; Implementación del modelo de gestión por competencia, levantamiento de perfiles de cargo y selección de personal	Basada en su experiencia en selección de personal en empresa estatal autónoma	Universidad Santo Tomás.

Los Psicólogos entrevistados fueron escogidos por su experiencia, fueron contactados telefónicamente por referencia del Coordinador del Subdepartamento de Reclutamiento y Selección del Instituto Nacional de Estadísticas. 3 de los psicólogos fueron entrevistados en sus oficinas, en sus lugares de trabajo y 2 en la oficina del tesista.

El único encuadre de la entrevista fue mencionar que para los objetivos de la tesis era relevante la información que pudieran entregar relativa a su experiencia en selección de personal, su visión particular. Tuvieron un promedio de media hora de duración aproximadamente. Todos los psicólogos tuvieron la disposición a colaborar y manifestaron su disposición a ser entrevistados las veces que fuera necesario. La información por cada entrevistado fue recogida en solo una sesión puesto que el tesista consideró que la información recogida en cada sesión era suficiente para los objetivos de la tesis.

7.7. Guión de entrevista utilizada

Considerando el objetivo general de la tesis, se concluyó que la información requerida debía contener datos que indicasen de qué forma los psicólogos organizacionales organizan un proceso de selección de personal y que criterios utilizan para realizarlo, en que basan esos criterios.

Para conseguir esta información, por definición de la herramienta de recolección utilizada no se elaboraron preguntas, pero si se establecieron las temáticas que se debían tocar, estas son:

- Concepto de selección de personal desde la experiencia personal.
- Etapas del proceso de selección de personal.
- Insumos necesarios para un proceso de selección de personal.
- Criterios generales para los procesos de selección.
- Condiciones que se deben dar para generar un proceso de selección de personal.
- El rol de la teoría y la subjetividad en el ejercicio profesional

Todos estos puntos fueron considerados desde la experiencia profesional de cada uno de los entrevistados.

8. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

8.1. Reducción y Categorización de la Información.

En este apartado se indica la metodología utilizada para analizar la información recogida mediante entrevistas en profundidad, para lo cual fue necesario reducir y categorizar, de esta manera se pudo organizar conceptualmente y presentar la información. Es decir se pudo expresar y describir de tal manera que responda a una estructura inteligible para los lectores de esta tesis.

Se usó como unidad de análisis los llamados Ítems, puesto que esto permite organizar y categorizar el material simbólico recogido por los investigadores mediante las entrevistas.

Los ítems para esta tesis, como ya se ha mencionado se desprenden del marco teórico, pues como se explica el objetivo operacional de esta investigación es comparar la experiencia profesional con los postulados teóricos para las conclusiones finales.

Los ítems correspondientes son:

Ítem		
Concepto de Selección de Personal: Definición conceptual de Selección de Personal entregada por los psicólogos entrevistados para esta tesis basándose en la experiencia profesional		
Categoría	Selección de Personal como Proceso	Definición conceptual de Selección de personal como proceso entregada por los psicólogos entrevistados para esta tesis basándose en la experiencia profesional
Subcategorías	Etapas del Proceso de Selección de Personal	Los Psicólogos entrevistados para esta tesis relatan cuales y cuantas etapas debe tener un proceso de Selección de Personal.
	Insumos del Proceso de Selección de Personal	Se refiere a los materiales, documentos o condiciones que debe estar o suceder para generar un proceso de selección de personal de acuerdo a la experiencia de los psicólogos entrevistados.

	Criterios Generales para los Procesos de Selección de Personal.	Son los criterios profesionales que utilizan los psicólogos entrevistados para organizar los Procesos de Selección de Personal.
	La Importancia de la Teoría en al Práctica.	Hace referencia al valor que le asignan los psicólogos entrevistados a la teoría en relación a su experiencia profesional.
Categoría	Condiciones Para un Proceso de Selección	Alude a cuáles son las condiciones que se deben generar para un proceso de Selección de Personal, de acuerdo a la experiencia del entrevistado
Subcategoría	Condiciones adecuadas para un Proceso de Selección de Personal	Todas las condiciones que deben converger para que el psicólogo pueda resolver de manera óptima un Proceso de Selección de Personal de acuerdo a la experiencia profesional de los psicólogos entrevistados.
	Condiciones que pueden dificultar un Proceso de Selección de Personal:	Aquellas condiciones que pueden dificultar el desarrollo de un Proceso de Selección de Personal de acuerdo a la experiencia de los psicólogos entrevistados.
	El rol de la subjetividad	Visión subjetiva de los psicólogos entrevistados en relación a los Procesos de Selección de Personal.

8.2. Análisis y Presentación de la Información.

Entendiendo que es de interés para esta tesis la experiencia profesional de los psicólogos relacionados con selección de personal y que fueron entrevistados en el marco de la investigación, es que se presentan los datos o la información recogida de manera textual pero ordenada por ítems, categorías y subcategorías planteadas en el punto anterior.

Cabe mencionar que esta organización por categorías de la información responde al marco teórico construido por el tesista.

Ítems.

Selección de Personal: La selección de personal es uno de los procesos de la gestión de recursos humanos más importante, trascendental para la organización. Esto debido a que incorporar recursos humanos mediante los procesos de selección de personal, permite poder incorporar el personal más idóneo para el puesto de trabajo de acuerdo al perfil de cargo, y el ajuste a la organización en si. Esto significa que la organización pueda contar con los mejores para cada cargo y de esta manera incrementar su rentabilidad.

PS1. *“Para mi la selección de personal es obviamente un proceso importante por que me da la posibilidad de poder dotar a una empresa de personas que son necesaria para que una empresa funcione, para mi es una responsabilidad grande por que finalmente depende de mi análisis, de mi interpretación que quede una persona específica dentro de la organización y que esa persona funcione de tal forma que la organización pueda tener ganancias en todo sentido y es una responsabilidad grande por que si tu no sabes evaluar esas competencias o las habilidades de las personas pueden generar un problema dentro de la organización y siempre para mi el departamento de selección es como el departamento critico por que a ti te van a llegar todo los reclamos si sucede algo, si una persona no funciona.”*

Categorías:

- **Categoría: Selección de Personal como Proceso.**
 - **Subcategoría: Etapas del Proceso de Selección de Personal:** Los psicólogos entrevistados coinciden en que los procesos deben considerar varias etapas, de las cuales la más importante es la etapa de Entrevista.

El proceso de selección parte por una necesidad de contratación y va desde la validación de un perfil de cargo hasta la entrega o presentación de los candidatos al cliente.

Además coinciden en que debe haber a lo menos una etapa de reclutamiento, evaluación grupal e individual y aplicación de pruebas técnicas y psicométricas de acuerdo al perfil de cargo a seleccionar.

Coinciden también en que es importante agregar una instancia de dialogo con el cliente en donde se puedan establecer los criterios para la evaluación en tanto a los tiempos, el perfil de cargo, la idea es que al psicólogo a cargo del proceso le quede claro cual es la necesidad real del cliente.

La etapa de solicitud de referencia también es una instancia importante en relación a la evaluación del postulante, aunque en este punto no existe un total acuerdo.

- **PS4:** *“Al menos deberían ser 3. Un proceso que tiene que ver con el reclutamiento(...)el proceso de evaluación y también tenemos varias cosas como la evaluación grupal assesmente center, los juegos de roles, la aplicación de test y posteriormente la entrevista, como algo bien importante y finalmente la presentación de los candidatos, a veces no te puedes reunir con la jefatura y finalmente debes apoyarlo en la entrevista final a los candidatos, en el sentido de orientarlo hacia que aspectos debería tocar en la entrevista, por lo general el*

informe pero no se dan el tiempo de comprender la información que se les esta entregando, uno entrega los informes y tiene una imagen general de la persona a veces sería enriquecedor que el psicólogo participe en esa instancia final y oriente a la jefatura y ahí uno tiene la posibilidad de ganar el tiempo que no tienes de reunirte con la unidad que solicito el proceso, pero como tienes esta instancia ahí puede ver cuales son las expectativas de la jefatura y ahí orientarlo para que dentro de la terna final escoja a al candidato que mas se acerque a las expectativas que tiene del profesional. La última instancia es para mí la entrega de los resultados y la orientación del cliente hacia la elección que debiese ser la más satisfactoria para lo que este requería.”

- **PS3.** *“Bueno primero viendo todos los insumos disponibles, si hay un perfil, si se realizo una reunión del requerimiento especifico, para saber que es lo que realmente quieren, después de tener eso claro, viene la publicación del aviso y hacer el reclutamiento y posteriormente la selección, se debe tener claro el cargo que se requiere para ver que batería se puede aplicar según el perfil”.*

- **PS1.** *“Obviamente tiene que haber un levantamiento de perfil, para que se pueda dar una selección, bueno previamente debe haber un reclutamiento, pero previo a un reclutamiento es importante que haya un perfil acorde a las competencias requisitos o funciones o responsabilidades”*

- **PS1.** *“obviamente la entrevista en si, esa es la más importante, por que se sabe que hoy en día la gente se puede aprender de memoria las pruebas, se las busca en Internet, le pregunta a un amigo, pasa mucho que una prueba este hecha en base a lo que se dice en Internet, pero en una entrevista tu te das cuenta de la postura corporal, de la gestualidad, de la presentación, del tono de voz,*

entonces para mi esa es una de las etapas más importantes del proceso de selección, la entrevista.”

- **PS5.** *“Y finalmente que antes de seleccionar a cualquier persona tiene que pasar por una entrevista con la jefatura, volver al comienzo, desde que tu tomas la información de la contraparte en la empresa y vuelves a esa contraparte para cerrar el proceso para que esa persona te diga, sabes, de estas opciones que tu me presentas esta es la que más me convence, yo creo que con eso tu dejas conforme al cliente y cubres todas las aristas que puedan intervenir en el proceso.”*

- **PS2.** *“El proceso de selección parte por una necesidad de una empresas, de una jefatura y la necesidad de cubrir un cargo, entonces el proceso de selección implica varias etapas, primero el levantamiento de perfil de cargo, hacer un llamado, filtro curricular, después evaluar, citar a las personas, evaluarlas, pruebas entrevista personal finalmente se hace un informe y se selecciona a una persona. Entonces cuando una jefatura se solicita un cargo lo primero que hay que hacer es conversar con la persona y preguntar cual es el objetivo del cargo, el objetivo es bla, bla, que lo que va hacer en el trabajo, va hacer esto, va ha salir a encuestar , va recoger información, esta información te sirve para levantar el perfil, el te va diciendo que es lo que quiere, y aunque no esté aplicado el modelo de competencia igual se van dando estas características, que la persona tenga alta motivación por el logro, que sea simpática, ellos te relatan, de acuerdo a esto se levanta el perfil...”*

- **Subcategoría: Insumos del Proceso de Selección de Personal:** Entre los insumos más importantes para un proceso de selección de personal, el más importante sin duda es el Perfil de cargo. Se sostiene que el perfil de cargo es la clave para éxito del proceso de selección, tiene un alto impacto en todo el proceso. Un perfil claramente definido se transforma en un documento representativo de las necesidades de contratación que tenga el cliente.

Por otra parte se hace necesario para los psicólogos entrevistados contar con la infraestructura adecuada para realizar las distintas etapas, salas de entrevista o evaluación, así como el material técnico, como las baterías de test adecuadas, y recursos tecnológicos que sean necesarios.

Junto con lo anterior, señalan como elemento importante contar con un procedimiento establecido, reconocido y validado por la organización para los procesos de selección.

- **PS1.** *“por ejemplo, yo siempre he pensado que más que los mismos test, lo más importante es la entrevista profunda, siempre para mi es mas importante, es decir, los test también son importantes, pero más la entrevista. Pero también es importante un ambiente adecuado un buen ambiente, la misma presentación de la sala de evaluación donde uno llega, quizá te ha pasado, si uno ve que es una sala fea, pequeña, mal pinta va dar la impresión que es una empresa desorganiza y no te van a dar ganas de volver o quieres deserta del proceso por que te vas ha imaginar que así va ha ser tu lugar de trabajo. Es importante un lugar donde pueda evaluar que sea acorde al proceso en si, que den ganas de estar ahí, que sea acogedor, por que puede ser que yo no tenga un test pero a través de una entrevista profunda yo puedo saber, en cambio en una sala fría, fea, la persona no va ha estar cómoda y no va ha responder mis preguntas y la evaluación se va ha ir a las...”*

- **PS4.** “...y son cosas que son importantes a considerar, por que no están en el papel, entonces lo primordial para un proceso es llegar a acuerdos en términos de que es lo que se está esperando del profesional que se incorporara, más allá de si hay un perfil profesional, si lo hay , ideal, sino ojala haya tiempo para levantarlo y validarlo, por que al final el perfil es la guía del proceso, pero lo importante es saber cuales son las expectativas que tiene la persona sobre el perfil(...)...”

- **PS2.** “hicimos el perfil de cargo , luego el reclutamiento y de acuerdo a eso tratamos de hacer un aviso que llame la atención de las personas que , si bien , quieres que lleguen lo mas posible hay que tener ojo, por que si es demasiado general tu puedes estar buscando un contador y te va a llegar una bailarina, entonces no puede ser tan general, debe ser más específico, aunque es complicado, por ejemplo, si la persona que requiere a una persona que maneje SQL Server, entonces si tu pones deseable en el aviso, es una competencia técnica requerida y si alguien no la tiene , ni siquiera tiene office medio, entonces nada que hacer y queda fuera al tiro, entonces te va a servir para filtrar.”

- **PS3.** “Para mi es uno de los procesos mas relevantes por que de alguna forma determinan el éxito o no de una empresa, por que desde ahí se viene que elementos uno va a evaluar, el profesionalismo para los cargos, se necesitan varios insumos importantes, como el perfil, para mi el perfil debería estar como bien hecho en el sentido de que debe ser específico, uno bien amplio no sirve por que puede marcar la diferencia entre un buen proceso y un mal proceso.”

- **Subcategoría: Criterios Generales para los Procesos de Selección de Personal:** Son criterios importantes para el proceso de selección de acuerdo a los entrevistados, que un proceso sean exhaustivos, que se pueda contar con el tiempo adecuado por cada etapa y en el proceso en global para que la evaluación de los candidatos sea una garantía a la hora de tomar una decisión final.

Los criterios más importantes en tanto a la organización del proceso de selección y la toma de decisiones en sus etapas se desprenden del perfil de cargo. Es este el que indicará las pautas para realizar una publicación, la batería a utilizar, el modo de entrevista, los tiempos que durará el proceso. Para esto el perfil debe ser claro y preciso, con requisitos que permitan realizar un reclutamiento adecuado.

También se menciona como un criterio importante a considerar, la cultura organizacional. Es vital a la hora de seleccionar un recurso humano, casi tan importante como el perfil de cargo, puesto que el conocer la cultura organizacional permite saber cual es clima laboral, las características de la empresa o la unidad, el estilo de liderazgo, las dinámicas de interacción, etc. y de esta manera poder evaluar a los postulantes no tan solo en relación al puesto de trabajo si no que además en relación a la organización en si.

Es importante generar un espacio de comunicación fluida entre el psicólogo a cargo del proceso y el cliente. Debe ser una comunicación fluida y directa, se debe siempre involucrar y hacer participe activo del proceso al cliente, que entienda el por qué y para qué del proceso, sus etapas y herramientas de evaluación.

En este sentido, es igual de importante y muy relevante que el psicólogo tenga claridad en lo que el cliente necesita, pero además que el cliente tenga claridad sobre el cumplimiento de sus expectativas, que éstas se cumplirán en la medida que se ajusten a sus necesidades, recursos técnicos, económicos, a la oferta laboral que genere.

Al momento de evaluar es también importante considerar las motivaciones y expectativas del postulante en relación al cargo y a la organización.

Otro criterio importante a la hora de organizar un proceso de selección de personal es ajustarse en la medida de lo posible a un procedimiento establecido que permita respaldar las acciones a seguir, pero también tener la disposición a flexibilizar en tanto a la aplicación estricta de este en relación a los acontecimientos y contingencias del proceso.

- **PS1.** *“que tiene que ser un proceso bien exhaustivo, por que de repente hay jefaturas que no entienden que uno quiera tomarse el tiempo necesario para evaluar a una persona, por que de repente no entienden que no es suficiente en una tarde conversar media hora y después aplicarle un par de test y listo, para mi para que un proceso sea exitoso requiere que tenga el tiempo suficiente como para realizar distintas etapas, como una etapa para conocer a la persona a grades rasgos, después una etapa para que se pueda más profundizar tanto en aspectos laborales como personales, poder aplicar una batería suficiente como para obtener todo los elementos que se necesitan saber para medir sus competencias y habilidades...Hay otras personas que no se dan el tiempo de hacer un proceso más exhaustivo, hacen una sola entrevista prueba y ya listo y se quedaron con eso, para mi, igual de repente depende del cargo, obviamente si es un cargo más masivo está bien, pero para mi para asegurar el éxito de un proceso requiere como exhaustividad, como darse el tiempo de indagar una y otra vez la misma cosa de distinta forma y volver a preguntar, al fina se suele ser bien repetitiva pero para mi sirve.”*

- **PS2.** *“En el procedimiento propiamente tal de reclutamiento y selección y en la experiencia, si la formación académica, esto hasta por ahí, en la universidad vimos poco de reclutamiento y selección,*

por que como es parte de la especialización. Bueno también con mucha autonomía, por que los procesos eran tuyo, tú amarrabas el proceso y lo organizabas, te conseguías salsas, hacías los informes, eso era bueno.(...)Los criterios para aplicar pruebas, por ejemplo, nosotros a principio del año nos reuníamos y fijábamos criterios para aplicar pruebas, de acuerdo a los cargos, y eso era desde la teoría, de la experiencia, de todo, para auxiliares, esto, jefaturas esto, entonces esto tenia una base teórica.”

