

NUEVAS TENDENCIAS DE SELECCIÓN EN EMPRESAS MANUFACTURERAS
QUE TIENE EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS COMO VITRO COLOMBIA

Andrés Luengas, Mónica Jiménez

Universidad De La Sabana
Diplomado Gestión Organizacional
Chía, Mayo 19 de 2007

Resumen

El objetivo de la presente revisión bibliográfica, es conocer las nuevas tendencias de selección de personal en dos grandes empresas manufactureras(Vitro Colombia S.A. y Algarra). Para ello, se realizó una estricta revisión bibliográfica de cincuenta artículos los cuales hablan de selección de personal y de las nuevas tendencias que se utilizan para ello. En el transcurso de este manuscrito, encontraremos, la selección tradicional, la selección por competencias y el assessment center. Al terminar esta revisión bibliográfica, se encontró que hoy en día las empresas están cambiando su forma de realizar la selección de personal ya que se han dado cuenta que con la selección de personal tradicional se cometían grandes errores al realizar la contratación, mientras que con las nuevas tendencias como la selección por competencias y el assessment center abarcan más áreas de evaluación las cuales brindan más información del perfil del cargo, de las competencias que se requiere para la realización de este y de las características específicas de que requiere la persona a contratar.

Palabras claves: selección de personal, selección por competencias, assessment center.

Abstract

The objective of this bibliographic revision is to know the new personnel selection tendencies in two factories. For this, it was done a strict bibliographic revision of fifty articles regarding personnel selection and the new tendencies used to do so. Along this manuscript it can be found the traditional selection, the selection by competencies and the assessment center. When concluded this bibliographic revision it was found that today the companies are changing their ways to do the personnel selection because the have realized that with the traditional way they made big mistakes hiring, whereas with the new tendencies like selection by competencies and assessment center they can reach more evaluation areas that offer more information about the position profile, the competencies needed to do it and the specific characteristics required by the person to be hired.

Key words: Personnel selection, selection by competencies, assessment center.

NUEVAS TENDENCIAS QUE TIENE EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN SELECCIÓN DE PERSONAL EN DOS GRANDES EMPRESAS MANUFACTURERAS

Con el presente trabajo se pretende dar una mirada a grandes rasgos sobre las nuevas tendencias de selección de personal; las cuales se han convertido hoy en día las más utilizadas por las grandes y medianas empresas, entre ellas las empresas manufactureras.

Es por esta razón que se realizó una revisión bibliográfica de cincuenta artículos en donde se observaron estas técnicas que complementan de manera exitosa la selección de personal.

Selección, “es el proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas”. (Anónimo, 1988) Es decir, seleccionar no es solo escoger a un candidato para una vacante, por el contrario, seleccionar es hacer una revisión previa del cargo a ofrecer, es analizar de manera minuciosa a los candidatos teniendo en cuenta las especificaciones y necesidades diseñadas previamente para el cargo, debe haber un apoyo del jefe inmediato en la toma de decisiones del mejor candidato. Como podemos ver acá y a lo largo de este documento, seleccionar no solo es escoger, sino que es saber elegir al mejor, al más competente y al personal adecuado que se ajuste a las necesidades de la empresa.

Al hablar de selección de personal, se hace necesario hablar de recursos humanos ya que es el encargado de los planes estratégicos de la empresa, de reclutar, seleccionar, contratar, entrenar, capacitar, mantener, motivar y compensar al personal de una empresa. Hoy en día, el área de Recursos Humanos ha investigado y ha llegado más allá de lo que anteriormente se conocía como los procesos de selección, lo contemporáneo en la selección de personal es la selección por competencias, el assessment center, la entrevista focalizada, pruebas estandarizadas, evaluación del líder, entre otras.

Armstrong (1991) afirma que el proceso de desarrollo de los recursos humanos comienza en los planes estratégicos de la empresa, los cuales definen hacia donde va el negocio y, por tanto, los recursos que se requieren para llegar allí. Estas estrategias se

reducen en el planteamiento de recursos humanos hacia definiciones más específicas de cuantas y que clase de personas se necesita en el futuro. El desarrollo de los recursos humanos toma estos planes y la materia prima provista para el reclutamiento y el entrenamiento básico y los transforma en programas de desarrollo, para satisfacer los requerimientos presentes y futuros de la organización.