- **PS3.** *“Hay un procedimiento que se debe seguir pero a veces la s contingencias son mas fuertes que el procedimiento, el tipo de jefatura que a lo mejor no quiere reunión, entonces se va definiendo un poco durante el proceso lo que se requiere en el proceso de selección.”*
- **PS3.** *“Bueno según las contingencias en el sentido si la validación del currículo cambia, de lo que dijo en la reunión inicial, si no llegan los postulantes que iban a llegar, entonces van cambiando las decisiones de acuerdo al mismo proceso.”*
- **PS4.** *“ahí tienes que ser un poco pillo de cabeza y guiarte con la información que te dan en papel si hay un perfil de cargo ocuparlo, si hay un evaluaciones anterior ver como le presentan los resultados al cliente , por lo general tiene definidos sus informe que quieren recibir y la información que quieren que venga en el informe, si no tienes la instancia de reunirte con el cliente puedes ver que es lo que hay atrás , y si eso resultó y ocuparlo como ejemplo(...)ver sus perfiles, si hay manuales.”*
- **PS4.** *“Va mas allá, de repente dentro de las expectativas que tiene la persona también hay un tema cultural, cuando yo quiero incorporar a alguien espero que esa persona se a capaz de adecuarse al ambiente de trabajo y el ambiente de trabajo es parte de cultura, en*

el ambiente de trabajo hay formas de relacionarse, hay estilos de liderazgo, hay lealtades que no se ven pero están ahí, hay conductas que son súper repetitiva y una serie de cosas que van formando el ambiente de trabajo, si yo evaluo a una persona tendiendo esta información puedo saber que tanto se podría adecuar esa persona a este ambiente de trabajo, por eso digo que es algo importante que se esta dejando de lado, y que también influyen en el desempeño, si la persona que esta entrevistando tiene la expectativa de llegar a un ambiente de trabajo donde todos sean amigos y donde todos compartan todo y yo se que la cultura no es esa, es mas bien individualista, que todos quieren trabajar por su lado y si yo la selecciono se va a sentir desajustada, quizá después de un tiempo se va ha deber a otras cosas como la capacidad de adaptarse o adecuarse pero de todas formas lo estoy metiendo en un ambiente que esta fuera de su expectativas, por eso es un factor importante.”

- **PS5.** *“muchas veces uno también uno tiene que interpretar lo que quiere la unidad, por que los departamentos, las jefaturas te pueden pedir algo suponiendo que es lo que quieren ellos, pero uno también tiene que aprender a leer entre líneas por que muchas veces ni ellos saben lo que necesitan, ellos suponen que necesitan un profesional x, pero al indagar más, uno como profesional debería darse cuenta que no es lo que necesitan efectivamente, es una suposición por experiencias previas pero que no le darían mejor resultados, entonces ahí uno tiene que actuar como asesor en la medida que se pueda ver si se dan discrepancias, que se den situaciones que pueden ser un poco desajustadas, uno ve un perfil y le están pidiendo otra cosa o te están pidiendo una persona muy extrovertida y tu te das cuenta que tiene que trabajar muy solo en un lugar, eso tipo de asesorías yo creo que son súper importantes y a partir de eso tu puedes ir desarrollando un buen proceso, definir las baterías de pruebas, la entrevista, etc.”*

- **PS5.** *“...yo creo que los factores relevantes, claramente las conversaciones que tuvimos con las unidades de poder establecer los parámetros en términos de necesidades de ellos y los parámetros en términos de lo que nosotros podíamos entregar, yo creo que esa negociación inicial fue clave para poder marcar los límites, saber cuales eran nuestras capacidades reales para poder responder con sus expectativas y para aterrizar también las expectativas que ellos tenían...”*
- **La Importancia de la Teoría en la Práctica.** Los psicólogos entrevistados para esta tesis coinciden, que si bien la formación teórica es importante y representa una base para enfrentarse por primera vez a la práctica o el ejercicio profesional, esta no es la base fundamental de su aprendizaje, si no más bien atribuyen a la experiencia un rol más importante en su formación profesional.

Indican que los planteamientos teóricos no son representativo de las realidades a la hora de enfrentarse en la práctica con un proceso de selección, no es mayor el aporte teórico que el de la experiencia en selección de personal propiamente tal, a la hora de tomar decisiones o enfrentarse a las situaciones, a los distintos contextos de una evaluación, a las distintas realidades organizacionales, a los postulantes en tanto individuo, la teoría es representativa de un espectro ideal, en un contexto estandarizado de selección de personal.

- **PS5.** *“...yo creo que el 20% es el sustento para saber como realizar un test, que información te entrega cada prueba, que es relevante pero creo que si tienes solo eso y no tienes la experiencia de cómo manejar situaciones, cómo orientar la entrevista, por que la teoría te dice si usted tiene que orientar la entrevista de tal manera y tiene que preguntar si o si tal cosa, y tiene que buscar tales antecedentes, pero en la práctica te encuentras con un sin fin de personas, de personalidades, de actitudes frente a la entrevista, de condiciones*

para entrevistar, hay momentos que no tienes las condiciones, te dicen lo ideal es estar en un espacio silencioso, privado, etc. y te aseguro que por lo menos un 50% de las personas no tiene esas condiciones, entonces ahí la teoría, si tu te llevas 100% solo por la teoría yo creo que los fracasos son mucho más grandes versus que si tu vas con la teoría bajo el brazo pero vas abierto a la experiencia y adquirir y adquirir experiencia, sinceramente yo creo que la experiencia te da mucho más, y no la experiencia en tiempo, yo creo que la experiencia en situaciones, en la medida que tu te enfrentas a diferentes situaciones puede que en un mes te enfrentes a más situaciones que una persona en un año, yo creo que la experiencia vivir situaciones, tener la experiencia de evaluar distintos cargos, de conocer diferentes personas, de conocer diferentes jefaturas, contrapartes diferentes, actitudes diferentes yo creo que a partir de eso uno aprende montones, yo creo que la teoría es base, pero una base pequeña, como el sustento para partir no más.(...) solo la experiencia te va a decir que hay personas que no te van a tolerar una evaluación de tres horas por el tipo de perfil, o que hay personas que no lo necesitas tener más de media hora para saber que es lo que necesitas para el perfil, y todo eso te lo va dando la experiencia... Sabes lo que pasa, que yo creo que la teoría pueda que cubra ciertas situaciones, pero nunca jamás te va a cubrir el 100%, te cubre las situaciones cotidianas o las situaciones más comunes que es lo lógico, por que si se pusieran a pasar en la teoría todo lo que pudiera pasar, el abanico de situaciones a las que te puedes enfrentar, sería eterno. Porque además es una configuración de situaciones y personas, puede pasar 10 veces la misma situación pero con 10 personas distintas, por lo tanto va a ser 10 experiencias distintas y viceversa, pueden ser 10 personas similares pero las situaciones serán distintas, las condiciones que vas a tener tu para evaluar, el apoyo que vas a tener de la institución, los recursos que vas a tener, tanto materiales como en términos de recursos personales...”.

- **PS4.** *“...la idea es siempre que el cliente entienda por que yo aplico un instrumento y no otro y ahí te fijas en el material que tienes, en procesos anteriores, en la experiencia, por que en la formación del psicólogo no existe una línea ligada estrictamente a los recurso humano sino que a la psicología más general y de ahí la especialización la elige uno, pero depende de la escuela no existe una generalización de maya o ramos que te permitan ir especializándote, específicamente a lo relacionado al rol del psicólogo en el área del recurso humano, para mi gran parte del conocimiento se adquiere en la practica y en cursos que puedes tomar posteriores a tu formación como psicólogo.”*

- **PS2.** *“En el procedimiento propiamente tal de reclutamiento y selección y en la experiencia, si la formación académica, esto hasta por ahí, en la universidad vimos poco de reclutamiento y selección, por que como es parte de la especialización. Bueno también con mucha autonomía, por que los procesos eran tuyo, tú amarrabas el proceso y lo organizabas, te conseguías salsas, hacías los informes, eso era bueno.(...)Los criterios para aplicar pruebas, por ejemplo, nosotros a principio del año nos reuníamos y fijábamos criterios para aplicar pruebas, de acuerdo a los cargos, y eso era desde la teoría, de la experiencia, de todo, para auxiliares, esto, jefaturas esto, entonces esto tenia una base teórica.”*

- **Categoría: Condiciones para un Proceso de Selección.**

- **Subcategoría: Condiciones adecuadas para un proceso:** Una de las condiciones más importante para generar un proceso de selección de personal que logre presentar al cliente a los candidatos más adecuados para el cargo es contar con un perfil de cargo que contenga toda la información necesaria, el nombre del cargo, las funciones, los objetivos, los requisitos claros en tanto a formación académica, nivel educacional y experiencia.

Además de un buen perfil de cargo se debe contar con el tiempo necesario para desarrollar un proceso de selección con todas sus etapas y que esos tiempos se respeten.

El proceso de selección debe ser validado por las jefaturas, los clientes, la organización en si, debe ser reconocido como una herramienta o recurso de real impacto en la elección de los recursos humanos, que sea reconocido como necesario a su vez, de la misma manera, el rol del psicólogo o el área de selección de personal incluyéndose en la organización como un área estratégica de la organización. Pero no solo basta con esto, sino que además es necesario que el cliente se pueda comprometer activamente con el proceso, que tenga claridad de sus objetivos, que se involucren de modo que ambas partes tengan la absoluta claridad de lo que se está buscando y se pueda mantener de esta manera una comunicación fluida y clara entre ambos actores.

Junto con esto, es necesario también tener disposición de recursos adecuados para un proceso de selección, baterías de test adecuadas, disponibilidad de espacios físicos para las evaluaciones grupales o individuales, y las implementaciones tecnológicas necesarias, tener todos los insumos necesarios a disposición.

- **PS1.** *“...entonces obviamente teniendo un buen perfil, que esté detallado cada función, cada característica, cada competencia que*

se requiera para el cargo es lo primero para poder tener un candidato, una selección idóneo, un candidato idóneo para el cargo...Primero tiene que tener, el nombre del cargo, a que área pertenece, la jefatura directa, si supervisaría a alguien o no, cuales son los objetivos del cargo, las funciones del cargo, responsabilidades del cargo, la formación educacional que tiene que tener, los años de experiencia, conocimientos técnicos, por ejemplo que tenga que manejar algún programa, tiene que especificar todo, por ejemplo, habilidades blandas como competencias técnicas de todo bien detallado.”

- **PS2.** *“Un buen levantamiento de perfil de cargo, es decir, que cosas tiene que hacer, cual es el objetivo del cargo, que tiene que hacer la persona, que sean cosas concretas, no así generalidades, , como que sea buen compañero, para qué, bueno que tenga buenas relaciones interpersonal, ya pero para que quiere eso, bueno por que tiene que juntarse con los clientes, tiene que reunirse con otra personas, que te vayan dando indicadores mas objetivos, así puedes hacer mejor el perfil de cargo(...) quiere que tenga liderazgo, pero para qué si tiene que hacer aseo. Eso y el tiempo, eso que te estén presionando por que quieren que lo tengas la semana que viene, tu tiene que tener un tiempo adecuado es súper importante.”*

- **PS3.** *“Para mi sería ideal primero que hubieran perfiles de cargo muy bien definido y sean conocidos por los miembros de la institución, sería ideal que siempre la jefatura tuviera la disposición a tener una reunión con el evaluador para ver si realmente el perfil esta definido de acuerdo a lo que ellos requieren en ese momento. También un recurso muy importante tecnológico, un Internet acorde al proceso ya sea rapidez para obtener una publicación ideal y un reclutamiento rápido y responder con calidad al cliente. Tener experiencia para definir una batería acorde para el cargo que requiere la unidad solicitante.”*

- **PS5.** *“Yo creo que también es importante el vínculo que se genera entre el profesional que va a realizar el proceso y la unidad o la contraparte que está solicitando el cargo. El vínculo en la medida que se genere una confianza con la contraparte, que se pueda negociar el tema de los plazos, que se pueda entender lo que se necesita, que el psicólogo pueda entender que es lo que necesita la contraparte, no solo en términos técnicos sino que también en términos relacionales, en términos de capacidades, etc. y a partir de eso, ir construyendo el resto del proceso, eso son como los factores de cimiento para poder elegir a la persona más adecuada, en la medida que tú entiendas a tu contraparte, que entiendas lo que te están pidiendo y lo puedas traducir en un aviso, un llamado a concurso, una publicación, a partir de ahí tu tienes una primera etapa súper avanzada por que vas a recibir postulantes adecuados a lo que te están solicitando, que se ajusten a lo que te están solicitando y muchas veces uno también uno tiene que interpretar lo que quiere la unidad, por que los departamentos, las jefaturas te pueden pedir algo suponiendo que es lo que quieren ellos, pero uno también tiene que aprender a leer entre líneas por que muchas veces ni ellos saben lo que necesitan, ellos suponen que necesitan un profesional x, pero al indagar más, uno como profesional debería darse cuenta que no es lo que necesitan efectivamente, es una suposición por experiencias previas pero que no le darían mejor resultados, entonces ahí uno tiene que actuar como asesor en la medida que se pueda ver si se dan discrepancias, que se den situaciones que pueden ser un poco desajustadas, uno ve un perfil y le están pidiendo otra cosa o te están pidiendo una persona muy extrovertida y tu te das cuenta que tiene que trabajar muy solo en un lugar, eso tipo de asesorías yo creo que son súper importantes y a partir de eso tu puedes ir desarrollando un buen proceso, definir las baterías de pruebas, la entrevista, etc.”*

- **Subcategoría: Condiciones que Pueden Dificultar un Proceso de Selección de Personal:** Que los requisitos del cargo sean tan estrictos, exigentes y negativamente discriminatorio que perjudiquen el reclutamiento en el sentido que agoten los postulantes o las fuentes de reclutamiento.

También existen dificultades para el adecuado desarrollo de un proceso de selección en tanto las exigencias y expectativas del cliente en la medida que estas no se ajustan a la realidad o no tienen claridad de su real necesidad.

Si la organización no tiene consideración o desconoce la importancia del proceso de selección de personal, difícilmente lo pueda considerar como un área o una política organizacional de la gestión de los recursos humanos, difícilmente lo puedan validar como tal por lo que no se respeta el trabajo del psicólogo y no se entregan las condiciones para generar un proceso adecuado o ajustado a un procedimiento.

Esto implica problemas como el poco compromiso por parte del cliente o la unidad que solicita el cargo, una visión negativa sobre el proceso de selección que se instala finalmente en la cultura organizacional que se expresa con una falta de compromiso con el proceso, no lo toman en serio, la organización no posiciona el área de selección o al profesional a cargo, de manera estratégica para la organización.

También juega en contra, los intereses particulares de las jefaturas, del cliente en tanto a su inclinación arbitraria sobre algún candidato por razones que escapan a las etapas del proceso de selección.

- **PS1.** *“Es muy complicado en cargos que son más importantes hacerlo en tan poco tiempo, entonces yo creo que para mi la barrera que yo tengo al momento de seleccionar es el poco tiempo que te da la unidad solicitante para poder hacer el proceso, esa es una de las limitantes, y otra limitante puede ser el no contar con las herramientas necesarias para facilitar los procesos, que podría ser*

una evaluación de un proceso de un cargo alto y no tener el Lüscher o algún test que pueda medir liderazgo o cosas que me puedan ayudar, considero que eso es una de las cosas que puede entorpecer mi selección por que eso, necesito esas cosas para medir esas habilidades, la personalidad de la persona, del postulante, y si no tengo un test para medir ex complicado escoger un cargo más alto, un cargo mas bajo lo puedes hacer con una entrevista, para un cargo más alto tienes que tener más herramientas.”

- **PS1.** *“Que de alguna forma me he dado cuenta que haya se me acotaba mucho el tema de selección de personal, por que daban tantos peros, de repente habían procesos que tenia que republicaba y republicaba y extender plazos por que no encontrábamos el perfil que se necesitaba, por le tema de la edad del genero, estudios, de la comuna lo que no te da la oportunidad de tener un universo mayor de personas, en cambio acá si hay posibilidades de tener mas personas para elegir, te da lo posibilidad de regodearte.”*

- **PS2.** *“Uno por ejemplo, a veces la persona , la jefatura esta obligada a hacer el proceso entonces no había mucha cooperación, a veces eran tan exigente , era inalcanzable lo que estaban pidiendo, y le encontraban pero a todas las persona, además, y esto tiene que ver con la institución, y es que en INE pagan poco, pagan muy poco, entonces por ejemplo, a mi me toco un caso, un cartógrafo que tenia que ser una maravilla, tener cursos y estudios, pedían mucho, a veces se encantaban pero no duraban mucho por que encontraban otro trabajo rápido. Pagan poco y exigen mucho, eso encuentro que es una barrera, una limitante, cuesta encontrar a alguien así, que sea bueno y quiera trabajar por tan poca plata.”*

- **PS4.** *“Depende de la empresa, que tienen argumentos súper extraños y solo reclutan personas que miden 1.80 que tengan buen apellido y que idealmente sea de tez clara y pelo no mas allá de castaño, y en*

ese sentido es complejo por que entras en otro ámbito ya no estas haciendo selección, ya estas haciendo una especie de casting, me parece que no corresponde que no se evalúen únicamente las capacidad para realizar un trabajo y eso para mi es un problema , pero no se da en los servicios con los lineamentos de no discriminación no pueden darle peso a ese tipo de cosas.”

- **PS4.** *“...como freelance son pocas las posibilidades de contactarte con el cliente, por lo general eso lo hace otra persona, el que esta encargado de relaciones comerciales ,el que hace la enta del servicio. El contacto que tiene es muy acotado y por lo general se da en la consultaría si externaliza el proceso es por que también no tiene tiempo entonces es difícil pedirle que se reúnan, entonces hay que adaptarse a la poca información que te entregan hay que trabajar desde ahí, o derechamente te pasan un manual y ahí esta todo.”*

- **PS4.** *“...en muchas ocacione para llevar a cabo un proceso acorde a lo que me esta pidiendo tiene que ver con los recursos, por lo general siempre el cliente, y es igual para el ámbito privado y público, van a buscar invertir los menos recursos y a la vez van a buscar lo mejor con eso pocos recursos, eso para mi es un problema bien repetitivo, lo otro es el tema en el ámbito privad son las serie de requisitos que no tiene relación con el trabajo en su mismo, y el otro problema que no se da tanto, por que eso tiene que ver con la comunicación que se tenga con la persona que solicitó el proceso, es la claridad en lo que se quiere, en gran parte para que el proceso sea exitoso o no depende de las expectativas que tenga el cliente y como manejo yo esas expectativas, tener la claridad y decirle sabes lo que tu quieres con esto recursos no se puede, y a la vez tengo que ser responsable en hacerlo por que si no estoy vendiendo un producto(...)Y lo mismo pasa con el tema de los tiempos, en muchos caso te vas a encontrar que todos quieren a la persona idealmente*

para ayer, pero uno tiene que ser responsable y decirle al cliente para lo que tu quieres necesito este tiempo, pero ahí influye la capacidad de negociación, pero el tema mas repetitivo en el ámbito público y privado es el tema del recurso y la claridad de lo que se quiere.”

- **PS5.** *“Yo creo que lo mas dificil en si lo tome 100% en serio, hay muchas (...)que hoy en día aplican el proceso de selección tiene psicólogos estables, utilizan servicios externos, pero la validación es baja, en términos que siempre se cuestiona la información que se puede obtener que información te puede entregar un test, que tan real puede ser un informe psicolaboral, se cuestiona un poco la opinión del psicólogo que puede estar un poco contaminada, la formación del, psicólogo, la percepción es un aspecto importante a considerar.”*

- **PS5.** *“Las principales dificultades, el desconocimiento de los plazos reales para llevar a cabo un proceso, el desconocimiento de, yo creo que todo es un desconocimiento, el desconocimiento de qué es un proceso de selección, de las etapas del proceso, la diferencia que existe entre seleccionar un administrativo x versus seleccionar un profesional, que no te entiendan, por ejemplo que no puedes hacer un proceso igual, no puedes aplicar las mismas pruebas o entrevistar de la misma manera a personas que tienen un impacto distinto en la organización. También hay limitaciones cuando tienes que evaluar jefaturas de muy alta jerarquía por que se tiende a evitar que esas personas pasen por procesos o muy largos o de aplicación de pruebas que puedan ser incómodas, como que tratan de facilitarle las cosas, en el fondo se busca la entrevista con el psicólogo o la jefatura, con el gerente o quien sea, y ojala quede al tiro, eso de decir sabes que le voy a aplicar una prueba, una dinámica de una hora, le voy aplicar una prueba proyectiva o un cuestionario, es cómo, no pero por qué lo vamos ha incomodar, te fijas, cuesta mucho*

asumir que es un proceso de selección a claramente asociado a otra necesidad pero que se tiene que hacer igual, cuesta mucho asumir eso, versus cuando, por ejemplo yo seleccionaba gente para el call center daba lo mismo si tu tenías toda la mañana sentada a un grupo de 20 personas a nadie le importaba, nadie te preguntaba ni te cuestionaba por qué pero bastaba que yo quisiera aplicar 2 o 3 pruebas a una jefe de sección o jefe de departamento generaba ruido, que se va a sentir incómodo, por que no lo entrevistas no más, que yo lo conozco por que generalmente llegan como referidos, yo creo que eso también es un pero. Cuesta validar los procesos de selección, el por qué yo estoy aplicando una prueba, por qué no aplico otra, por que me demoro más o porque me demoro menos con ciertas postulaciones, eso es una de las trabas importantes.”

- **PS5.** *“Yo creo que el desconocimiento es el gran problema(...) de quién solicita el proceso, muchas veces solicitan el proceso porque está incorporado dentro de un procedimiento por alguien les dijo que para poder ingresar a una persona nueva tenían que ir donde la persona de reclutamiento y selección, pero no lo hacen por que de verdad sepan que se va a seleccionar a la mejor persona de esa manera, entonces si tu no vas con la disposición, no tienes la conciencia de que el proceso te va a entregar al mejor postulante, a la persona más adecuada para el cargo o a los postulantes que más se acerquen, claramente tu actitud va ha ser muy distinta...”*

- **PS5.** *“Yo creo que el psicólogo, salvo contadas excepciones, yo creo que hay empresas en Chile grandes que yo creo que si posicionan al psicólogo en un estatus real dentro de la organización con todo el impacto que pueda significar su trabajo, pero en la mayoría de las organizaciones, yo creo que hoy en día, todavía no se le da el estatus que merece el profesional como el psicólogo, todavía no, si tú ves los organigramas, por ejemplo, el área de reclutamiento de selección muchas veces no existe como área, muchas veces es Recursos*

Humanos y dentro de eso hay un psicólogo que hace reclutamiento y selección, te fijas, ni siquiera está como un área posicionada, y si está como un área, es un área que está como en el cuarto nivel jerárquico dentro de la organización, en ves de ser un área estratégica, que alo mejor fuera la mano derecha del gerente de recursos humanos o que fuera o que fuera un asesor directo del área de personal, no está posicionada de esa manera. De ahí parte que el resto de la organización tampoco lo valide ni al profesional ni al proceso en si.”

- **El rol de la subjetividad:** Es imposible desentender, de acuerdo a los discursos de los psicólogos entrevistados, la visión personal en relación a los procesos de selección, de acuerdo a la experiencia, la formación profesional, el contexto y sin duda las características personales del profesional.

Se encuentran divergencias entre profesionales de una misma área en relación a temas, por ejemplo que tienen que ver con los valores éticos que se ponen en juego a la hora de seleccionar personal, temas como la discriminación en relación, por ejemplo al uso de políticas de no discriminación en el sector público versus la libertad de exigencias al postulante en el sector privado.

- **PS2.** “*mira a mi me tocó implementar el currículo ciego, en el 2007 y fuimos la primera institución publica que Laborum trabajo con currículo ciego y es complicado por que, en gran parte, no es un filtro, no filtra nada, prácticamente no filtra, por ejemplo hay algunos cargos en el INE que por su función `porque es peligros que mujeres anden como encuestadoras en una población x que sea peligrosa, en ese caso la jefatura prefiere un hombre y en ese caso yo siento que no es una discriminación si es un factor como una característica del cargo(...)esta bien que no tenga información de donde vive esta bien.”*

- **PS4.** *“En términos prácticos te permite centrarte en lo que es el trabajo, en la formación y trayectorias de la persona y en ese sentido tu puedes escoger al mejor de una muestra mas grande, cuando a ti te ponen criterios que no tiene que ver con el cargo en si hay veces que tu tienes un candidato que es excelente pero tiene unas características que el cliente no tiene lo tienes que deja fuera, o derechamente pelearlo y decirle que la discriminación está perjudicando, pero ahí te metes en otro campo y tiene que ver la capacidad de negociación y hacerle notar el factor por el que esta discriminando versus la trayectoria. Ahora es súper incomodo dejar fuera a alguien fuera de un proceso por que es mujer sabiendo que tiene la trayectoria y los requisitos para el cargo, eso de repente es incomodo desde el lado mas humano de este trabajo.”.*

- **PS1.** *“Una de las grandes diferencias que me he encontrado acá es que se guían por un código de la buenas practicas laborales no así en la empresa privada, por lo tanto yo discriminaba desde la comuna en la que vivían, los que tienen tantos años no, mujeres, no, pero acá por el tema de la buenas practicas laborales no sabemos ni el nombre ni la comuna, ni la edad entonces nos e discrimina por que tipo de persona postula , a todos se les da una oportunidad por igual, en la empresa privada me pedía gente desde que no tenga guagua o que no sea moreno... Que de alguna forma me he dado cuenta que haya se me acotaba mucho el tema de selección de personal, por que daban tantos peros, de repente habían procesos que tenia que republicar y republicar y extender plazos por que no encontrábamos el perfil que se necesitaba, por le tema de la edad del genero, estudios, de la comuna lo que no te da la oportunidad de tener un universo mayor de personas, en cambio acá si hay posibilidades de tener mas personas para elegir, te da lo posibilidad de regodearte.”*

9. CONCLUSIÓN FINAL.

9.1. Del Análisis de los Datos

Del análisis de los datos recogidos mediante las entrevistas realizadas para esta tesis y de acuerdo a la reducción y categorización de los datos, se puede concluir en relación a la selección de personal en general que es una de los procesos de la gestión de recursos humanos más importante, el impacto de este puede influir directamente en el éxito de la organización, considerando que el objetivo de la selección de personal es precisamente incorporar a la empresa al recurso humano más adecuado en relación a un perfil de cargo.

La incorporación del postulante adecuado al puesto de trabajo significa por tanto que este nuevo funcionario o empleado, conforme a la evaluación psicolaboral se adecue al puesto de trabajo, a la organización y su cultura, se ajuste a las necesidades de contratación, por lo que en ese sentido es una inversión que garantiza la rentabilidad de la empresa, puesto que tendrá un postulante para colocar en un puesto de trabajo con los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para el ejercicio del cargo.

Desde la perspectiva de la selección de personal en tanto a proceso de selección, se puede concluir que es importante generar diferentes etapas, que sean correlativas y que cada una sea capaz de entregar un insumo que permita tomar una decisión en esa etapa y la que continúa.

El proceso de selección de personal, es proceso en tanto sigue un procedimiento o una metodología que permita desarrollar las diferentes etapas como herramientas que paso a paso vayan acercando al psicólogo a la entrega de los postulantes más adecuados al cliente o la unidad que solicite el cargo.

No es posible generar ningún proceso de selección de personal en tanto no surja la necesidad de cubrir a lo menos una vacante y por lo tanto el surgimiento de una demanda o solicitud de personal.

La cantidad de etapas que debe poseer un proceso de selección no es exactamente un acuerdo entre los psicólogos, pero si existen coincidencias en cuales son las etapas más importantes.

Es de vital importancia para el proceso de selección una etapa o instancia de dialogo entre el cliente, la jefatura o la unidad que solicita incorporar personal y el psicólogo a cargo del proceso, esta instancia se transforma en el eje central del proceso puesto que es en base a ese dialogo que se determinan las etapas del proceso, el modo de organizarlas y las herramientas a aplicar. Esta instancia de dialogo se debe dar antes de comenzar el proceso y luego que surge la necesidad y su objetivo es, por parte del psicólogo recoger información relativa al puesto de trabajo, determinar sus funciones, el objetivo del cargo, los requisitos necesarios tanto de formación académica como de habilidades y aptitudes relacionadas al desempeño efectivo en ese puesto de trabajo, saber cuales son las competencias personales y técnicas que la persona que postula debe poseer para ser un buen candidato, saber cual será su posición en el organigrama, es decir que lo que se busca determinar es el perfil de cargo.

Lo que está implícito en este documento son las necesidades y expectativas del solicitante en relación al recurso humano que requiere para cubrir la o las vacantes, por tanto es misión del psicólogo determinar cuales son las necesidades de la jefatura solicitante. Ayudar al cliente a definir los conceptos que tiene en mente en relación a sus necesidades para poder llevarlas al papel, el psicólogo debe tener la habilidad para poder leer entre líneas e interpretar lo que quieren, lo que necesitan por que no siempre tendrán claridad de lo que se requiere y la claridad en esta información determinará el futuro del proceso.

Otro aspecto importante a considerar, es la cultura organizacional, a la luz de la información recogida en las entrevistas, es tan importante como el perfil de cargo, considerar los aspectos culturales de la unidad en que se desempeñará el postulante seleccionado, no basta solo con saber si el postulante se ajusta al perfil del cargo, además se deben considerar los aspectos relacionales, los estilos de liderazgo, las dinámicas de interacción, “los seres humanos tiene que cooperar unos con otros y deben conformar organizaciones que le permitan lograr algunos objetivos que no podrían

alcanzar mediante el esfuerzo individual” (Chiavenato, 2005, p.6), puesto que esto se relaciona directamente con los intereses y expectativas del postulante en relación a la organización y el puesto de trabajo, también con sus características personales.

Otro punto importante que se debe aclarar en esta primera instancia de dialogo es la manera en que se organizará el proceso de selección, es importante dejar claro al cliente cuales son las etapas y las herramientas que se utilizaran, acordar los tiempos y dejar en claro el por que y para que se realiza el proceso, es decir, se debe enmarcar el proceso, cual es su importancia, la idea principal es lograr que el solicitante se comprometa con el proceso y participe activamente en las instancias que les corresponda y lograr establecer la comunicación efectiva entre las partes.

Una vez definido todos estos puntos y contando con perfil de cargo bien definido se está en condiciones de comenzar el proceso.

De aquí en más el perfil de cargo se transforma en el insumo más importante del proceso, en base a este se tomaran todas la decisiones durante su desarrollo, en las distintas etapas, se establecerá por ejemplo, las fuentes de reclutamiento, el formato de la publicación o el aviso de la oferta laboral, los criterios para generar filtros durante la etapa de reclutamiento, definir las etapas del proceso, la técnica de entrevista, las herramientas de evaluación, incluso la redacción de los informes finales para la presentación de la terna o la candidatura final al cliente, puesto que en el perfil están descrita las variables o los elementos que se deben evaluar en los postulantes y lo que es importante para el solicitante.

En relación a los insumos para el proceso de selección, es de común acuerdo lo que ya habíamos mencionado, el perfil del cargo, por las razones que ya se expusieron, pero además es necesario contar con elementos que permitan desarrollar adecuadamente el proceso de selección, es decir se debe contar con al infraestructura adecuada, tener una sala de entrevistas que permita mantener un nivel de privacidad y ambientación acorde a la instancia, ya sea para un contexto de entrevista individual o grupal.

Las organizaciones, que realizan procesos de selección, deben disponer de estos espacios puesto que las etapas de entrevista es la primera cara visible de la organización para el postulante, es la primera impresión y en ese sentido es posible que determine la continuidad del postulante en el proceso. Una sala adecuada permite que tanto el evaluador como el postulante se puedan sentir cómodos y de esa manera desarrollar la entrevista de buena manera, aunque tampoco se puede olvidar, y que puede ser incluso más importante, la experiencia del profesional y las características personales del postulante.

Junto con esto, los psicólogos deben tener a su disposición todos los recursos técnicos y tecnológicos necesarios para desarrollar el proceso, es decir contar con baterías de test que permitan evaluar distintos tipos de cargos, distintas variables en los postulantes, en tanto a insumos técnicos y tecnológicos, de penderá de las necesidades organizacionales, insumos tecnológicos que permitan al área de reclutamiento y selección o al psicólogo a cargo de los procesos responder de manera adecuada a los requerimientos, cumplir con los plazos pactados, etc. Es decir contar con los recursos que permitan responder de manera eficiente a un proceso de selección para cubrir una vacante o procesos masivos, para evaluar una jefatura o un auxiliar.

En tanto a los conceptos y propuestas teóricas, no se desconoce su importancia formativa como base o sustento para iniciarse profesionalmente en selección de personal, no obstante la teoría no es más formativa que la propia experiencia profesional, es en la experiencia en donde se puede adquirir destrezas y habilidades como evaluador, seleccionador, entrevistador, analista de recursos humanos.

La experiencia profesional permite cubrir los conocimientos que la teoría no cubre, y esto por que la teoría, de acuerdo al análisis de la opinión de los entrevistados respecto al tema y la bibliografía utilizada para esta tesis, solo señala situaciones estandarizadas con una perspectiva idealista de los procesos de selección de personal sin considerar el factor humano y organizacional, el contexto en que el psicólogo desarrolla el proceso, no es representativo, incluso se señala que orientar un proceso de selección de personal que se basa exclusivamente en la teoría sin considerar la experiencia es un proceso destinado al fracaso, puesto que se cae en la rigidez de un proceso estandarizado sin

considerar la posibilidad de imponderables, las situaciones estandarizadas no permiten improvisar a adecuar las acciones de acuerdo a las contingencias del proceso en desarrollo. Para poder realizar esta improvisación se requieren conocimientos que entrega únicamente la experiencia, el experimentar procesos de selección en distintos contextos, condiciones con distintas personas de distintas características, conocimientos que no se dan solo con el tiempo sino que con el ejercicio en si, con la experiencia propiamente tal y de aquí que radica la importancia de los pasos prácticos, pasantías durante el proceso formativo del estudiante de psicología antes de enfrentarse al mundo laboral, incluso antes del proceso de práctica profesional, de esta manera el estudiante llegue con herramientas hasta esta etapa y poder ser un aporte al área o a organización que se desenvuelva mejorando de esta manera sus posibilidades laborales.

Al respecto de los alcances teóricos, se grafican de mejor manera al analizar las condiciones que convergen para realizar un proceso de selección, de acuerdo a esta categoría se concluye que las condiciones que permiten un desarrollo adecuado de un proceso de selección de personal que logre cumplir su cometido radican en la precisión del perfil de cargo, con requisitos que precisen la importancia de la formación académica y la experiencia requerida en relación a las funciones y objetivos del cargo, que permita generar un buen filtro, que los requisitos no sean innecesariamente exigente al punto que dificulten el reclutamiento o que agoten las fuentes de reclutamiento.

En relación a los requisitos para el cargo, no existe un acuerdo que englobe todas las opiniones en relación a requisitos discriminatorios, va dependiendo del valor ético que le asigne cada psicólogo desde su propia experiencia, de sus concepciones de lo que es discriminatorio y lo que no, y en esto cobra importancia la visión particular, la formación académica, la subjetividad. Algunos psicólogos podrán asignar un valor positivo a los requisitos extra laborales que pueda tener el solicitante indicando que permite filtrar o discriminar a una mujer en consideración que las condiciones y funciones del cargo son más adecuadas para un hombre, así como otros requisitos como la edad, la residencia, el apellido, la contextura física, permiten generar un filtro más específico y rápido, por lo que son un aliciente. Por otra parte, estos mismos requisitos, otro psicólogo le podrá asignar un valor negativa, podrá decir que es una discriminación negativa, que no permite la misma posibilidad para tos, que atenta contra la

transparencia, como es el caso, en teoría, en la administración pública, y que además puede atentar contra la riqueza de la etapa de reclutamiento, puesto que al discriminar co este tipo de requisitos se pierde la posibilidad de perder postulantes potencialmente adecuados, lo que a la larga agota rápidamente la fuente de reclutamiento.

El proceso de selección de personal puede resultar exitoso en la medida que las jefaturas, las unidades o la organización validen el rol del psicólogo y conozcan la importancia del proceso, que sepan para que sirve, puesto que de esta manera el solicitante logra comprometerse, participar activamente de las etapas en las que corresponda participar. Es importante que todas las unidades entienda que el proceso de selección no es un mero trámite establecido por procedimiento o políticas institucionales de gestión de los recursos humanos si no que buscar cubrir una vacante mediante un proceso de selección de personal significa garantía de ajuste del postulante al cargo y la institución, y esto debe ser a nivel organizacional y cultural.

Por otro lado, las exigencias o expectativas del solicitante, del cliente si no se ajustan a la realidad institucional a los recursos con los que se cuenta pueden dificultar el proceso. Es necesario que tanto el psicólogo como el cliente conozcan la realidad del mercado laboral, que la renta ofrecida se ajuste a lo que se está buscando, no se puede ofrecer una renta para un profesional novato si se busca a un senior y que además el cliente o la unidad, especialmente desde el rol del psicólogo interno, no se ajuste a las condiciones del proceso, a los resultados objetivos de las etapas para tomar una decisión de contratación y más bien lo haga por convicciones personales invalidando el proceso de selección realizado. Estas son sin duda las condiciones más importantes que pueden determinar el éxito de un proceso de selección de personal.