El recurso humano de una organización es parte vital. Una empresa puede tener la mejor planta y el equipo más moderno, pero eso no es suficiente para continuar y sobre todo tener las personas que componen cualquier tipo de negocio, por tanto, su significación es invaluable, por esta razón cuando se habla de Recursos Humanos nos estamos refiriendo a la gestión de las personas que conforman la organización; y estamos, en este caso, hablando de la gestión del principal recurso del que disponen las organizaciones para mantener y mejorar su competitividad. Esta área, ha estado catalogada como ineficiente e incompetente durante varios años y para lograr cambiar esa idea, es necesario crear un nuevo papel y enfocar las actividades de los Recursos humanos hacia los resultados de los negocios que dan un enriquecimiento del valor de la compañía hacia los clientes, los inversionistas y los empleados. (David Ulrich, 1998).

Ulrich, plantea cuatro tareas para el área de recursos humanos donde permita encontrar la excelencia de la organización. Primero, los recursos humanos deben tener un administrador en la ejecución de estrategias. Segundo, debe tener a un experto que se sienta bien y que de esta manera el trabajo se organice y que se ejecute, entregando eficacia administrativa para asegurarse de que el coste está reducido mientras que se mantiene la calidad; tercero, tener un campeón que lo vean los empleados. Y cuarto, los recursos humanos deben convertirse en un agente de transformación continua, formando proceso y cultura para mejorar las capacidades de las organizaciones.

Antes de realizar el proceso de selección de personal, las empresas (Vitro y Algarra) realizan un proceso de reclutamiento este proceso es el encarga de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, por esta razón se afirma que el proceso de selección y reclutamiento son dos fases totalmente independientes. En resumen, reclutar consiste en informar a los candidatos capacitados

para llenar las vacantes de la organización. Según William, Werther y Davis. (2000), este proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, permite adquirir un conjunto de solicitudes de trabajo del cual se seleccionará después a los nuevos empleados (p. 150). Los dos tipos de reclutamientos más utilizados son, a) el reclutamiento interno de la empresa el cual consiste en abrir las vacantes a determinado cargo dentro del personal de la empresa para así mantener y promover a los empleados destacados. b) El reclutamiento por fuera de la empresa o reclutamiento exterior a la empresa. Este tipo de reclutamiento tiene que ser más específico en cuanto al manejo de información ya que dependerá de la necesidad del cargo, las empresas pueden lograr mantener una oferta adecuada de solicitantes calificados con solo los currículos. Hay diferentes fuentes de reclutamiento como las formales que son anuncios y agencias de empleo, agencias privadas de empleo, agencias de empleo de alto nivel, instituciones educativas entre otras. (Sherman, 1994).

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. (Chiavenato, 2002) La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. Durante esta entrevista preliminar, puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los alcanzados durante la entrevista. Una vez cumplida la anterior etapa, debemos seguir el proceso mediante una verificación de referencias del candidato.

Anteriormente se pensaba en los hombres eran los únicos que podían ocupar cargos importantes en las empresas y que las mujeres se dedicaban única y exclusivamente a las labores del hogar, Hoy en día la mujer ha venido desempeñando un papel un poco más reconocido en las empresas y ha entrado a competir con los hombres directamente, Dick y Nadin (2006) Plantean que gracias a estos cambios y la búsqueda de la igualdad tanto para las mujeres como para los hombres las formas de seleccionar al personal tuvieron

que hacer un giro de 360° ya que se tuvo que modificar el perfil de varios trabajos, incluyendo cualidades que no solo caracterizaban a los hombres sino que también caracterizaban a las mujeres. La decisión que se tomó de realzar un cambio en la forma de seleccionar, es realizar una selección más neutral mirando al hombre y a la mujer como seres similares, en las mismas condiciones de trabajo.

Aporte es que importa que tan sofisticada sea la técnica de selección o de reclutamiento, sino mirar que tan buenas son las prácticas de la selección como las entrevistas del comportamiento, campañas para el reclutamiento, para lograr una selección justa y sin preferencias por un género. El aporte de estos autores es que lo importante son las capacidades de un persona independientemente del género o la actividad a la que se valla a dedicar.

La invitación de estos autores, es pensar más allá en el momento de la selección ya que hoy en día lo importante es la calidad del trabajo, dejando a un lado la diferencia de sexos para así buscar la calidad, el rendimiento, la productividad y la eficiencia del personal.