9.2. En relación a los Objetivos de La Tesis.

9.2.1. Del Objetivo General.

En relación a los objetivos planteados para esta tesis, en primer lugar haciendo referencia al objetivo general que apunta a conocer si los criterios para establecer un procedimiento de proceso de selección de personal se fundamentan en las propuestas teóricas, en la experiencia profesional o en ambas.

A la luz de los resultados del análisis de los datos de las entrevistas, se puede concluir que a la base de los criterios está la teoría. La teoría entrega los lineamientos iniciales, a pesar que la valoración hacia las propuestas teóricas, por parte de los profesionales, es menor a la de la experiencia. Esto se debe a que la experiencia profesional entrega elementos que la teoría no contempla. En este sentido, la crítica hacia las propuestas teóricas apunta a situaciones estandarizadas o contextos ideales para generar un proceso de selección de personal, por lo que no representan del todo la realidad a la que se enfrenta el profesional en ejercicio.

Por su parte la experiencia profesional permite que el psicólogo amplíe sus conocimientos, le entregan herramientas para enfrentarse a distintas situaciones, contextos de entrevistas, condiciones de trabajo, diversidad de postulantes, es decir, lo que la experiencia entrega en si son habilidades, aptitudes para desempeñarse con mejores resultados a la hora de enfrentar un proceso de selección, habilidades que permiten al psicólogo ser más eficiente a la hora de entrevistar a un postulante, de analizar los resultados de un test, habilidades que le permitan interpretar con mayor claridad las necesidades del cliente, etc.

De aquí se desprende que los psicólogos en selección de personal tengan la impresión que sus criterios a la hora de organizar un proceso de selección se basan en la experiencia más que en las propuestas teóricas. No obstante, como ya se mencionó, la experiencia entrega habilidades para enfrentar casa ves de mejor forma un proceso de selección de personal, no obstante estas habilidades están asociadas a un conocimiento, a una formación académica.

Por esto no se puede desconocer la influencia de la formación teórica en el ejercicio del psicólogo, como recién se decía, lo que describen los psicólogos como aprendizaje son sensibilidades ligadas al ejercicio profesional. Estas habilidades son desarrolladas en función de un conocimiento previo, de la teoría. Si bien es cierto, la habilidad para entrevistar, la capacidad para interpretar contenidos sin duda que se obtienen en el práctica, no obstante esto, son los planteamientos teóricos los que establecen cuales son los tipos de entrevista que se pueden aplicar, cuales herramientas aplicar, en base a que modelos metodológicos se puede trabajar, si es una entrevista tradicional, por competencias, si se utiliza un test proyectivo, un psicotécnico, etc., es la teoría la que nombra y a la que se hace referencia y en todos los casos desconocer o relevar la teoría aun plano de menor importancia sería desconocer la diferencia que hay entre un psicólogo en selección de personal y administrador, un técnico de recursos humanos, un ingeniero en las mismas funciones.

El impacto mayor de los criterios utilizados por los psicólogos en selección de personal basados exclusivamente en la teoría, excluyendo del todo la experiencia personal o de otros psicólogos, permitirá el desarrollo de un proceso de selección altamente estructurado y con expectativas ajustadas solo a un contexto de trabajo estandarizado que no permitirá la flexibilidad necesaria para contrarrestar dificultades que tienen que ver con las exigencias del cliente, con la postura de un postulante ante la entrevista, evaluación psicolaboral, con la validación del proceso, con las características personales del propio psicólogo más allá de la formación profesional, etc.

Por otro lado, realizar un proceso de selección prescindiendo absolutamente de la teoría, basándose solo en la experiencia, si bien permite la flexibilidad necesaria para enfrentar un proceso de selección con variables imponderables que puedan ser hábilmente solucionadas en distintos contextos de trabajo, sería un proceso sin sustento, sin argumentación que permita validar cada decisión.

Es decir, se concluye para esta tesis de acuerdo al objetivo general, que no hay posibilidad de establecer criterios para organizar un proceso de selección de personal sin

integrar la experiencia con la teoría, el psicólogo en ejercicio jamás prescinde en ningún caso.

Sin embargo, existe acuerdo en dar un valor más importante a la experiencia por sobre la teoría, lo que no altera la conclusión del autor. Este acuerdo se puede explicar en que en la medida que el profesional adquiere más experiencia, vive más situaciones que resolver, el ejercicio de integrar teoría con experiencia se hace más natural y se desarrollan las habilidades en base a este ejercicio de integración más alejado del aula de clases y más cercano al ejercicio profesional.

9.2.2. De los Objetivos Generales.

Se plantearon 4 objetivos específicos para esta tesis. Uno de estos objetivos busca describir si existe consenso entre los psicólogos en relación a los criterios para establecer el procedimiento para un proceso de selección de personal. De acuerdo a este objetivo se puede concluir, que existen acuerdos de criterios para un proceso de selección y el más importante es la relevancia del **perfil de cargo**.

El perfil de cargo es el insumo más importante para realizar un proceso de selección de personal, puesto que en aquel documento se encuentra de manera explícita las características más importantes del puesto de trabajo, establece las funciones, el por qué del cargo, el para qué, su posición en el organigrama, los requisitos necesarios que debe cumplir cualquier persona para ser un buen candidato al puesto de trabajo.

De manera implícita, el perfil contiene, y esto va más allá del perfil propiamente tal, más bien en la instancia de diálogo entre el solicitante de un cargo y el psicólogo a cargo del proceso de selección, las necesidades del cliente y sus expectativas acerca de la persona que necesita para cubrir la o las vacantes.

El perfil de cargo se considera muy importante y determinante, ya que es en base a este documento que se determina el proceso de selección, se organiza, se decide que etapa incluir, de que manera se debe redactar la oferta de trabajo, que fuente se debe utilizar, cuales son los criterios para el reclutamiento, que herramientas de evaluación se deben

utilizar, que variables se deben evaluar en el candidato, el perfil es la matriz operacional del proceso de selección que determina la metodología y la técnica y en ese sentido, un perfil de cargo claramente definido permite realizar un proceso de selección de personal con mayores posibilidades de éxito.

A pesar de la importancia del perfil de cargo, es necesario considerar otro punto o factor importante para el proceso de selección y que en gran medida impactará en la selección o conformación de las candidaturas que se presentarán al cliente, pero más aún, en la continuidad de la persona en el puesto de trabajo, y esto es la cultura organizacional, Robbins(1996) indica que la cultura organizacional hace referencia a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que permite distinguir entre una organización y otras.

Si bien el perfil de cargo permite medir la adecuación de una persona a un cargo, esta es insuficiente si no se considera en que medida una persona se puede adecuar a los estilos de liderazgos, a las dinámicas de interacción, a las formas de trabajo o a otros elementos que conformen la cultura organizacional y esta adecuación se podrá valorar más allá del ajuste del postulante a los requisitos del cargo, más allá si posee ciertas habilidades o conocimientos, se valorará considerando las características personales del postulante, sus expectativas y motivación.

Otro de los objetivos específicos planteados para esta tesis es identificar y describir los elementos que en la actualidad son considerados por los psicólogos para organizar un proceso de selección y en que basan sus decisiones.

Entre los elementos más importantes para organizar un proceso de selección como ya se ha mencionado, es el perfil de cargo asociado a la cultura organizacional, es muy importante que los requisitos que se explicitan en el documento permitan, a la hora de reclutar, un filtro que garantice escoger los curriculums más adecuados y que no agote la fuente de reclutamiento antes de lograr capturar la cantidad necesaria de postulantes. En tanto a su relevancia para el proceso de selección de personal ya se ha descrito por lo que no se volverá a mencionar.

Otros elementos importantes para organizar y desarrollar un proceso de selección de personal, y quizá el más importante de todos, es la visión y la valoración que tenga la organización en su conjunto de las implicancias que tiene realizar la incorporación de los recursos humanos mediante un proceso de selección de personal, y el más importante puesto que el contar con esta validación implica todo los otros elementos que se describirán.

En la medida que los distintos actores involucrados conozcan el alcance del proceso de selección, estos se involucrarán y participarán activamente, en tanto les corresponda hacerlo, al proceso de selección otorgando los implementos y recursos necesarios par un desarrollo adecuado y ajustado a sus necesidades.

También será posible una comunicación fluida entre ambas partes que permita un dialogo inicial, para interpretar, por parte del psicólogo las necesidades y expectativas del cliente, en conjunto el proceso de selección, acordar los tiempos de respuesta de acuerdo a la urgencia del solicitante como a las posibilidades del profesional a cargo del proceso de selección.

Es necesario que el psicólogo pueda despejar todas las dudas al cliente en relación al proceso, explicar en que consiste, por que se deben establecer plazos necesarios para responder al requerimiento, que herramientas se utilizarán y para qué y lograr que el solicitante se involucre y se comprometa.

Otro punto importante, es que el cliente tenga claridad en lo que requiere, que sus requerimientos se ajusten a la realidad organizacional, en tanto a sus recursos económicos y tecnológicos, es decir que sus expectativas sean realistas lo que permitirá brindarle un resultado final satisfactorio. Que lo que se requiere, de acuerdo al perfil del cargo, sea lo que realmente se necesita, de no ser así, es misión del psicólogo asistir al cliente en definir que es lo que realmente necesita y actualizar el perfil de cargo en caso que exista uno o derechamente construir uno de manera conjunta. En este sentido, lo que se requiere es un procedimiento establecido para la selección de personal validado y reconocido por toda la institución.

Pero además de todas estas consideraciones hacia el cliente en función del proceso de selección, es importante, y esto a la hora de la evaluaciones, considerar en acuerdo con lo que requiere el cliente, las necesidades y expectativas del postulante que permitan no solamente proyectar el ajuste al cargo, sino que además a la institución.

Es necesario para realizar un proceso de selección de personal, que el equipo de selección, ya sea de psicólogos internos o de consultaría externa cuente con los recursos ya sean técnicos, tecnológicos o de infraestructura que le permitan desarrollar el proceso de selección de personal con los resultados esperados, es decir que cuente con batería de test u otras herramientas de evaluación para distintos cargos de acuerdo a las características de los puestos de trabajo de la organización para la cual prestan servicios, elementos tecnológicos que faciliten los tiempos de respuesta a los requerimientos. Poder contar con bolsas de empleo electrónicas, recursos económicos para poder acceder a otras fuentes de reclutamiento como la publicación en medios masivos de comunicación, contar con salas adecuadas par realizar las evaluaciones ya sean grupales o individuales, etc.

En tanto a lo otros dos objetivos específicos, uno que buscó describir si existe correlación entre teoría y práctica y el otro describir en que medida los criterios utilizados pueden influir en el proceso de selección de personal, el autor considera que las conclusiones han sido incluidas en las del objetivo general.

Por una parte indicar que si existe correlación entre las propuestas teóricas y la experiencia, aunque no existe un total acuerdo en tanto a la posibilidad de llevar a la práctica un proceso de selección con cada etapa propuesta por distintos autores puesto que en la experiencia los psicólogos deben ajustar los procesos de selección, incluso en aquellos casos en los cuales si hay un procedimiento establecido, a las contingencias del propio proceso, de las exigencias de la organización, etc. no obstante todas estas decisiones y ajustes se basan en criterios fundamentados en las propuestas teóricas, los psicólogos desarrollan sus procesos de selección procurando cumplir con las diferentes etapas ajustándose lo más posible a la estandarización teórica.

Por otro lado se concluye que los criterios basados en la integración entre los conocimientos teóricos y las habilidades adquiridas por la experiencia impactan de manera positiva sobre los procesos de selección ya que permite al psicólogo tomar decisiones profesionales y atinentes a cada caso en particular. En relación a la teoría, se puede concluir que los criterios utilizados por los psicólogos para organizar procesos de selección no impactan directamente sobre la propuesta teórica, por lo menos para el alcance de esta tesis, si no más bien es la teoría la que influye los criterios profesionales para organizar un proceso de selección. No obstante lo que se acaba de decir, los criterios de los psicólogos no influyen directamente en la teoría si lo hacen sobre el desarrollo profesional individual y en ese sentido influye en las propuestas teóricas que cada profesional pueda ir realizando sobre su propio que hacer.

10. BIBLIOGRAFIA

- Albajari, M. y Mames, S. (2005). *La Evaluación Psicológica en Selección de Personal. Perfiles más frecuentes y técnicas más utilizadas*. Buenos Aires, Editorial Paidós.
- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires, Ediciones Gráficas.
- Ansorena, A. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito. Métodos e instrumentos*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Ayala, S. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Perú, Universidad Nacional de San Martín.
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de recursos humanos*. Colombia. M^cGraw Hill.
- Richino, S. (2006). *Cuaderno de evaluación psicológica; Selección de personal*. Buenos Aires. Editorial Paidós.
- Werther, W. y Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos Humanos*. Méjico: M^cGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México. M^cGraw Hill.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, s., Schueller, r., (2007), *La Gestión de los Recursos Humanos*. España, M^cGraw Hill.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional; teoría y práctica*. Mexico, Prentice – Hall.

- Taylor, R., Bogdan, R., (1992). *Introducción a los Métodos Cualitativos en Investigación. La Búsqueda de los Significados*. España, Paidós.
- Código de Buenas Prácticas Laborales Sobre No Discriminación Para la Administración Central, SERNAM, Chile, 2008.
http://www.remmandina.org/STGR/archivos/imagenesfk/File/trabajo/Chile/cuadernillo_sspp.pdf (12/09/2011)
- Subdirección de Desarrollo de las Personas, Dirección Nacional del Servicio Civil (2009) *Manual de Selección de Personas en servicios públicos, II Edición*. Santiago, Maval Ltda.
- Código de Buenas Prácticas Laborales Sobre No Discriminación Para la Administración Central.
http://www.archivochile.com/Chile_actual/04_gob/chact_gob0042.pdf (22/10/2011)
- Estatuto Administrativo, Biblioteca Congreso Nacional, Chile, 2005.
http://transparencia.utem.cl/juridica/marco_normativo/estatuto_administrativo.pdf (22/10/2011)
- Vasilachis, I. (2007), *Estrategias de Investigación Cualitativas*. Barcelona, Gedisa.
<http://www.culturayrs.com/files/Vasilachis.pdf> (03/10/2011)
- Blasco, T., Otero, L. (2008). *Técnicas Cualitativas: la entrevista (1) N°33*. Nure Investigación.
http://www.fuden.es/FICHEROS_ADMINISTRADOR/F_METODOLOGICA/formet_332622008133517.pdf (03/10/2011)
- Austin, T. (2008) *Metodología de la Investigación. Investigación Cualitativa*. Chile, Universidad del Pacífico.
<http://metodoinvestigacionedu.wordpress.com/2008/02/29/investigacion-cualitativa/>(22/09/2011)

- Aiteco Consultores *Proceso de Selección de Personal*.
<http://www.aiteco.com/proselec.html>(29/08/2011),
- Centro Psicólogos (*Selección de Personal*,
<http://centropsicologos.cl/selecciondepersonal.html#SELECCION> DE PERSONAL
(TRADICIONAL – POR COMPETENCIAS) 29/08/2011)
- Oficina de Comunicaciones, INE. (2011), *Empleo Trimestral, edición n°154*, Chile,
INE. <http://ine.cl> (01/10/2011)
- Gonzáles Rey, F. (1997). *“Epistemología Cualitativa y Subjetiva”*, Barcelona,
EDUC.
- Gadamer, H. (1997). *“Fundamentos de una Hermenéutica Filosófica”*, Salamanca,
Sígueme.
- González, V., Gutiérrez, S., (2004, Enero), *“Indagación de Parametros Comunes en la Evolución y Selección de Personal Para el Cargo de Vigilante Privado en Cuatro Comunas del Gran Santiago”*. Tesis para Optar al grado de Licenciado en Psicología, No Publicado, Escuela de Psicología, Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
- Pereira, M., (2008) *“Diseño de una Metodología Para Procesos Integrales de Selección eb Una Consultora de Recursos Humanos”* .Memoria Practica para optar al título de Psicólogo. Publicado en <http://www.cybertesis.udechile.cl>. Escuela de Psicología, Universidad de Chile.

11. ANEXOS.

Transcripción de Entrevistas.

Psicóloga PS.1

13/09/2011

E. La idea es conocer desde tu experiencia los procesos de selección de personal, que me cuentes como podrías definir un proceso de selección...nos interesa saber como defines proceso de selección de personal.

PS1. Para mi la selección de personal es obviamente un proceso importante por que me da la posibilidad de poder dotar a una empresa de personas que son necesaria para que una empresa funcione, para mi es una responsabilidad grande por que finalmente depende de mi análisis, de mi interpretación que quede una persona específica dentro de la organización y que esa persona funcione de tal forma que la organización pueda tener ganancias en todo sentido y es una responsabilidad grande por que si tu no sabes evaluar esas competencias o las habilidades de las personas pueden generar un problema dentro de la organización y siempre para mi el departamento de selección es como el departamento critico por que a ti te van a llegar todo los reclamos si sucede algo, si una persona no funciona.

E. en que sentido podría ser un problema si existe una mala selección, que podría implicar.

PS1: por ejemplo, si yo estoy haciendo un proceso de selección para un contador auditor para la empresa y ese contador, si yo hago una mala interpretación una mala evaluación psicolaboral y ese contador no tiene honestidad probidad dentro de todo, puede ser una persona que haga una gestión media extraña que pueda hacer que se pierda plata, obviamente eso va a repercutir en toda la organización por que pueden ser la remuneración de los trabajadores, entonces con una cosa súper pequeña uno puede repercutir en toda la organización, poniendo ese ejemplo...

E. Que insumos consideras que son importantes para el proceso de selección.

PS1: por ejemplo, yo siempre he pensado que más que los mismos test, lo más importante es la entrevista profunda, siempre para mi es mas importante, es decir, los test también son importantes, pero más la entrevista. Pero también es importante un ambiente adecuado un buen ambiente, la misma presentación de la sala de evaluación donde uno llega, quizá te ha pasado, si uno ve que es una sala fea, pequeña, mal pinta va dar la impresión que es una empresa desorganiza y no te van a dar ganas de volver o quieres deserta del proceso por que te vas ha imaginar que así va ha ser tu lugar de trabajo. Es importante un lugar donde pueda evaluar que sea acorde al proceso en si, que den ganas de estar ahí, que sea acogedor, por que puede ser que yo no tenga un test pero a través de una entrevista profunda yo puedo saber, en cambio en una sala fría, fea, la persona no va ha estar cómoda y no va ha responder mis preguntas y la evaluación se va ha ir a las...

E. Qué condiciones se debería dar para que se realice un proceso de selección.

PS1. Obviamente tiene que haber un levantamiento de perfil, para que se pueda dar una selección, bueno previamente debe haber un reclutamiento, pero previo a un reclutamiento es importante que haya un perfil acorde a las competencias requisitos o funciones o responsabilidades que la jefatura requiere, entonces, es súper complicado, como lo que nos pasa acá que de repente no tenemos mucha ingerencia en el tema perfil, siendo que es un insumo que utilizamos directamente para la selección , entonces obviamente teniendo un buen perfil, que esté detallado cada función, cada característica, cada competencia que se requiera para el cargo es lo primero para poder tener un candidato, una selección idóneo, un candidato idóneo para el cargo.

E. Y a propósito de eso, que información debería tener el perfil del cargo,

PS1: Primero tiene que tener, el nombre del cargo, a que área pertenece, la jefatura directa, si supervisaría a alguien o no, cuales son los objetivos del cargo, las funciones del cargo, responsabilidades del cargo, la formación educacional que tiene que tener, los años de experiencia, conocimientos técnicos, por ejemplo que tenga que manejar algún programa, tiene que especificar todo, por ejemplo, habilidades blandas como competencias técnicas de todo bien detallado.

E. Y todo eso que me indicas, que ingerencia tiene en el proceso

PS1: me permite poner mas atención en esas cosas, por ejemplo si en un perfil me piden que tenga conocimiento en un software en particular, voy hacer la pregunta a la persona, si me dice que necesitan a una persona con un lenguaje fluido o habilidades comunicacionales voy hacer la pregunta para poder indagar en eso, para ver cómo se desenvuelve, cómo habla, entonces depende de eso, por que o si no, estaría muy dispersa y la idea es poder enfocarse en las competencias que se requieren específicamente como no ser tan dispersa y sacarle mas provecho a la entrevista.

E. Qué elementos debería tener un proceso de selección para que logre sus objetivos.

PS1: que tiene que ser un proceso bien exhaustivo, por que de repente hay jefaturas que no entienden que uno quiera tomarse el tiempo necesario para evaluar a una persona, por que de repente no entienden que no es suficiente en una tarde conversar media hora y después aplicarle un par de test y listo, para mi para que un proceso sea exitoso requiere que tenga el tiempo suficiente como para realizar distintas etapas, como una etapa para conocer a la persona a grades rasgos, después una etapa para que se pueda más profundizar tanto en aspectos laborales como personales, poder aplicar una batería suficiente como para obtener todo los elementos que se necesitan saber para medir sus competencias y habilidades, después otra etapa de pruebas técnicas, después otra etapa que tengo que recopilar información de sus referencias laborales, son hartos pasos, yo siento que mientras más precavida pueda ser más, de repente hasta repetitivo, puede ser que la primera entrevista y la segunda se parezcan y de repente puede que te des cuenta que estás preguntando los mismo, por que a veces diciendo las mismas cosas pero con otra forma, preguntando de otra forma, al final te das cuenta que en la primera entrevista te dijo una cosa y en la segunda no, entonces ya te puedes dar cuenta que la persona te esta, no se, mintiendo de repente. Hay otras personas que no se dan el tiempo de hacer un proceso más exhaustivo, hacen una sola entrevista prueba y ya listo y se quedaron con eso, para mi, igual de repente depende del cargo, obviamente si es un cargo más masivo está bien, pero para mi para asegurar el éxito de un proceso requiere como exhaustividad, como darse el tiempo de indagar una y otra vez la misma cosa de distinta forma y volver a preguntar, al fina se suele ser bien repetitiva pero para mi sirve.

E. Las exigencias de la empresa, sin saber de que se trata el proceso de selección de personal, qué barreras ponen que dificulten el proceso.

PS1: lo que pasa aquí mismo, el tema del tiempo, yo comprendo que de pronto necesitan a la persona para el día de ayer y por lo mismo te apuran, te acortan plazos, que tienen que entender que como psicólogos necesitamos tiempos para poder evaluar con profundidad ciertas cosas en las personas que no se dan en una sola entrevista de una o dos horas. Es muy complicado en cargos que son más importantes hacerlo en tan poco tiempo, entonces yo creo que para mi la barrera que yo tengo al momento de seleccionar es el poco tiempo que te da la unidad solicitante para poder hacer el proceso, esa es una de las limitantes, y otra limitante puede ser el no contar con las herramientas necesarias para facilitar los procesos, que podría ser una evaluación de un proceso de un cargo alto y no tener el Lüscher o algún test que pueda medir liderazgo o cosas que me puedan ayudar, considero que eso es una de las cosas que puede entorpecer mi selección por que eso, necesito esas cosas para medir esas habilidades, la personalidad de la persona, del postulante, y si no tengo un test para medir ex complicado escoger un cargo más alto, un cargo mas bajo lo puedes hacer con una entrevista, para un cargo más alto tienes que tener más herramientas.

E. Que etapas consideras que son importantes para un proceso de selección y eso de qué depende.

PS1: obviamente la entrevista en si, esa es la más importante, por que se sabe que hoy en día la gente se puede aprender de memoria las pruebas, se las busca en Internet, le pregunta a un amigo, pasa mucho que una prueba este hecha en base a lo que se dice en Internet, pero en una entrevista tu te das cuenta de la postura corporal, de la gestualidad, de la presentación, del tono de voz, entonces para mi esa es una de las etapas más importantes del proceso de selección, la entrevista.

E. cuales serían las etapas que incluirías en un proceso, cómo lo organizarías.

PS1: eso obviamente depende del cargo, por que hay masivos e individuales, por ejemplo un cargo profesional o individual, solo de selección, obviamente si se requiere una prueba técnica, se aplica una prueba técnica por si se requiere que conozca algún software para descartar a las personas que no sepan de ese software, se descarta, luego viene la entrevista personal, donde se le pregunta por las motivaciones, las proyecciones

a corto plazo que tenga, después viene la etapa de las pruebas psicolaborales, de acuerdo al perfil son las pruebas que se aplican y ya finalmente, después de ver si es recomendable, vendría una entrevista con la misma jefatura, si es un cargo importante, tanto el tema feeling como para saber si es la persona idónea al cargo, de acuerdo a como se comporta en la entrevista, eso es más o menos las etapas que realizaría en el proceso.

E: cómo interactúan las etapas que me has mencionado. Cual es la influencia en el proceso de cada etapa. 16:35

PS1: por ejemplo, la prueba técnica necesito que cumpla con los conocimientos básicos para el cargo y si cumple pasa a la siguiente etapa ese es el resultado que yo busco, en la entrevista busco si hay una adecuación al contexto de evaluación, por que si yo veo que tenía los conocimientos técnicos pero no se adecua, como que sea medio agresivo en su discurso, que se le salga de repente al hablar algún garabato, entonces yo no los voy a pasar a la siguiente etapa de los test Psicolaborales, pero si hay adecuación, que sabe que esta en un contexto de entrevista, colabora se adecua, yo lo voy a pasar a la siguiente etapa,. En las pruebas, dependiendo de las competencias, si piden trabajo en equipo alto y el postulante sale muy bajo, ahí no más quedo, aunque si bien le fue bien en la prueba técnica, fue colaborador o en otra competencia, de eso va dependiendo cada etapa.

E. reclutamiento y selección son dos procesos distintos o un solo proceso.

PS1. el reclutamiento para mi es la etapa en la que yo de alguna forma, como dice la palabra recluto a las personas de acuerdo al curriculum junto, veo las competencias técnicas para un cargo pero no puedo ver la empatía, la habilidad comunicacional, entonces para mi el reclutamiento solo abarca solamente el filtro curricular, reclutar a los candidatos que cumplen los requisitos mínimos para pasar a otra etapa, en cambio la selección uno evalúa a un candidato para que ingrese finalmente a una institución, en el reclutamiento tu no dices ya, éste va a quedar, en cambio en la selección en si, ya tiene los candidatos que reclutaste, son los candidatos, el señor tanto, para mi es otro proceso distinto aunque van ligados, si no hay reclutamiento no hay selección, van juntos pero no son lo mismo.

E. pueden haber procesos que no tienen reclutamiento.

PS1, claro, ahí solo hay selección y ahí ves que hay dos etapas distintas, son distintas, me pasan los curriculum y ahí ya no hay reclutamiento (...)

e. se puede considerar como un proceso de selección con una etapa menos.

PS1. Es que depende como lo miren, para mi por lo menos de acuerdo a la formación que tuve, son procesos que se dan simultáneamente pero que no son lo mismo, por que por ejemplo si a ti te pasan curriculums tu como psicólogo de alguna forma igual debes realizar un filtro y puedes decirles este curriculum que me pasa no le sirve porque no se ajusta a sus necesidades.

E. de acuerdo a tu formación, que rol a jugado lo teórico en tu experiencia personal

PS1. yo siento que no ha sido tan importante lo teórico, yo tuve hartos temas prácticos, ayudar a realizar procesos, no solo del área laboral, también clínico, y para mi lo que más me queda es la práctica, la teoría se te va en un 2 por 3, quizás lo teórico nunca lo vas a aplicar, la experiencia es lo que te ayuda a formarte como profesional, es lo que a mi me ayudó, para el trabajo en sí como psicóloga en selección a jugado un rol más importante la experiencia más que la teoría.

E. que elementos consideras, o criterios utilizas para organizar un proceso de selección.

PS1. Para mi es esencial el tener un perfil de cargo completo, así como, si yo no lo hago hay que revisarlo, lo que nos pasa acá, no lo hacemos nosotros entonces tenemos que cerciorarnos, con nuestros conocimientos como psicólogo, que realmente tenga las competencias necesarias para el cargo, el perfil es como un respaldo por que podemos justificar que curriculum mandamos, si en el perfil dice que el postulante debe manejar Excel avanzado y el postulante no lo tiene(..) aparte de lo que yo veo como psicóloga, es un respaldo, por eso es un insumo de prioridad número uno en un proceso de selección.

E. desde tu experiencia en el call center y la administración pública, las diferencias.

PS1. una de las grandes diferencias que me he encontrado acá es que se guían por un código de las buenas prácticas laborales no así en la empresa privada, por lo tanto yo discriminaba desde la comuna en la que vivían, los que tienen tantos años no, mujeres, no, pero acá por el tema de las buenas prácticas laborales no sabemos ni el nombre ni la

comuna, ni la edad entonces nos e discrimina por que tipo de persona postula , a todos se les da una oportunidad por igual, en la empresa privada me pedía gente desde que no tenga guagua o que no sea moreno.

E. en qué medida eso influye en el proceso de selección.

PS1. Que de alguna forma me he dado cuenta que allá se me acotaba mucho el tema de selección de personal, por que daban tantos peros, de repente habían procesos que tenia que republicaba y republicaba y extender plazos por que no encontrábamos el perfil que se necesitaba, por el tema de la edad del genero, estudios, de la comuna lo que no te da la oportunidad de tener un universo mayor de personas, en cambio acá si hay posibilidades de tener mas personas para elegir, te da lo posibilidad de regodearte.

E. Cómo era el proceso de selección en el call center.

PS1. en si el proceso es bastante similar al de acá, lo que si los tiempos eran horrible por que, acá se lleva una planificación , la unidad solicitante tiene tantos días para que te valide los currículos, hay un procedimiento, haya no, tienes que publicar hoy y mañana necesito 20 personas para la plataforma, como lo hacíamos, les daba lo mismo, teníamos que ir los sábado a veces e incluso salíamos a al calle a entregar papelitos quiere s trabajar en call center, había que hacer todo lo necesario, por que el call center trabaja con clientes y no los podían defraudar, siempre decían no somos nosotros los que presionamos, son los clientes, haya no se respetan los tiempos, acá te respetan los tiempos, y no es por un capricho de uno, por que necesita entrevistar bien, redactar ni en el informe revisar las pruebas, hayas era como si salió bien, toma, me sentía súper mediocre o el proceso, con el tiempo no había procedimiento, les daba lo mismo si tenias que quedarte horas mas tarde. Pero los pasos de selección no era n como tal, entrevista, prueba técnica, era todo en un paso, en que trabajaste, hazme esta prueba, ya te llamamos, el tiempo de selección era súper acotado, de dos horas y tenias que tener los resultados al tiro, tenias que decirle a la persona que te esperara 10 min. para decirles si quedó o no, y la gente nos miraba feo, no era muy serio, no se lo tomaban en serio, les daba lo mismo, a veces las personas se iban recién a la casa o estaban llegando y los llamábamos para trabajar al tiro, entonces no era serio a ellos les daba lo mismo que los catalogaran como desordenados, solo les importaba responder a los clientes, les

interesaba tener gente para poder vender y vender y tenerla rápida, les daba lo mismo desprestigiar al área de selección.

E. entonces ahí no se podían aplicar las etapas como lo indican las propuestas teóricas.

PS1. no, les daba lo mismo si uno, no se uno ve que acá saben las jefaturas que un proceso de selección, por ejemplo una publicación debe estar 5 días hábiles, allá no, publica ahora y de aquí a las 5 ve cuantos currículos te llegan y cita, no había ningún procedimiento con tiempo suficiente para responder.

E. como lo hacías para responder

PS1. tenía que responder de alguna forma, la única persona que tenía de apoyo era la persona que me ayudaba a citar y a ella a veces tenía que pedirle que me ayudara a filtrar currículos, pero ya era, que entre que yo tenía que estar realizando las entrevista corrigiendo pruebas, no me daba el tiempo para citar, además teníamos que hacer papelitos y salir a la calle, y decirle a la gente así “oye, quieres trabajar en call center”., de repente hasta el mismo tenía que ir a otros call center y ponerse a fuera para levantar gente, era súper feo lo que hacían pero ello les daba lo mismo, si tenía que ser el psicólogo que salga a la calle era como el circo pobre, tenías que hacer de todo.

El tema del tiempo también me complicó por que hubo ocasiones que no se cumplió con el perfil que el cliente requería, por ejemplo el banco chile, un par de veces paso que no les gusto las personas que estaban vendiendo sus productos y por que por el tema de que la jefatura del call center me apuraban por que lo querían para mañana, al final es importante el tiempo que te tienes que dar para evaluar a una persona, por que si no después salen a flote cosas de las personas que no lograste ver y al final sucede que el cliente dice que la psicóloga es mala y no sabe que es el call center el que no da los tiempos, necesarios para entrevistar a la gente , no tenía los insumos, no habían portales de publicación , no pagaban nada, publicaban solo en portales gratis, de derepente en el muro de mi Factbook me pedían que pusiera lo que necesitábamos, el cargo y los requisitos.

E. a que crees que se debe

PS1. Es que todo está basado en ventas, todo, enfocado en números, todo es comisión en base a la ventas que generan los ejecutivos, entonces a todos a costa necesitaban mas ejecutivos rápidamente, de repente les iba tan bien en algunas plataformas que querían a mas y mas gente, todo era comisión , hasta yo trabajaba en base a las ventas.

Psicóloga PS2

15/09/2011

E. conocer desde tu experiencia los procesos de selección como lo organiza, que es para ti selección, que implicancia tiene

PS2. El proceso de selección parte por una necesidad de una empresas, de una jefatura y la necesidad de cubrir un cargo, entonces el proceso de selección implica varias etapas, primero el levantamiento de perfil de cargo, hacer un llamado, filtro curricular, después evaluar, citar a las personas, evaluarlas, pruebas entrevista personal finalmente se hace un informe y se selecciona a una persona. Entonces cuando una jefatura se solicita un cargo lo primero que hay que hacer es conversar con la persona y preguntar cual es el objetivo del cargo, el objetivo es bla, bla, que lo que va hacer en el trabajo, va hacer esto, va ha salir a encuestar , va recoger información, esta información te sirve para levantar el perfil, el te va diciendo que es lo que quiere, y aunque no esté aplicado el modelo de competencia igual se van dando estas características, que la persona tenga alta motivación por el logro, que sea simpática, ellos te relatan, de acuerdo a esto se levanta el perfil, por ejemplo liderazgo si no necesita el cargo la competencia de liderazgo para que se va a medir, la idea es proponer competencias de acuerdo al perfil por que si tu les preguntas que competencias quieren te va ha decir todas las competencias te va a dar un diccionario de competencias. Cuando ya tienes la idea formada le pregunta la parte técnica, tiene que manejar ciertas aplicaciones, Excel avanzado, entonces ahí tienes el perfil con todo lo que necesita la persona. Finalmente tiene que tener consideración la cultura de la empresa donde va ha llegar la persona, pocas veces tu puedes determinar esta persona no sirve por que en esta cultural no va

ha andar bien, 5 personas para un cargo específico(...)por ejemplo, me tocó entrevista persona que eran de las fuerzas armadas para un cargo y tu te das cuenta de que son distinto, sin embargo quedaron y anduvieron bien, entonces tu tienes que ver que ellos tienen otras directrices son cuadrados pero ya llevan años, hicimos el perfil de cargo , luego el reclutamiento y de acuerdo a eso tratas de hacer un aviso que llame la atención de las personas que , si bien , quieres que lleguen lo mas posible hay que tener ojo, por que si es demasiado general tu puedes estar buscando un contador y te va a llegar una bailarina, entonces no puede ser tan general, debe ser más específico, aunque es complicado, por ejemplo, si la persona que requiere a una persona que maneje SQL Server, entonces si tu pones deseable en el aviso, es una competencia técnica requerida y si alguien no la tiene , ni siquiera tiene office medio, entonces nada que hacer y queda fuera al tiro, entonces te va a servir para filtrar.

Luego del filtro llamamos a las persona y las citas a una evaluación, primero psicolaboral, aplicas prueba psicolaborales de acuerdo a lo que se requiera, yo aplicaba alguna como el wonderlic, el disc, Otis, Edwards, que son pruebas psicolaborales generales. Después de esto tu revisas las pruebas y de acuerdo a los puntajes se llama a la entrevista donde entrevistas y se aplicas una prueba proyectiva que pudiera ser el lüscher o el z, en algunos cargos que me toco hacer, importantes les aplique el rorschach, pero muy poco por que no debiera usarse en selección de personal, pero en algunos caso si.