Gran parte de las empresas más diversificadas cuentan con extensas unidades dedicadas a actividades que refieren una gran cantidad de empleados. Barber y Strack (2005) plantean que el éxito de las empresas es contratar a personas adecuadas para el cargo a desempeñar, capaces de poner en marcha procesos. Es de suma importancia contar con una organización que haga que estos procesos sean productivos. Los directivos de las organizaciones, deben asegurarse que los intereses de los empleados estén alineados con los objetivos comerciales de la empresa y su ejecución. (p. 8-21)

Lo que las empresas buscan con la selección de personal es obtener los mejores empleados, los mejores líderes y las personas más competitivas en el ámbito laboral, para ello, es necesario contar con la participación de los test psicológicos en todo el proceso de selección ya que estos hacen parte esencial en la toma de decisión final.

Bernié (2003) habla de estos test como una herramienta para comparar una persona con un perfil, con unos estándares o con otro candidato. En su libro, nos muestra las

técnicas más usados en selección de personal como la entrevista individual donde se evalúa la presentación de información, el comportamiento social y las motivaciones del candidato; la técnica de grupo donde se evalúan los comportamientos sociales y relaciones con los demás; los estudios de caso, evalúan las capacidades profesionales, conocimientos, manera de abordar los problemas de la función. Otro tipo evaluación es el juego de roles en donde se miran las competencias profesionales y el comportamiento en la función. Entre otros, se utilizan los test psicológicos los cuales evalúan el nivel y forma de inteligencia, ciertas actitudes particulares y la personalidad.

Existen tres tipo de test psicológicos 1) los test de aptitud son pruebas esencialmente orientadas hacia tareas a realizar, miden factores como la precisión, la exactitud, la capacidad de clasificar, de calcular, la atención, la agilidad, la destreza, la aptitud para hacer acciones diferentes con cada miembro, la resistencia a los problemas externos, etcétera. A partir de esto se deduce la capacidad potencial para conseguir determinados niveles de tareas que exige el cargo a ocupar. 2) Los test de inteligencia, son pruebas mentales, consisten en la manipulación de nombres o de palabras, representación de cifras, letras o símbolos diversos. Miden el nivel global (Q.1, que significa coeficiente intelectual) o la forma de inteligencia que se refiere a factores como el análisis, síntesis, criterios, imaginación, amplitud del campo de consciencia, etcétera. 3) En los test de personalidad, el individuo se proyecta en una situación en la que sus reacciones espontáneas se estudian como relevantes de su personalidad. Esta se presenta en forma de perfil donde el sujeto se posiciona con respecto a determinados criterios, a partir de ahí se podrán deducir las probabilidades de comportamientos profesionales como actitud para la jerarquía, colegas o clientes, forma de ser en un grupo, en un equipo, calidad y estilo de contacto, de comunicación, respeto o no a las reglas, actitud ante el esfuerzo, voluntad, perseverancia, iniciativa, autoridad, etcétera.

Bernié (2003) Los test más utilizados en el ámbito de la selección son los siguientes; para los test de aptitudes están el Le BUR, evalúa actitudes para las distintas tareas administrativas y de secretariado. También está el Cotejo, mide rapidez precisión y fatiga de atención, aptitudes para los números y las letras. Por otro lado, los test de inteligencia más comunes son las matrices de Raven, el cual mide inteligencia concreta,

observación, aptitud para relacionar cosas y espíritu lógico. También están los Naipes y el Dominó, los cuales mide el nivel de inteligencia, espíritu y pensamiento racional, otro test de inteligencia es el de Razonamiento, este test mide el nivel de inteligencia, la flexibilidad, adaptación y motivación.

Entre las pruebas de personalidad encontramos el 16 PF, el TAT, el Wartegg, el test del árbol, el test de Rorschach, entre otros. (p. 74-75).

Deros Y Witte (2001) se basan en el modelo de proceso social en la selección, el cual contiene ocho pasos específicos que son; la disposición de la información de carácter general sobre la apertura del trabajo, la participación y control, la franqueza a la asertividad, la creación de la transparencia de la prueba, la disposición de la regeneración, la garantía de la objetividad y de la estandarización, el aseguramiento del tratamiento humano, y por último la importancia del trabajo como la reunión de la información. En esta selección se revisan las habilidades, la personalidad, la motivación, y las experiencias adquiridas.