Cuando tienes la evaluación de las pruebas psicotécnicas y la entrevista por lo tanto te abocas a preguntarles cosas específicas, si tiene esas competencias o características, (...)siempre tienes que preguntar cosas que te permita saber como se va a comprobar esa persona, con una entrevista Focalizada, como ¿alguna vez a propuesto alguna mejora? y la persona ahí te cuenta, con unas dos o tres preguntas por competencia o características y ahí tu puedes de acuerdo a su respuesta saber si tiene o no esas competencias, finalmente se hace un análisis completo con toda la información , vas contrastando con la entrevista, con las pruebas y vas haciendo el informe, yo lo hacia, separaba de acuerdo a lo cognitivo, relaciones sociales, competencias técnicas y mientras tanto igual se hacia una evaluación anterior de su trabajo, se piden referencia de su trabajo anterior, entonces ahí hay mas información. nunca he estado muy de acuerdo con poner

las referencias por que si tu esta postulando aun trabajo y eres bueno y la referencia esta molesta puede que no te hable bien de la persona por que puede que no quiere que se vaya, igual las tomaba en cuenta pero no tenían peso para tomar una decisión de incluirlo en la terna o no, por lo menos yo lo hacía.(...)lo que pasa cuando yo les preguntaba por sus referencias, y a veces no las dan, dicen que no tiene , le preguntaba por su trabajo, yo lo que hacia si tenia como experiencia su ultimo trabajo o si me decía que no yo buscaba el nombre de la empresa y consultaba y les decía de donde llamaba, siempre me resultó. Me encontré en ocasiones que tenían pésimas referencias y si eso lo sumas con una mala evaluación con las pruebas y la entrevista, ahí si es un antecedente más.

E. qué impacto puede tener el currículum ciego en el proceso de selección.

PS2. mira a mi me tocó implementar el currículum ciego, en el 2007 y fuimos la primera institución publica que Laborum trabajo con currículum ciego y es complicado por que, en gran parte, no es un filtro, no filtra nada, prácticamente no filtra, por ejemplo hay algunos cargos en el INE que por su función `porque es peligros que mujeres anden como encuestadoras en una población x que sea peligrosa, en ese caso la jefatura prefiere un hombre y en ese caso yo siento que no es una discriminación si es un factor como una característica del cargo(...)esta bien que no tenga información de donde vive esta bien.

E. que dificultades desde la institución han perjudicado el proceso de selección

PS2. uno por ejemplo, a veces la persona , la jefatura esta obligada a hacer el proceso entonces no había mucha cooperación, a veces eran tan exigente , era inalcanzable lo que estaban pidiendo, y le encontraban pero a todas las persona, además, y esto tiene que ver con la institución, y es que en INE pagan poco, pagan muy poco, entonces por ejemplo, a mi me toco un caso, un cartógrafo que tenia que ser una maravilla, tener cursos y estudios, pedían mucho, a veces se encantaban pero no duraban mucho por que encontraban otro trabajo rápido. Pagan poco y exigen mucho, eso encuentro que es una barrera, una limitante, cuesta encontrar a alguien así, que sea bueno y quiera trabajar por tan poca plata.

La comunicación no era tan fluida con todas las jefaturas, no siempre es tan fluida, entonces hay que tratar de involucrarlos lo más posible en el proceso de selección a las jefaturas, por que así están como al tanto de quien va a venir a la entrevista, tratar de que participen en esas pruebas, es lo ideal, entonces a veces no llega mucha cooperación de las jefaturas, entonces después les llega alguien completamente desconocido, entonces eso no es tan buen, hay que tratar de incorporar de alguna forma a las jefaturas en el proceso.

E. y esto, desde el rol del psicólogo como puede involucrar mas a la jefatura.

PS2. esto, lo hacía manteniendo el contacto con las jefaturas, contándole siempre en que iba, por ejemplo trataba de hacer alguna prueba técnica que la hiciera la jefatura o hiciéramos alguna prueba para tratar de aplicarla cuando se aplicaban las pruebas grupales y que esa jefatura asistiera, de esa forma.

E. en que basas las decisiones con respecto al proceso de selección

PS2. En el procedimiento propiamente tal de reclutamiento y selección y en la experiencia, si la formación académica, esto hasta por ahí, en la universidad vimos poco de r y s, por que como es parte de la especialización. Bueno también con mucha autonomía, por que los procesos eran tuyo, tú amarrabas el proceso y lo organizabas, te conseguías salsas, hacías los informes, eso era bueno.(...)Los criterios para aplicar pruebas, por ejemplo, nosotros a principio del año nos reuníamos y fijábamos criterios para aplicar pruebas, de acuerdo a los cargos, y eso era desde la teoría, de la experiencia, de todo, para auxiliares, esto, jefaturas esto, entonces esto tenia una base teórica.

E. cuáles serían las condiciones ideales para generar un proceso de selección. De acuerdo a tu experiencia.

PS2. un buen levantamiento de perfil de cargo, es decir, que cosas tiene que hacer, cual es el objetivo del cargo, que tiene que hacer la persona, que sean cosas concretas, no así generalidades, , como que sea buen compañero, para qué, bueno que tenga buenas relaciones interpersonal, ya pero para que quiere eso, bueno por que tiene que juntarse con los clientes, tiene que reunirse con otra personas, que te vayan dando indicadores mas objetivos, así puedes hacer mejor el perfil de cargo(...) quiere que tenga liderazgo,

pero para qué si tiene que hacer aseo. Eso y el tiempo, eso que te estén presionando por que quieren que lo tengas la semana que viene, tu tiene que tener un tiempo adecuado es súper importante.

E. y tú te has sentido presionada por el tiempo

PS2. Siempre, siempre

E. y a que crees que se debe.

PS2. yo creo que es algo cultural en la administración pública, conozco la experiencia de otros compañeros que trabajan en la institución pública, por que la empresa privada, que es lo que hace, piden a la consultora tanto y se desligan, entonces ellos también están siendo presionados por sacar el trabajo.

E. Una experiencia exitosa.

PS2. por que sucedió, por que surgió la necesidad, era el jefe de censo agropecuario y programamos una prueba con gente que ya habían trabajado, con ellos, hicimos una especie de assesment center, y te digo una especie, por que aquí no existe el modelo por competencia, simulamos el clima o el ambiente en el que iban a tener que trabajar, en tanto el manejo de las platas, la distribución por encuestador, no recuerdo los detalle, pero le hecho de que yo haya preparado esta situación de trabajo(..)y además que yo invité a participar a los subdirectores de operaciones, administrativo al de técnica y les dije en que tenían que fijarse ellos, esa experiencia fue muy buena, ahí quedaron tres personas, se necesitaban uno pero dejaron a los 3 en otros cargos y hasta el día de hoy trabaja uno de ellos esta a cargo del predispuesto de censo(...), una chica que era jefa del censo que se fue de hace poco, cumplió con todo, se perdió ningún peso, salio todo a tiempo

E. Una mala experiencia.

PS2. Y una mala experiencia, había una chica, algo que me decía no, pero yo me dejé embaucar por esa chica, empaticé con ella, por un poco por la lastima (...)entonces dije voy ayudar a esta cabra y era un cacho, acuso a todo el mundo de acoso laboral, no ella tenían problema, entonces dije nunca más involucrar emocionalmente con una persona(..) yo no me dejé encantar con ella, yo sabía que algo tenía, pero empátice con sus problemas y quise ayudarla, algo le encontraba, no me convenció la mande solo de

buen onda, pero no estaba convencida, la chica era irresponsable se iba a la hora de almuerzo(..) después supe que tenía problemas psiquiátricos, después me enteré.

Psicóloga PS3

22/09/2011

E. me interesa saber desde tu experiencia la visión que tienes de los procesos de selección de personal.

PS3. desde mi experiencia en procesos de selección es de los mas relevantes para constituir lo que es una organización o una empresa, sin embargo la experiencia personal en la institución ha sido un poco, como te gimiera, un poco decepcionante, por que a pesar que es un proceso súper importante no se esta validado acá en la organización, por que hay un sistema de selección mas dedocrático , te dicen mira me recomendaron cierta persona y a pesar que uno quiere ser súper transparente y pone como la ética y todos los códigos que están dado por servicio publica, independiente de toso, siempre hay una y otra cosa que se escapa y que al final uno de otra forma lo termina asumiendo ya sea por el tiempo la exigencia por el cargo.

E. como tú definirías el proceso de selección

PS3. Para mi es uno de los procesos mas relevantes por que de alguna forma determinan el éxito o no de una empresa, por que desde ahí se viene que elementos uno va ha evaluar, el profesionalismo para los cargos, se necesitan varios insumos importantes, como el perfil, para mi el perfil debería estar como bien hecho en el sentido de que debe ser especifico, uno bien amplio no sirve por que puede marcar la diferencia entre un buen procesos y un mal proceso.

E. A que te refieres con un perfil amplio.

PS3. En el sentido en que muchas veces suele suceder que la unidad solicitante requieren otro cargo y no el que está en el perfil, el no tener claro el perfil en el sentido que no estén claros los perfiles en la institución, por eso debería estar como súper claro lo que es el perfil y también deben ser conocidos por os miembros de la institución para saber si la jefatura quiere ese perfil o no, a lo mejor hay que cambiarlo, modificarlo.

E. cómo tú organizas un proceso de selección.

PS3. Bueno primero viendo todos los insumos disponibles, si hay un perfil, si se realizo una reunión del requerimiento específico, para saber que es lo que realmente quieren, después de tener eso claro, viene la publicación del aviso y hacer el reclutamiento y posteriormente la selección, se debe tener claro el cargo que se requiere para ver que batería se puede aplicar según el perfil.

E. esas etapas que mencionas en base a que las decides

PS3. Hay un procedimiento que se debe seguir pero a veces las contingencias son mas fuertes que el procedimiento, el tipo de jefatura que a lo mejor no quiere reunión, entonces se va definiendo un poco durante el proceso lo que se requiere en el proceso de selección.

E. cual serian las condiciones optimas para que se de un procedimiento exitoso.

PS3. Para mi sería ideal primero que hubieran perfiles de cargo muy bien definido y sean conocidos por los miembros de la institución, seria ideal que siempre la jefatura tuviera la disposición a tener una reunión con el evaluador para ver si realmente el perfil esta definido de acuerdo a lo que ellos requieren en ese momento. También un recurso muy importante tecnológico, un Internet acorde al proceso ya sea rapidez para obtener una publicación ideal y un reclutamiento rápido y responder con calidad al cliente. Tener experiencia para definir una batería acorde para el cargo que requiere la unidad solicitante.

E. en que basa tus decisiones sobre las distintas etapas del proceso.

PS3. Bueno según las contingencias en el sentido si la validación del currículo cambia, de lo que dijo en la reunión inicial, si no llegan los postulantes que iban a llegar , entonces van cambiando las decisiones de acuerdo al mismo proceso.

E. cuales son las problemáticas institucionales que te hayan dificultado lo procesos.

PS3. Son de índole de recursos, tanto de tecnología, el tema de Internet, no contar con una sala óptima donde el postulante se sienta cómodo y pueda responder las pruebas y los test, etc.

E. que importancia puede tener el reclutamiento en el proceso

PS2. para mi tiene un alto impacto en el sentido que si uno no hace un filtro adecuado en relación a lo que te solicitan puede ser un procesos no exitoso, en el sentido que va ha llegar gente que no corresponde al perfil que necesita y se va ha perder tiempo y recursos.

E. que impacto tiene el currículo ciego en el proceso.

PS3. Yo creo que se dan con mayores posibilidades a las personas que por ejemplo no tienen una mayor red de contacto, quizá se disminuyen los estereotipos para poder filtrar el currículo basado solamente en los conocimientos y la experiencia laboral, me parece positivo.

E. tu último proceso de selección.

PS3. fue el cargo de gásfiter para departamento de abastecimiento y servicios, era un perfil complicado por que en el sentido que es como un oficio, la gente que trabaja como oficio no ocupa la herramienta que utilizamos para el reclutamiento, ocupan OMIL, municipalidades, pero como existe un procedimiento y hay que seguirlo, de todas formas publicamos en Laborum y no resulto tan exitoso por que finalmente llegaron de la validación tres currículos de la cual se entrevisto a una persona, se habló con la unidad solicitante y se determinó de todas formas llevar a cabo el proceso, se hizo una republicación debido a los pocos currículos que llegaron, se revisó el perfil y se determinó la batería de acuerdo al perfil.

E. cómo definiste esa batería de test

PS3. Se esta realizando en el departamento un trabajo que relaciona los perfiles y las familias de cargo, las baterías que se aplicaran según el profesionalismo, la carrear de la persona, profesional o técnico o administrativo.

E. que diferencia hay entre evaluar a un gásfiter o una jefatura mayor

PS3. La complejidad, el tema de la evaluación de las competencias, que uno requiere realizar, quizá en el tema del gásfiter había un tema un poco, mas, se evaluaron las competencias transversales y evaluar las habilidades que podría presentar esta persona en este tipo de oficio.

E. que importancia tiene la reunión con la unidad solicitante.

PS3. se pueden tener herramientas mas especificas del cargo, por que el perfil está muy amplio y se requieren ciertas habilidades no todas, por ejemplo el proceso del gásfiter era un perfil de auxiliar de mantención y reparación , era amplio por que debía saber de pintura, gasfitería, entonces ahí te llagan personas no muy idóneas a lo que requerían de verdad, entonces en una nueva reunión se determinó que se requerían habilidades de gásfiter específicas entonces ahí tuvimos un poco mejor resultados que la primera publicación.

E. te ha tocado que se haya frustrado un proceso de selección.

Ps3. si, se han frustrado o declarado desierto más de un proceso por que no estaban claros por presupuesto, la persona que requería el proceso no le gestiono y luego se supo que no había presupuesto.

E. Pero un proceso que hayas realizado completo y falló.

PS3. Sí, un proceso que era para seleccionar una practica pero una persona no llegó y la persona que llegó venia no ha buscar practica, venia como a buscar trabajo. Se republicó, llegó una persona que fue evaluada como no recomendable peros sin embargo fue contratada igual...no yo creo que en la institución todavía no se valida el proceso de selección, yo creo que nos ven como un mero tramite para mantener las buenas practicas.

E. de acuerdo a tu experiencia, cual crees que es la visión que tienen los clientes internos del rol del psicólogo.

PS3. la visión que tienen los clientes en este momento no es muy buena , yo creo que de a poco se van dando los espacios, yo creo que de a poco nos posicionamos en un espacio mas positivo, yo creo que de a poco se dan cuenta del rol, en el sentido que si evaluamos a alguien como no recomendable y tiene un comportamiento no adecuado queda en evidencia que nuestro trabajo es positivo y sirve, por suerte no nos obligan a cambiar nuestro informe psicológico, o sea es no recomendable y es no recomendable.

E. a que crees que se debe esta visión del rol del psicólogo

PS3. Yo creo que se debe, no a la profesión, sino que culturalmente prefieren escoger a las personas dedocráticamente, por la familia, es como una gran familia y no han querido profesionalizar el servicio (...) es mas como un tema cultural en la administración publica.

E. el rol de lo teórico en la práctica

PS3. yo creo que todo tiene su porcentaje importante, yo creo que la formación de psicólogo es ideal para el procesos de selección he escuchado asistente sociales, administradores que puede aplicar test, técnicos que lo pueden hacer por que existen pruebas con tablas de tabulación y corrección, pero la formación del psicólogo es fundamental para la selección de personal, por que la parte del análisis se ve la diferencia, quizá en el tema de la administración de test quizá no es tan complicado, pero el análisis es fundaméntela, yo creo que la teoría es importante la teoría pero lo que mas te ayuda es la experiencia.

E. de acuerdo a las propuestas teóricas los procesos tiene una estructura determinada, esta en tu experiencia ha sido aplicable

PS3. Seria muy enriquecedlo, (...) en la realidad no funciona son mas parcelados las etapas, un psicólogo hace el seguimiento, otro el informe, otro fortaleza las debilidades...seria ideal pero que todo estuviera relacionado que hubiera comunicación fluida, para saber que esta haciendo la persona que esta haciendo los perfiles, como lo esta haciendo contarle en que fijarse, que necesitamos nosotros. Encuentro buena idea realizar un seguimiento por ejemplo a la persona que entre con observaciones para transformar esas debilidades en fortaleza, sería ideal seguir a esa persona para completar una inducción o su formación.

E. Esos procesos idealizados se logran aplicar

PS3. No, en mi experiencia como te he contado la realidad los proceso son mas parcelados, se ha tratado obviamente, de tener una comunicación mas fluida sin embargo se parcializa por el cumplimiento de ciertos objetivo por cada proceso y se pierdo un poco la conexión de los procesos, entonces cada una de las parcelas debe

cumplir objetivos metas indicadores, entonces se pierde la conexión de estos procesos que al final es uno solo.

Psicólogo PS4

22/09/2011

E. Lo que me importa es conocer tu experiencia y tu visión de la selección de personal desde la consultaría. Tú en la consultoría prestas servicio a instituciones públicas y empresas privadas.

PS4. En general hay una diferencia entre desarrollar un proceso completo para una empresa de la que eres parte a un procesos solo de evaluación psicolaboral que es lo que se hace en la consultaría, es la gran diferencia, el nivel de involucras en el proceso completo, en la consultaría por lo general la preparación previa el reclutamiento lo realizan los clientes, pocas veces te piden un proceso completo. Lo que hacen es enviarte a los 5 mejores para que tú les devuelvas una terna. Cuando hacer un procesos completo, siendo parte de una empresa te involucras mas allá, por que implica hacerte cargo de todo el proceso, el reclutamiento, seguir los lineamientos de acuerdo al publico objetivo y lo que ellos buscan y posteriormente te haces cargo de la evaluación y la preparación para presentar a los mejores candidatos para presentarlos a la jefatura, esa es la diferencia, la cantidad que inviertes, en la consultorías tu vas y evalúas y chao, desde la empresa es más largo. Ahora cuando tu trabajas, haciendo la diferencia entre freelance y ser fijo en una institución, cuando haces consultaría tienes que adecuar a muchos procesos distintos, hay clientes que saben de que se trata un proceso de selección y otros no tienen idea, y los que saben tienen manuales de procesos definidos de cómo el consultor debe realizar el proceso de evaluación psicolaboral, tienen por ejemplo que factores se miden y con que instrumentos y que cosas vas a desprender de la entrevista y los instrumentos, eso ayuda bastante cuando te haces cargo de un proceso sobre todo de una institución que no conoce mucho si tiene el manual te orienta y te permite mas o menos tener claro cuales son los factores que tu tienes que mirar y que ellos consideran importante para seleccionar a una persona. Y ahí vas jugando con la gama, hay clientes que no tienen idea y tienes que proponerle como trabajar, la idea es siempre que el cliente entienda por que yo aplico un instrumento y no otro y ahí te fijas en el material que tienes, en procesos anteriores, en la experiencia, por que en la

formación del psicólogo no existe una línea ligada estrictamente a los recurso humano sino que a la psicología más general y de ahí la especialización la elige uno, pero depende de la escuela no existe una generalización de maya o ramos que te permitan ir especializándote, específicamente a lo relacionado al rol del psicólogo en el área del recurso humano, para mi gran parte del conocimiento se adquiere en la practica y en cursos que puedes tomar posteriores a tu formación como psicólogo.

volviendo al tema de los procesos, cuando se trabaja fijo en una empre4sa tienes la posibilidad de proponer cosa y armar metodologías de trabajo para le área de reclutamiento y selección, pude escoger de que manera vas a reclutar , evaluar de que manera y en que nivel la jefatura va ha intervenir en la evaluación, que baterías vas a usar, que cosas vas a tomar para desarrollar una entrevista, dinámicas, entrevista clásica, entrevista por competencia, incidentes críticos eso te permite ver mas cuando el tema no esta tan armado.

Cuando trabajas con los servicios publicas tienes todo el tema de no discriminación que tienes que tener en cuenta lo que nos e toma en cuenta en un privado, ellos te van ja decir yo no quiero personas con ciertos rasgos físicos, mujeres , de personas menores de 25 años, entonces la discriminación al momento de hacer un reclutamiento es mucho mas drástica y a la vez te aliviana la carga de trabajo, por que si te dicen yo no quiero mujeres, y te llega de 200 100 mujeres ni siquiera los vas a mirare y en ese sentido se te aliviana la carga. Es distinto cuando la institución apunta a la no discriminación por que dejas fuera todo lo que no es estrictamente laboral lo que implica un trabajos mas profundo porque tienes que hacer un filtro mas detallado de cual es la experiencia de la persona, un filtro mas detallado de la trayectoria laboral de la persona y empezar a comparar, entonces cuando tienes criterios mas arbitrarios te alivianan mas el trabajo.

E. estas dos diferencias que mencionas que influyen en el proceso de selección

PS4. en términos prácticos te permite centrarte en lo que es el trabajo, en la formación y trayectorias de la persona y en ese sentido tu puedes escoger al mejor de una muestra mas grande, cuando a ti te ponen criterios que no tiene que ver con el cargo en si hay veces que tu tienes un candidato que es excelente pero tiene unas características que el cliente no tiene lo tienes que deja a fuera, o derechamente pelearlo y decirle que la

discriminación está perjudicando pero ahí te metes en otro campo y tiene que ver la capacidad de negociación y hacerle notar el factor por el que esta discriminando versus la trayectoria. Ahora es súper incomodo dejar fuera a alguien fuera de un proceso por que es mujer sabiendo que tiene la trayectoria y los requisitos para el cargo, eso de repente es incomodo desde el lado mas humano de este trabajo.

E. En ese sentido perjudica la calidad de profesional de la persona.

PS4. claro, siempre uno quiere entregar a los mejores para el perfil que te piden, pero a veces los mejores no cumplen con las características que el cliente no quiere y si el cliente es cerrado y no tiene razones no hay nada mas que hacer y por muy discriminador que sea el criterio que esta usando es el cliente el que tiene la ultima decisión.

E. en ese sentido cuales son las, barreras o limitante que pone una institución o una empresa a la hora de hacer un procesos de selección.

PS4. depende de la empresa, que tienen argumentos súper extraños y solo reclutan personas que miden 1.80 que tengan buen apellido y que idealmente sea de tez clara y pelo no mas allá de castaño, y en ese sentido es complejo por que entras en otro ámbito ya no estas haciendo selección, ya estas haciendo una especie de casting, me parece que no corresponde que no se evalúen únicamente las capacidad para realizar un trabajo y eso para mi es un problema , pero no se da en los servicios con los lineamientos de no discriminación no pueden darle peso a ese tipo de cosas.

E. De acuerdo a tu experiencia cuales son las condiciones optimas para un proceso de selección.

PS4. Yo creo que primero hay que tener claridad de lo que se esta buscando y en ese sentido tener un perfil de cargo lo mas completo posible, que la descripción del cargo este actualizada, muchas veces hay que juntarse con el cliente por que el papel dice algo y lo que quieren es otra cosa, si bien puede haber una descripción de cargo y puede haber un perfil de competencias asociado al cargo, el cliente puede tener una imagen mental diferente de lo que dice el papel para lo que él necesita. Y eso se asocia en que a veces las expectativas no están puestas en el papel, el papel te dice lo que tiene que hacer, las características generales que tiene que tener esa persona en términos de

formación, de competencias, las funciones específicas, pero no te habla de las expectativas que tiene la jefatura que va a recibir a la persona del profesional que se va a incorporar a su equipo, y son cosas que son importantes a considerar, por que no están en el papel, entonces lo primordial para un proceso es llegar a acuerdos en términos de que es lo que se está esperando del profesional que se incorporara, más allá de si hay un perfil profesional, si lo hay, ideal, sino ojala haya tiempo para levantarlo y validarlo, por que al final el perfil es la guía del proceso, pero lo importante es saber cuales son las expectativas que tiene la persona sobre el perfil(...)y eso se pierde cuando trabajas de manera externa, como freelance son pocas las posibilidades de contactarte con el cliente, por lo general eso lo hace otra persona, el que esta encargado de relaciones comerciales, el que hace la venta del servicio. El contacto que tiene es muy acotado y por lo general se da en la consultoría si externaliza el proceso es por que también no tiene tiempo entonces es difícil pedirle que se reúnan, entonces hay que adaptarse a la poca información que te entregan hay que trabajar desde ahí, o directamente te pasan un manual y ahí esta todo.

E. y cómo lo haces si no tienes esta información, lo que quiere el cliente o la oportunidad de reunirse con el cliente.

PS4. ahí tienes que ser un poco pillo de cabeza y guiarte con la información que te dan en papel si hay un perfil de cargo ocuparlo, si hay un evaluaciones anterior ver como le presentan los resultados al cliente, por lo general tiene definidos sus informe que quieren recibir y la información que quieren que venga en el informe, si no tienes la instancia de reunirte con el cliente puedes ver que es lo que hay atrás, y si eso resultó y ocuparlo como ejemplo(...)ver sus perfiles, si hay manuales.

E. Cuántas etapas debiese tener un proceso de selección

PS4. Al menos deberían ser 3. Un proceso que tiene que ver con el reclutamiento(...)el proceso de evaluación y también tenemos varias cosas como la evaluación grupal assessment center, los juegos de roles, la aplicación de test y posteriormente la entrevista, como algo bien importante y finalmente la presentación de los candidatos, a veces no te puedes reunir con la jefatura y finalmente debes apoyarlo en la entrevista final a los candidatos, en el sentido de orientarlo hacia que aspectos debería tocar en la entrevista, por lo general el informe pero no se dan el tiempo de comprender la

información que se les esta entregando, uno entrega los informes y tiene una imagen general de la persona a veces sería enriquecedor que el psicólogo participe en esa instancia final y oriente a la jefatura y ahí uno tiene la posibilidad de ganar el tiempo que no tienes de reunirte con la unidad que solicito el proceso, pero como tienes esta instancia ahí puede ver cuales son las expectativas de la jefatura y ahí orientarlo para que dentro de la terna final escoja a al candidato que mas se acerque a las expectativas que tiene del profesional. La última instancia es para mí la entrega de los resultados y la orientación del cliente hacia la elección que debiese ser la más satisfactoria para lo que este requería. Ahora, el desglose respecto de estos tres hitos da para hartos, y ahí depende del cargo, del proceso que tiene la empresa, de la cultura que tiene la empresa, eso no se toma en cuenta hoy en los procesos de selección, se deja de lado la cultura que tienen las empresas o servicio o institución, sabiendo cual es la cultura me permite evaluar en que sentido la persona que estoy entrevistando se va a adecuar esa cultura o no, pero hoy eso esta siendo dejado de lado.

E. el tema de la cultura es algo que va más allá del perfil de cargo.

PS4. va mas allá, de repente dentro de las expectativas que tiene la persona también hay un tema cultural, cuando yo quiero incorporar a alguien espero que esa persona se a capaz de adecuarse al ambiente de trabajo y el ambiente de trabajo es parte de cultura, en el ambiente de trabajo hay formas de relacionarse, hay estilos de liderazgo, hay lealtades que no se ven pero están ahí, hay conductas que son súper repetitiva y una serie de cosas que van formando el ambiente de trabajo, si yo evalúo a una persona teniendo esta información puedo saber que tanto se podría adecuar esa persona a este ambiente de trabajo, por eso digo que es algo importante que se esta dejando de lado, y que también influyen en el desempeño, si la persona que esta entrevistando tiene la expectativa de llegar a un ambiente de trabajo donde todos sean amigos y donde todos compartan toso y yo se que la cultura no es esa, es mas bien individualista, que todos quieren trabajar por su lado y si yo la selecciono se va a sentir desajustada, quizá después de un tiempo se va a ha deber a otras cosas como la capacidad de adaptarse o adecuarse pero de todas formas lo estoy metiendo en un ambiente que esta fuera de su expectativas, por eso es un factor importante.

E. Cuales son los criterios que utilizas a la hora de organizar un proceso de selección.

PS4. Muchos se desprenden del perfil, del las funciones, las funciones hablan mucho de lo que la persona debiese poseer en términos como de formación, habilidades, competencias para poder rendir en un puesto de trabajo, como te decía las expectativas del cliente, se deben considerar, es importante. De las funciones se desprenden las competencias, de las competencias se desprenden las conductas que yo voy a esperar y de las conductas las voy asociar a estilos de personalidad, estilo de liderazgo, depende de la función , pero depende en gran medida de las características del cargo, de las funciones de las personas que tendrá a cargo, del tipo de trabajo, de acuerdo a eso tu vas definiendo que instrumentos vas utilizando, instrumentos de acuerdo al tipo de persona que vas a evaluar y cuando digo tipo de persona me refiero a personas que van a tomar un rol más administrativo, o mas gerencial, mas analista, si es un profesional si es personal técnico, también influye ese tipo de información para saber cuales son los instrumentos mas pertinentes, ahora, yo siempre he sido de la idea de no sobrecargar con pruebas a los postulantes, pero lamentablemente son necesarios estos instrumentos para respaldar lo que tu estas proponiendo, lo ideal para mi seria tener entrevista grabadas donde uno pueda dar cuenta de las competencias que se están evaluando y apoyarse con instrumentos de orientación mas que de evaluación, que no se el instrumento de evaluación, los test, lo que defina si esa persona será contratada, por que finalmente las conductas del pasado son las que te dan información que si fue capaz lo podrá hacer y te permite proyectar una conducta en el cargo para el que esta siendo evaluado.

E. En ese sentido las etapas pueden ser asociadas al perfil

PS4. No se si las etapas pero las formas de llevar a cabo cada etapa, a lo mejor será mas enriquecedor que yo realice un juego de roles para evaluar a un vendedores que una entrevista y chao, el juego de roles me va a entregar información sobre cómo esa persona se va a desenvolver en un ambiente.

E. Entonces es el modo el que varía.

PS4. No se si el modo, sino que los instrumentos que van en cada etapa las que van variando, a lo mejor la vía de reclutamiento no siempre va ha ser la misma para el tipo

de profesional que busco, no me va a servir siempre la misma, entonces cambiarán las formas para conseguir la gente que postula a un trabajo, por ejemplo no puedo buscar a un jardinero no será la misma para buscar a un economista, no es lo mismo, la tendencia es como a unificar las vías.

E. desde el rol del psicólogo dentro de la empresa, cuáles son los problemas que te han dificultado los procesos de selección.

PS4. Es súper variado, en muchas ocasiones para llevar a cabo un proceso acorde a lo que me está pidiendo tiene que ver con los recursos, por lo general siempre el cliente, y es igual para el ámbito privado y público, van a buscar invertir los menos recursos y a la vez van a buscar lo mejor con esos pocos recursos, eso para mí es un problema bien repetitivo, lo otro es el tema en el ámbito privado son las series de requisitos que no tienen relación con el trabajo en sí mismo, y el otro problema que no se da tanto, por que eso tiene que ver con la comunicación que se tenga con la persona que solicitó el proceso, es la claridad en lo que se quiere, en gran parte para que el proceso sea exitoso o no depende de las expectativas que tenga el cliente y como manejo yo esas expectativas, tener la claridad y decirle sabes lo que tú quieres con estos recursos no se puede, y a la vez tengo que ser responsable en hacerlo por que si no estoy vendiendo un producto(...)Y lo mismo pasa con el tema de los tiempos, en muchos casos te vas a encontrar que todos quieren a la persona idealmente para ayer, pero uno tiene que ser responsable y decirle al cliente para lo que tú quieres necesito este tiempo, pero ahí influye la capacidad de negociación, pero el tema más repetitivo en el ámbito público y privado es el tema del recurso y la claridad de lo que se quiere.

Psicóloga PS5

27.09.2011

E. que es para ti, desde tu experiencia un proceso de selección.

PS5. En términos generales, un asunto relevante del tema de selección es que a pesar de que ahí hoy en día una gran oferta del proceso de selección, ya sea por instituciones externas, que se han incorporado a las empresas. Yo creo que lo más difícil en sí lo tome 100% en serio, hay muchas (...) que hoy en día aplican el proceso de selección

tiene psicólogos estables, utilizan servicios externos, pero la validación es baja, en términos que siempre se cuestiona la información que se puede obtener que información te puede entregar un test, que tan real puede ser un informe psicolaboral, se cuestiona un poco la opinión del psicólogo que puede estar un poco contaminada, la formación del, psicólogo, la percepción es un aspecto importante a considerar., me ha pasado en ENAER, en consultoras, me ha pasado menos en consultora, eso es extraño por que un o podría pensar que como eres externo podrían desconfiar mas de tu capacidad que un agente interno, pero tengo la impresión de que eres mas validado que eres de afuera, a mi parecer como incongruente, por que cuando yo he realizado procesos como consultor, me cuesta más internalizar el perfil, generalmente no te llegan buenos perfiles y no tiene muchas posibilidades de realizar un levantamiento o una profundización de lo que realmente se quiere, tu trabajas con aspectos mucho mas superficiales de los que se necesita para seleccionar postulante versus cuando están en una organización donde conoces los Pro, los contra, donde conoces el ambiente de trabajo, tipo de relaciones, las necesidades técnicas y a pesar de esto las empresas tienden a quedar más conforme o cuestionar menos el trabajo de un externo de una consultaría versus un psicólogo interno, yo creo que es extraño esa dinámica que se da, en términos de que si un evalúa la posibilidad de acceso a información de conocer la organización.(...)yo he estado trabajando desde hace tiempo en consultaría, desde menos de un año de recién salida de la U y aún así, sentía que mi trabajo era mucho más respetado que incluso hoy en día que llevo 5 a 6 años haciendo lo mismo, entonces es relativo, yo creo que de repente el nombre de la institución, como consultoría puede pesar más que la experiencia del profesional que está seleccionando, quizá en otros tipos de estudios pese más la experiencia del consultor, pero en selección no,, porque muchas de las empresas ni siquiera conocen al psicólogo que les está haciendo la selección, entonces las empresas envían el formato del perfil, envían el requerimiento y que les llegué el informe y no tiene idea de quién es quien les firmó los informes, saben que es psicólogo o psicóloga, pero son muy pocas las empresas que piden el curriculum del analista que está haciendo la evaluación, entonces es bien relativo(...)yo creo que pesa más el nombre de la empresa que la experiencia(...)(E: yo me refería más a la experiencia o conocimientos que tiene la empresa que contrata el servicio externo)..Ah claro, también tiene que ver eso.

E. Cuales son las principales dificultades en una empresa para realizar un proceso de selección.

PS5. Las principales dificultades, el desconocimiento de los plazos reales para llevar a cabo un proceso, el desconocimiento de, yo creo que todo es un desconocimiento, el desconocimiento de qué es un proceso de selección, de las etapas del proceso, la diferencia que existe entre seleccionar un administrativo x versus seleccionar un profesional, que no te entiendan, por ejemplo que no puedes hacer un proceso igual, no puedes aplicar las mismas pruebas o entrevistar de la misma manera a personas que tienen un impacto distinto en la organización. También hay limitaciones cuando tienes que evaluar jefaturas de muy alta jerarquía por que se tiende a evitar que esas personas pasen por procesos o muy largos o de aplicación de pruebas que puedan ser incómodas, como que tratan de facilitarle las cosas, en el fondo se busca la entrevista con el psicólogo o la jefatura, con el gerente o quien sea, y ojala quede al tiro, eso de decir sabes que le voy a aplicar una prueba, una dinámica de una hora, le voy aplicar una prueba proyectiva o un cuestionario, es cómo, no pero por qué lo vamos ha incomodar, te fijas, cuesta mucho asumir que es un proceso de selección a claramente asociado a otra necesidad pero que se tiene que hacer igual, cuesta mucho asumir eso, versus cuando, por ejemplo yo seleccionaba gente para el call center daba lo mismo si tu tenías toda la mañana sentada a un grupo de 20 personas a nadie le importaba, nadie te preguntaba ni te cuestionaba por qué pero bastaba que yo quisiera aplicar 2 o 3 pruebas a una jefe de sección o jefe de departamento generaba ruido, que se va a sentir incómodo, por que no lo entrevistas no más, que yo lo conozco por que generalmente llegan como referidos, yo creo que eso también es un pero. Cuesta validar los procesos de selección, el por qué yo estoy aplicando una prueba, por qué no aplico otra, por que me demoro más o porque me demoro menos con ciertas postulaciones, eso es una de las trabas importantes.

E. Esa dificultad para validar los procesos, a qué se debe.

PS5. Yo creo que el desconocimiento es el gran problema(...) de quién solicita el proceso, muchas veces solicitan el proceso porque está incorporado dentro de un procedimiento por alguien les dijo que para poder ingresar a una persona nueva tenían que ir donde la persona de reclutamiento y selección, pero no lo hacen por que de

verdad sepan que se va a seleccionar a la mejor persona de esa manera, entonces si tu no vas con la disposición, no tienes la conciencia de que el proceso te va a entregar al mejor postulante, a la persona más adecuada para el cargo o a los postulantes que más se acerquen, claramente tu actitud va a ser muy distinta, si tu conoces realmente el impacto de un proceso de reclutamiento y selección, si tu tienes conciencia de que es un proceso que va a filtrar y va a entregar una persona adecuada, la actitud es distinta, tu llegas con la disposición a dar información completa en el perfil, de decir cuales son las formaciones que necesitas, cuales son las que no te sirven, hablas un poco de las relaciones en el trabajo, de las proyecciones en la empresa, etcétera, pero si no, es como si tú no notas el impacto de reclutamiento y selección, tú entregas el perfil y te olvidas y ojala sea lo más rápido posible, que mañana me tengas a la persona y pasado pueda ingresar, mejor para mí, porque es como para cumplir con el procedimiento, es como para darte el cachito de cumplir, para que no te digan que no lo hiciste como sale en el procedimiento. Es un trámite, así como puede ser un trámite que alguien firme un contrato dentro de los plazos establecidos, yo creo que así se ve el proceso de selección en las organizaciones generalmente, es como ya, que me lo evalúen pero que sea rápido.