Basándonos en lo visto anteriormente en este manuscrito, creo que a Deros Y Witte les falta focalizarse más en la entrevista y otras posibles técnicas de selección, ya que las pruebas psicométricas no son las únicas técnicas que se utilizan en el proceso de selección.

Al hablar de selección y de pruebas psicológicas, es necesario hablar sobre los conceptos de confiabilidad y validez; la confiabilidad, son los datos comparables que arrojan la entrevista, las pruebas y demás procedimientos, en un tiempo determinado, es decir es la comparación y la concordancia que hay entre la entrevista, las pruebas y demás evaluaciones que la organización realice. La validez, se refiere a qué es lo que mide una prueba u otro procedimiento de selección y con que eficacia lo mide, la validez es esencialmente un indicador de la medida en que los datos de un procedimiento se relacionan con o predicen el desempeño en el trabajo o algún otro criterio pertinente.

El proceso de selección tiene unos pasos específicos a seguir como: solicitud del empleo, entrevista inicial con el departamento de recursos humanos, pruebas psicométricas, investigación de antecedentes, selección preliminar en el departamento de recursos humanos, entrevista con el supervisor, examen médico y por último, la decisión de contratación.

Pierre Mornell (2000) en su libro ¡seleccione ganadores!: en ellos está el futuro de la empresa, nos brinda una estrategia del como debe ser el proceso de selección de personal en una empresa para tener a los mejores trabajadores. Su libro se basa en las estrategias que tanto el candidato como el entrevistador deben tener en cuenta antes, durante y después de la entrevista.

Entre estas estrategias está redefinir el puesto, las habilidades críticas y la persona ideal que se necesita para ejecutar el trabajo. Luego, se debe realizar el contacto telefónico con los candidatos, pedir una carta de recomendación y un currículum vitae, también se aconseja asignarles una tarea a los candidatos antes de la entrevista, como por ejemplo, revisar la página Web de la empresa y traer observaciones de ella. Otra estrategia es invitar al candidato a conocer la empresa y por último, se realiza una breve entrevista antes de la entrevista general. También propone que al iniciar la entrevista, hay que confiar en el instinto, el enganche y la química que haya con el candidato es crucial. Para Mornell es importante buscar al candidato apasionado ya que es la pasión lo que diferencia a los candidatos excepcionales, el candidato apasionado amará el trabajo, es dedicado y trabajará duro.

Cuando se vaya a iniciar la entrevista es clave hacer todas las preguntas pertinentes para así darle espacio al candidato de exponer sus ideas. Es importante tener en cuenta que la comunicación tanto verbal como no verbal dicen mucho, hay que estar pendiente de las conductas inapropiadas e identificar las fortalezas y debilidades del candidato, esto lo puede ver en una entrevista grupal.

En el proceso de selección, se deben utilizar las pruebas psicológicas, realizar visitas domiciliarias, hacer uso de las referencias. Al finalizar el proceso de selección, se sugiere un periodo de prueba cuando sea necesario.

Como nos lo mostró Mornell, un proceso de selección no es simplemente contratar al personal, este proceso va más allá, se debe tener en cuenta múltiples factores desde el momento en que se tiene el primer contacto telefónico, hasta el final del proceso en donde es recomendable, realizar una visita domiciliaria, y la confirmación de las referencias.

Al igual que Mornell, Núñez, (1997) confirma que la verificación de referencias no es más que corroborar toda la información que se tiene en la hoja de vida del candidato. El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: uno, el grado de confiabilidad de los informantes que recibe en el medio en que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

Como nos lo muestra Vásquez y García (2001) en su artículo, Selección de Recursos Humanos: experiencia de una organización. Un proceso de selección eficiente, que permita cubrir los puestos de trabajo de manera que la organización pueda ser operada de manera competente tanto en el presente, como en el futuro, puede ser la clave para el cumplimiento de la misión organizacional.

El objetivo es realizar el análisis del cargo en mención en los lugares de trabajo tomados en la muestra y crear el perfil de dicho cargo basado en el análisis del mismo. A partir de este perfil, se busca diseñar un sistema de selección de recursos humanos que incluya el diseño de técnicas de reclutamiento efectivas y de un grupo de exámenes (entrevistas, pruebas psicológicas y reconocimiento médico) que se apliquen posteriormente a los solicitantes.