E. Eso tendrá que ver con la cultura organizacional o con el rol del psicólogo.

PS5. Yo creo que el psicólogo, salvo contadas excepciones, yo creo que hay empresas en Chile grandes que yo creo que si posicionan al psicólogo en un estatus real dentro de la organización con todo el impacto que pueda significar su trabajo, pero en la mayoría de las organizaciones, yo creo que hoy en día, todavía no se le da el estatus que merece el profesional como el psicólogo, todavía no, si tú ves los organigramas, por ejemplo, el área de reclutamiento de selección muchas veces no existe como área, muchas veces es Recursos Humanos y dentro de eso hay un psicólogo que hace reclutamiento y selección, te fijas, ni siquiera está como un área posicionada, y si está como un área, es un área que está como en el cuarto nivel jerárquico dentro de la organización, en vez de ser un área estratégica, que lo mejor fuera la mano derecha del gerente de recursos humanos o que fuera o que fuera un asesor directo del área de personal, no está posicionada de esa manera. De ahí parte que el resto de la organización tampoco lo valide ni al profesional ni al proceso en si. Lo que si creo que, independiente del posicionamiento jerárquico que tenga el profesional o que tenga el área, depende mucho de los psicólogos en si, por que nosotros como profesionales cómo generamos una

conciencia al respecto, yo creo que es un proceso más lento, gestionarlo desde nosotros, pero igualmente puede ser efectivo, en la medida de que nosotros realicemos procesos reales, completos a conciencia y entregando un producto bueno, que seamos capaces de cubrir las necesidades, que seamos capaces de negociar con la organización cuando veamos que por ejemplo los plazos no se ajusten a lo que ellos necesiten etc. En esa medida nosotros nos validamos como profesionales y validamos el proceso, en la medida que las unidades por ejemplo, los departamentos internos están viendo que el proceso es serio, que se entregan profesionales adecuados o se entrega personal adecuado en lo que se necesita, poco a poco eso va validando el proceso y si bien no va a ser de una forma masiva ni tan drástica como podría ser un posicionamiento desde la gerencia del área, si sirve por ejemplo si trabajaste con un departamento un día y el departamento quedó conforme la próxima vez que te pidan un proceso ya no va a ser un cachito para ellos, va a ser un requerimiento, que en el fondo, les va a entregar un producto real y un producto que de verdad necesitan, no va a ser un cumplir, va a ser algo que después van a buscar por que se van a dar cuenta que es la mejor forma de incorporar una persona, claro es un trabajo de hormiga, por que depende en la medida que te vayan contratando, que te vayan pidiendo el servicio desde las unidades como te puedes hacer ver. Pero yo creo que está también en nosotros ser más exhaustivo, ser más profesionales en el sentido de entregar un producto adecuado, de entregar al postulante adecuado, en el fondo no cometer errores que a la larga nos puedan costar más caro en la validación.

E. Qué condiciones, de acuerdo a tu experiencia, son las óptimas para cumplir el objetivo final.

PS5. Para tener al postulante más adecuado, yo creo que es importante tener un perfil de cargo actualizado, si no se tiene el perfil de cargo, levantarlo junto con la persona que te está solicitando el cargo y si existe el perfil, actualizarlo de todas maneras. Casi ninguna organización sigue al pie de la letra los procedimientos de actualización de perfil como deberían, con un máximo de 2 años de diferencia, generalmente los perfiles se renuevan cuando se inventó un cargo nuevo o se eliminan cuando se fue una persona y no hay quien lo cubra, pero ideal es eso, que haya un perfil actualizado.

Yo creo que también es importante el vínculo que se genera entre el profesional que va a realizar el proceso y la unidad o la contraparte que está solicitando el cargo. El vínculo en la medida que se genere una confianza con la contraparte, que se pueda negociar el tema de los plazos, que se pueda entender lo que se necesita, que el psicólogo pueda entender que es lo que necesita la contraparte, no solo en términos técnicos sino que también en términos relacionales, en términos de capacidades, etc. y a partir de eso, ir construyendo el resto del proceso, eso son como los factores de cimiento para poder elegir a la persona más adecuada, en la medida que tú entiendas a tu contraparte, que entiendas lo que te están pidiendo y lo puedas traducir en un aviso, un llamado a concurso, una publicación, a partir de ahí tu tienes una primera etapa súper avanzada por que vas a recibir postulantes adecuados a lo que te están solicitando, que se ajusten a lo que te están solicitando y muchas veces uno también uno tiene que interpretar lo que quiere la unidad, por que los departamentos, las jefaturas te pueden pedir algo suponiendo que es lo que quieren ellos, pero uno también tiene que aprender a leer entre líneas por que muchas veces ni ellos saben lo que necesitan, ellos suponen que necesitan un profesional x, pero al indagar más, uno como profesional debería darse cuenta que no es lo que necesitan efectivamente, es una suposición por experiencias previas pero que no le darían mejor resultados, entonces ahí uno tiene que actuar como asesor en la medida que se pueda ver si se dan discrepancias, que se den situaciones que pueden ser un poco desajustadas, uno ve un perfil y le están pidiendo otra cosa o te están pidiendo una persona muy extrovertida y tu te das cuenta que tiene que trabajar muy solo en un lugar, eso tipo de asesorías yo creo que son súper importantes y a partir de eso tu puedes ir desarrollando un buen proceso, definir las baterías de pruebas, la entrevista, etc. Y finalmente que antes de seleccionar a cualquier persona tiene que pasar por una entrevista con la jefatura, volver al comienzo, desde que tú tomas la información de la contraparte en la empresa y vuelves a esa contraparte para cerrar el proceso para que esa persona te diga, sabes, de estas opciones que tu me presentas esta es la que más me convence, yo creo que con eso tu dejas conforme al cliente y cubres todas las aristas que puedan intervenir en el proceso.

E. Tú te acuerdas como fue que organizaste tu último proceso de selección.

PS5. Yo creo que lo organizamos entre todos, pero gran parte del funcionamiento fue por que trabajamos en equipo, yo creo que si no hubiésemos trabajado en equipo con un

proceso tan grande y con plazos tan estrictos no se hubiera podido lograr el objetivo jamás, yo creo que los factores relevantes, claramente las conversaciones que tuvimos con las unidades de poder establecer los parámetros en términos de necesidades de ellos y los parámetros en términos de lo que nosotros podíamos entregar, yo creo que esa negociación inicial fue clave para poder marcar los límites, saber cuáles eran nuestras capacidades reales para poder responder con sus expectativas y para aterrizar también las expectativas que ellos tenían, por ejemplo con ellos nos paso que pedían asistente sociales o gente con formación en el área de las ciencias sociales para los investigadores pero en el camino nos dimos cuenta que habían otras personas que tenía otra formación pero que tenían experiencia en encuestas y que también nos servían y que habían demostrado que podían ser más efectivos en su comportamiento, en sus pruebas, en las pruebas que habían realizado para poder quedar, entonces yo creo que el factor clave, más allá de lo que significo las horas extras de trabajo y el compañerismo y la colaboración constante, yo creo que lo importante ahí fue la negociación, lo más fuerte fue la negociación, la negociación constante con la contraparte, en términos de los perfiles que íbamos a ir reclutando, en términos de los plazos, en términos de la flexibilidad también, yo creo que la flexibilidad que mostraron las 2 parte yo creo que fue importante, la flexibilidad de ellos, como unidad, para ir aceptando que el perfil que ellos habían planteado desde un comienzo no era tan adecuado como ellos pensaban y las flexibilidades de nosotros para nos ser tan estrictos en con el tema de los procedimientos, en el sentido que en la medida de que si podíamos ir adelantando procesos, los adelantábamos, si podíamos entregar información antes de tiempo la íbamos entregando, que por ejemplo nosotros estábamos acostumbrados a notificar al final a todo el mundo versus que ahora cada vez que nos confirmaban a un postulante lo íbamos “amarrando” con una notificación. Yo creo que los 2 aspectos más importantes fueron esos, negociación y flexibilidad, por ambas partes, yo creo que si alguna de las dos partes, nosotros o ellos, hubiéramos sido más rígidos o hubiéramos sido menos, como tolerantes a los cambios así como del día a día, yo creo que el tema no se hubiera logrado.

E. Cual ha sido el proceso más difícil o que finalmente nos se cumplió o no se cumplió el objetivo.

PS5. En ENAER me pasó un par de veces, pero que en definitiva tuvo un final feliz para mí, por que finalmente me encontraron la razón. Tenía que hacer un par de procesos para unos jefes de departamento y la empresa no estaba contratar personal externo para ese tipo de cargos, generalmente ascendían gente o trasladaban gente internamente para esos cargos, no hacían proceso externos, pero empezaron a trabajar con proceso externos cuando llegué y me tocó dejar las ternas para dos jefaturas de departamento y esas ternas yo me acuerdo, deje dos personas con observaciones y una persona recomendable, en un caso fue así y en el otro me acuerdo que dejé dos personas recomendables y una con observaciones. Resulta que ambas ternas dejaron a las personas que estaban con observaciones y las dejaron por que, una era alguien referido y conocido por alguien de la empresa que supuestamente le había dicho no que era muy bueno que aquí...y yo les había echo observaciones puntuales respecto a algunos aspectos relacionales de esa persona y algunas complicaciones en términos de liderazgo que eran trascendentales para el cargo, y en el otro caso había echo observaciones de esa misma índole, de echo tuve una reunión con esa persona que iban a incorporar, donde el me pregunta qué por que lo dejas te con esas observaciones si a mi me dan tan buenas referencias, es tan bueno, por que me dejas a esta persona si a mi en la entrevista me parece todo lo contrario, empezó a tratar de baja las observaciones que yo había echo del y a tratar de refutar las fortaleza del postulante que llevaba como recomendable, entonces le dije, mire, usted finalmente tiene la ultima palabra, yo cumplo con entregarle la información que detecte durante la entrevistas y si usted me pregunta yo le voy a decir que si deja a esta persona con observaciones va a tener tales, tales y tales problemas, se van a presentar tales situaciones, estas son las complicaciones que va a tener con esta persona y si esta dispuesto a asumir eso, usted tiene la libertad de contratar a quien estime conveniente, yo cumplí con hacerle saber cuales son los peros. Dicho y echo, pasaron creo que 3 meses, si por que se hacía contrato por 3 meses y después se renovaba y se evaluaba la continuidad, habían paso 2 meses y medio y me llama este jefe, uno de los jefes de estos cargo, me dice sabes que tenías toda la razón, me han llegado reclamos de aquí, de haya, esta persona presenta tales conductas y en realidad no ha rendido lo que nosotros esperábamos, no ha tenido las actitudes y me queda mirando como diciendo y qué hacemos ahora – no se usted lo contrató, usted tiene que ver, si le renueva el contrato – y ahí le planteo si era posible contactar a la otra persona que había sido evaluada como recomendable para preguntarle si estaba

disponible, después de 2 meses y medio, era complicado, sobre todo estos cargos de jefatura, la gente toma las ofertas inmediatamente, no va ha estar esperando después de dos meses que lo llamen de este trabajo. Finalmente esta persona no fue desvinculada en ese minuto por que estaba muy encima para hacer otro proceso nuevo pero si se le renovó, se le extendió por uno o dos meses más y fue reemplazado, y a partir de ese momento, por lo menos esa jefatura, como te comentaba antes, me validó mucho más, cada vez que yo le decía sabe que yo creo que esta persona va ha traer problemas en este aspecto, en este otro, me decía ya, yo te creo, por que ya tenía la experiencia de no haber validado las otras evaluaciones que yo había echo y finalmente como quedé bien posicionada con él y un par de jefaturas más, pero en esa situación fue como bien complicado , por que de hecho, hasta mi jefe directo en ese momento no quería que yo le digiera que esa persona que venía recomendada, tenía observaciones y me revisó el informe millones y millones de veces y me decía por que no lo deja recomendable igual, por que a el lo conocen, igual lo van ha dejar a él por que viene recomendado, y al final le dije no, me puse bien pesada con mi jefe y le dije mire si usted quiere que esta persona ingrese como recomendable el informe lo termina usted y lo firma usted, por que desde la entrevista que yo hice, la evaluación que yo hice me dice que esta persona no está recomendable para el cargo, incluso mi jefe ni siquiera lo había entrevistado, ni siquiera había visto las pruebas que había aplicado, entonces el cuestionaba el hecho solo por que la persona venía recomendado y no quería quedar mal, entonces después le dije, viste si lo hubiéramos enviado hubiésemos nosotros quedado mal, en especial yo(...)lo bueno que se dio en corto plazo que esta persona evidenciara las debilidades, de repente hay personas que pasa tiempo y no manifiesta las debilidades que uno identifica o las manifiesta mucho después, yo tuve la suerte, que esta persona, eran rasgos muy fuertes que se manifestaron inmediatamente.

E. Desde tu experiencia en proceso de selección, qué rol cree que ha jugado el tema de lo teórico.

PS5. Voy a decir algo que a lo mejor todos los psicólogos me van ha golpear. Si tuviera que asignarle un porcentaje a lo teórico y lo práctico, yo de verdad creo que lo teórico debe ser un 20% y lo práctico un 80%, yo creo que el 20% es el sustento para saber como realizar un test, que información te entrega cada prueba, que es relevante pero creo que si tienes solo eso y no tienes la experiencia de cómo manejar situaciones, cómo

orientar la entrevista, por que la teoría te dice si usted tiene que orientar la entrevista de tal manera y tiene que preguntar si o si tal cosa, y tiene que buscar tales antecedentes, pero en la práctica te encuentras con un sin fin de personas, de personalidades, de actitudes frente a la entrevista, de condiciones para entrevistar, hay momentos que no tienes las condiciones, te dicen lo ideal es estar en un espacio silencioso, privado, etc. y te aseguro que por lo menos un 50% de las personas no tiene esas condiciones, entonces ahí la teoría, si tu te llevas 100% solo por la teoría yo creo que los fracasos son mucho más grandes versus que si tu vas con al teoría bajo el brazo pero vas abierto a la experiencia y adquirir y adquirir experiencia, sinceramente yo creo que la experiencia te da mucho más, y no la experiencia en tiempo, yo creo que la experiencia en situaciones, en la medida que tu te enfrentas a diferentes situaciones puede que en un mes te enfrentes a mas situaciones que una persona en un año, yo creo que la experiencia vivir situaciones, tener la experiencia de evaluar distintos cargos, de conocer diferentes personas, de conocer diferentes jefaturas, contrapartes diferentes, actitudes diferentes yo creo que a partir de eso uno aprende montones, yo creo que la teoría es base, pero una base pequeña, como el sustento para partir no más.(...) solo la experiencia te va a decir que hay personas que no te van a tolerar una evaluación de tres horas por el tipo de perfil, o que hay personas que no lo necesitas tener más de media hora para saber que es lo que necesitas para el perfil, y todo eso te lo va dando la experiencia

E. Y eso es por que la teoría no lo cubre o por una cuestión de formación de escuela, de universidad.

PS5. Sabes lo que pasa, que yo creo que la teoría pueda que cubra ciertas situaciones, pero nunca jamás te va ha cubrir el 100%, te cubre las situaciones cotidianas o las situaciones más comunes que es lo lógico, por que si se pusieran a pasar en la teoría todo lo que pudiera pasar, el abanico de situaciones a las que te puedes enfrentar, sería eterno. Porque además es una configuración de situaciones y personas, puede pasar 10 veces la misma situación pero con 10 personas distintas, por lo tanto va a ser 10 experiencias distintas y viceversa, pueden ser 10 personas similares pero las situaciones serán distintas, las condiciones que vas a tener tu para evaluar, el apoyo que vas a tener de la institución, los recursos que vas a tener, tanto materiales como en términos de recursos personales, además me voy a ir en algo más profundo pero, yo creo que tiene

mucho que ver también el estado de madurez del profesional, por que aunque uno no quiera y aunque uno debería tener una distancia personal , psicológica con el procesos de evaluación, también influye mucho la etapa de tu vida en la que estas, tú como profesional recién egresado tienes una actitud diferente frente ala vida y una posición diferente frente a una entrevista respecto de cuando llevas 10 años o cuando llevas 20 años, etc. siento que es una configuración muy potente de madurez y “sabiduría” que uno va adquiriendo con las relaciones que vas teniendo y con los proceso que vas llevando a cabo viviendo cada uno, es una configuración bien potente, por eso te digo que seguramente la teoría cubre gran parte de la situación, pero en el momento de estar ahí en la situación misma yo creo que la teoría se reduce a lo que te decía al principio, o sea independiente que yo me haya leído un libro completo donde dice si tú estas frente a un postulante que no habla mucho durante la entrevista debes preguntarle tal cosa al momento de la entrevista haberme leído el libro ve servir de poco, va a depender de los recursos que yo tenga personales, va a depender de cómo yo me vaya manejando, de las respuestas que me vayan dando, de que yo me de cuenta que al tocar un tema particular la persona se abre más, se abre menos(...)lo que te da más claridad, al psicólogo en selección de personal, es la formación más clínica, debe tener claridad de lo que son los aspectos relacionales, mas haya de que no le vas a ser una intervención clínica, si te sirve al menos para interactuar, el tema de la interacción, el tema de la confianza, de hacer notar algunos parámetros dentro de la entrevista.

E. Yo me he encontraba en la revisión bibliográfica con autores que hablan del proceso de selección y te dicen el proceso de selección comienza aquí y termina acá.

PS5. Yo creo que un 10% de las situaciones te permiten realizar un proceso tal cual, al pie de la letra, acá parte y acá termina (...) y eso depende mucho de tu flexibilidad, en la medida que tu vas viendo, mira yo estoy en una situación x, voy a cortar ese proceso o voy a eliminar esa etapa del proceso, voy a sacar esta etapa del proceso por que a lo mejor en esta situación no es tan importante, y eso a ti también te va formando un carácter como profesional y eso en la medida en que eres más o menos flexible, te va ayudando(...)la cultura en las organizaciones marca mucho el proceso de selección, como el nivel de cercanía o distancia que hay sobre el proceso, la credibilidad, la conciencia de que hace el psicólogo ahí.