Las técnicas de selección utilizadas para esta investigación fueron la entrevista estructurada, en donde se buscaba obtener información sobre la denominación del puesto; los objetivos del mismo dentro de la organización las funciones que se realizan en él; su jerarquía y los contactos con el resto del personal de la organización; salario que perciben los trabajadores empleados en ese puesto, características físicas y cualidades psicológicas que deben poseer sus ocupantes. También se utilizó la observación del puesto de trabajo, esto con el objetivo de estudiar las condiciones

externas de trabajo (iluminación, ventilación, ruido, temperatura y adecuación del régimen laboral) y registrar las acciones y operaciones más frecuentes. Otra técnica de selección utilizada fueron los cuestionarios cuyo objetivo era precisar los requerimientos exigidos por el puesto. Al terminar esta primera parte, se realizó el perfil del cargo. Luego, se diseñó un esquema propio para la selección de personal, teniendo en cuenta el carácter situacional, el requerimiento de la organización y el puesto de trabajo.

En relación con este artículo, el autor nos da una clara muestra de la importancia que tiene realizar un adecuado análisis previo del cargo para así focalizar la entrevista hacia las necesidades del cargo, también es clave tener en cuenta cuáles son las habilidades que requiere el trabajo para seleccionar las pruebas psicotécnicas más adecuadas para este proceso.

Otro aspecto importante que hay que tener en cuenta en el momento de la selección es la actitud que tenga el candidato frente al cargo a ocupar, como nos lo muestra Samuel Greengard (2003) en su artículo, hoy en día lo más importante en la selección de personal es la actitud y no tanto el currículum o las experiencias, ya que estos son solo requisitos para la contratación, “la persona correcta debe ser alguien que tenga una combinación de comparación, diplomacia, energía y seguridad” dice Greengard.. Su teoría es que si usted contrata a la gente correcta, su organización será mejor y más rentable, cada vez son más las empresas que se alejan de la contratación tradicional, exigiéndole a las personas tener la actitud apropiada para el puesto. La idea no es simplemente contratar a una persona agradable, que parezca sociable, comunicativa o que se desempeñe bien en su trabajo, hay muchas dimensiones en la personalidad de un individuo y es esencial analizar sus actitudes rigurosamente; para ello exigen muchas entrevistas, evaluaciones estructuradas y algunos tests psicológicos, de esta manera se podrá evitar la contratación del personal equivocado. Como nos lo plantea Randall Cheloha en su artículo diamantes en bruto, hay que evitar elegir la gente equivocada para funciones de liderazgo, el desafío en la selección de personal, es seleccionar a gente cuyo potencial y características anticipen una mayor probabilidad de éxito en las tareas de liderazgo; lo importante acá, es seguir un proceso disciplinado para definir la combinación de cualidades incluyendo pensamiento estratégico, habilidades de comunicación

interpersonal, agudeza para los negocios, capacidad para gestionar el cambio, coraje y respeto por los demás. “Las revisiones de desempeño se basan en logros, datos y observaciones del pasado, mientras que las evaluaciones pretenden juzgar el potencial” dice Cheloha (2005). Además de buscar buenos líderes para la empresa, es necesario mirar la integridad y la honestidad de estos candidatos, Byham (2004) nos muestra como durante el proceso de selección es posible evaluar la integridad y la honestidad de los candidatos buscando ejemplos de ellos en situaciones difíciles. La clave para evaluar la integridad de la persona es buscar múltiples ejemplos de su comportamiento y hacerle un interrogatorio complementario que revele el pensamiento oculto en las conductas reflejadas. “En las entrevistas laborales, sin necesidad de un detector de mentiras es posible evaluar la calidad moral de los futuros empleados” dice Byham (2004). En una entrevista es de suma importancia crear empatía con el candidato ya que él se sentirá a gusto y estará más dispuesto a seguir hablando y a dar más ejemplos de su comportamiento. La clave es hacer las preguntas indicadas sobre conductas pasadas para así realizar una comparación entre los valores éticos del candidato y de la empresa.

Reuniendo los aportes de Greengard, Cheloha y Byham, la clave para tener un buen empleado en la empresa es haber realizado la selección de manera rigurosa observando de manera esencial la actitud que este tiene frente al trabajo y a la organización, el potencial, la integridad, honestidad y ética, definiendo especialmente el pensamiento estratégico y habilidades conversacionales.

Por otro lado, encontramos el proceso de selección por competencias, usado actualmente por la mayoría de empresas incluyendo a Vitro y a Algarra; este proceso es una de las nuevas técnicas usadas para la selección de personal en diferentes ámbitos laborales. La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assessment Center. Según Alles, (2003) las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Teniendo en cuenta esto podemos afirmar que este nuevo proceso de selección ha

ayudado en gran medida a que la empresa seleccione mejor el personal que la representa, teniendo resultados óptimos buscando competir de manera eficaz en el mercado en el que se desarrollan. Para lograr la efectividad de este proceso el psicólogo debe seguir una serie de etapas que por ningún motivo podría saltarse.

Antes de cualquier cosa el psicólogo de selección debe hacer una revisión del perfil que se necesita para el cargo, esta revisión del perfil no es más que la búsqueda de características más importantes que debe tener un candidato para poder desenvolverse dentro del cargo. Para Gallego, (2000) la revisión del perfil es una de las etapas más importantes dentro del proceso de selección ya que nos “muestra cual es la meta a la cual debemos llegar” es decir nos da un norte hacia el cual debemos apuntar todos nuestros esfuerzos por seleccionar una persona que cumpla con estos parámetros.

La siguiente etapa nos propone que para lograr una buena selección de personal, es necesario conocer bien los elementos que componen el trabajo. Para esto se utiliza un análisis de trabajo (lo que no debe confundirse con evaluación de desempeño), en donde se recoge información sobre el puesto, se entrevista a los trabajadores, supervisores y otras personas relacionadas con el cargo.

Para Grados, (2001) el análisis del puesto es un término técnico para designar una ampliada y detallada descripción del puesto. Los elementos que lo componen el análisis del puesto son los requisitos físicos e intelectuales para el trabajo, lista completa de tareas a realizar y posiblemente un organigrama que indique la relevancia y vínculos laborales del trabajo dentro de la operación total. Este análisis tiene una estructura que se refiere a cuatro áreas de requisitos: intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas, condiciones de trabajo. En pocas palabras el análisis de cargos tiene que ver con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Existen varios métodos de descripción y análisis de cargos, entre ellos: La observación directa del trabajador ejecutando la labor; los cuestionarios a trabajadores y sus jefes directos; la entrevista directa al empleado; métodos mixtos que combinen dos o más de los anteriores. Estos últimos brindan la posibilidad de contrarrestar las

desventajas de cada uno de los métodos, haciendo de esta manera más confiable el estudio. (Mertens, 1996).

Después de tener claras las características que debe tener un ocupante para determinado cargo debemos hacer una descripción detallada del cargo como tal en donde podríamos afirmar que la descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial. (Zúñiga, 2001).

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; según Alles, (2003) es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total.

La descripción de cargos es importante, ya que trata temas claves; el qué, el cómo, el cuándo y el porqué. Estas preguntas dan las bases de la limitación de un cargo, permiten delimitar obligaciones y todas las tareas y atribuciones que son los elementos que conforman un trabajo y que debe cumplir el ocupante. Después de tener claro cuales son las características que debe poseer un candidato, las funciones que desarrollara en este cargo y cual es el perfil ideal para ocupar esta vacante el psicólogo organizacional debe comenzar a buscar a preseleccionar las hojas de vida de los candidatos.

La cantidad y tipo de pruebas que se lleven a cabo dependerá de muchas variables, como el interés de la empresa, sus políticas, el tiempo disponible para la selección, el tipo de cargo a proveer. (Korn, 1989). Por lo general se consideran tres tipos de pruebas de corte psicológico que servirán de insumo para las entrevistas de este tipo.

Se evalúa personalidad, porque como dijimos es importante para que el ajuste del aspirante al cargo sea el adecuado.

Se evalúa motivación, porque la motivación es un elemento muy importante para las personas y para las organizaciones. La motivación es un factor determinante en el crecimiento y progreso de las personas y las organizaciones.

Se evalúan habilidades, porque en muchos de los cargos y para muchas de las labores se requieren habilidades específicas para su mejor desempeño. La medición de habilidades desde este punto de vista no tiene relación con el nivel de instrucción o con la formación académica de la persona. Después de que las personas han presentado las pruebas pertinentes para los objetivos del cargo y de la empresa y sobre todo para el psicólogo, el proceso sigue su curso con el elemento más común en un proceso de selección, las entrevistas. La técnica clásica y más característica de la Psicología es la entrevista, que siempre va acompañada de la observación, tanto en investigación como en la práctica profesional.

El psicólogo organizacional emplea la entrevista y la observación en las diferentes áreas de trabajo dentro de una organización. Una de las técnicas de entrevistas que están en este momento en auge para la selección de personal es la entrevista de eventos conductuales, por esta razón el entrevistador en este caso debe estar mucho más atento de las competencias que tenga esta persona, definiendo competencia como una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y una performance superior en un trabajo o situación; y debido a que explican diferentes autores, las competencias son características subyacentes de la persona por esta razón es que Alles, (2000) se atreve a decir que “Las competencias más fáciles de detectar son las superficiales es decir los conocimientos, destrezas, habilidades; en cambio el núcleo de la personalidad, es el más difícil de detectar”. Pero para poder hablar de entrevista de eventos conductuales debemos tener claro cual es el concepto de competencia y que clases existen, según Woodruffe, (1993) las competencias son “conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones”. Existen dos tipos de competencias dentro de las organizaciones que deben ser tomadas en cuenta para

seleccionar la persona que ocupara nuestra vacante, las competencias clave, que son las características que todo empleado tiene que tener para realizar el trabajo de manera efectiva, por otro lado existen las competencias diferenciadoras, que son las características que poseen los empleados superiores, pero de las que carecen los empleados promedio.

El planteamiento de la entrevista por competencias es una de las diferencias más notorias en los nuevos procesos de selección debido que el enfoque de la entrevista es otro, ya que implica repasar la correcta comprensión de la competencia y el grado requerido, además de preparar como mínimo dos preguntas por cada competencia dominante del perfil y en relación con el candidato a entrevistar. El objetivo es conseguir descripciones detalladas del comportamiento, de cómo una persona se comporta en su trabajo. El entrevistador hace preguntas que están diseñadas para que la gente dé incidentes críticos (Historias pequeñas). Estas nuevas técnicas de selección han sido adoptadas por las empresas con mayor auge en el sector manufacturero debido a que en estas empresas el nivel de competencias debe ser muy alto para que haya aumentos notorios en la producción y por que los comportamientos son mucho más notorios debido a que la mayoría de labores que realizan las personas, son operativas.

El trabajo del entrevistador es presionar para completar historias que describan comportamientos específicos, pensamientos y acciones que el entrevistado a mostrado en situaciones actuales. (Bohlader, 2002)

Para poder realizar una entrevista por eventos conductuales debemos tener en cuenta los siguientes pasos.

Preséntese usted mismo y explique el propósito y formato de la entrevista. Consiga que el entrevistado describa sus más importantes tareas y responsabilidades laborales. Haga que el entrevistado describa en detalle 5 o 6 importantes situaciones que ha experimentado en su trabajo. (2 o 3 relativas a éxitos y 2 o 3 a fallas claves). Pida al entrevistado que describa lo que para él es necesario desarrollar en un trabajo efectivo. Agradezca al entrevistado por su tiempo y resuma los incidentes claves y hallazgos de la entrevista.

La relación interpersonal que implica es positiva. El sujeto se siente escuchado y atendido, sobre todo comprendido.

Su amplia flexibilidad. El entrevistador se adapta sobre la marcha, acomodando su lenguaje. Permite observar al sujeto, cómo narra los problemas, qué nivel verbal tiene y como se expresa, además se obtiene información de diversos tipos (objetiva y subjetiva). La entrevista de eventos conductuales es una herramienta que nos proporciona información de las personas en diferentes tipos de situaciones, según Olleros, (2000) esta técnica de obtención de información es muy útil a la hora de seleccionar personal debido a que la información que se recoge nos da una idea de cómo se podría comportar el candidato dentro del campo laboral, sin embargo acarrea algunos inconvenientes tales como:

Costo elevado de tiempo y esfuerzo. Todos los sesgos y errores de distinta índole (entrevistador, entrevistado, situación) que pueden afectar a la calidad de la información que se recoge. Lenguaje verbal inapropiado. Lenguaje no verbal inapropiado. Se podría caer en el error de reforzar las conductas negativas y no las positivas. Errores de intervención, es decir se debe registrar todo o no registrar nada. Mostrar excesiva pasividad. Ejercer un excesivo control sobre el sujeto. Manifestar cansancio, aburrimiento, impaciencia. Que la entrevista no tenga ninguna estructuración (porque puede hacerse entrevistas no estructuradas pero bien hechas). Sobre estimación la fragilidad del sujeto. Conocer previamente al sujeto. Dejarse influenciar por el Efecto Halo. Crear cierta empatía con el sujeto.

Por esta razón los profesionales que utilizan esta técnica de selección deben estar preparados para poder llevar a cabo este tipo de entrevista de manera correcta, tratando de no caer en ninguno de los posibles errores que tiene esta intervención con el fin de lograr resultados de gran calidad.

Según McClelland, (1982) la entrevista se sustenta esencialmente en las actitudes de aceptación y comprensión del entrevistador y en su manejo apropiado de la comunicación. De modo que el entrevistador es fundamentalmente una persona capaz de aceptar a los demás, capacidad que depende de todo sus procesos de desarrollo.

Para Leif y Saint, (1998) existe algo muy importante al realizar este tipo de entrevistas y es que la persona que las realice debe estar familiarizado con la temática y el contexto en el cual se encuentra, ya que es probable que sus conocimientos y sus experiencias, influyan positivamente en el proceso mismo de entrevistas; pero si por el contrario no tiene conocimiento de los objetivos y finalidades de la organización de manera conjunta, tales experiencias podrían afectar negativamente una entrevista que éste hiciera en el área industrial o empresarial, no sólo por las experiencias o el entrenamiento que tiene, sino principalmente, por la falta de experiencias y entrenamiento en el campo industrial.

Después de tener una visión de cómo podría comportarse el candidato laboralmente en el futuro y después de aplicarle ciertas pruebas psicológicas y obtener unos resultados que nos reafirman la actitud que podría tener esta persona a futuro; debemos elaborar un informe integrador del proceso que hace referencia al conglomerado de todos los elementos recogidos, en donde se producen unas conclusiones sobre ellos. Pueden incluir recomendaciones y observaciones que servirán de insumo tanto para la visita domiciliaria como para entrevistas sucesivas. Botero y Velásquez, (1986).

Visita domiciliaria: En nuestro medio es común que las empresas, sobre todo aquellas más grandes y con políticas más definidas en cuanto al tipo de empleados que requieren, hagan visitas a las residencias de los aspirantes para confrontar lo visto en los puntos anteriores del proceso y para conocer de primera mano sobre el nivel de vida, la calidad de vida y las relaciones del aspirante en su hogar.

Una vez terminado este proceso podríamos a criterio propio escoger la persona que entrara a laboral en la empresa, con base en los resultados de la entrevista y los resultados de las pruebas. Después de haber escogido la persona viene el proceso de papeleo y contratación que en la mayoría de las empresas las manejan otros profesionales diferente al área psicológica.

En los últimos años, hemos venido oyendo de la selección por competencias y hemos venido viendo como esta técnica de selección se ha implementado de manera importante en las empresas; Kevin Klinvex, (2002) habla de lo importante que es plantear o

delimitar las descripciones de puestos de trabajo basándose en las competencias necesarias para este. El objetivo es encontrar métodos productivos que permitan hacer el trabajo, es necesario que el encargado del personal y el director de recursos humanos, utilicen la misma lista de requisitos que exige el puesto. Una buena descripción puede ser la base sobre la que desarrollar los instrumentos de selección estructurada que le ayudarán a identificar a los mejores candidatos. Los candidatos necesitan saber que es lo que se espera de ellos y como se les va a ser evaluado. Para identificar las competencias esenciales, debe hacerse un análisis de competencias (usted determina una competencia, conocimientos, capacidad, aptitud, motivación y otros requisitos.), esto servirá de base para el desarrollo de un perfil satisfactorio para el puesto.

Para poder contratar a los número uno es importante realizar una buena capacitación de los nuevos empleados para lograr ver si están o no en la capacidad de asumir el cargo, también, hay que hacer un seguimiento minucioso de las solicitudes que se realizan en el proceso para escoger a los mejores, hay que realizar la comprobación de los currículos teniendo en cuenta la pertinencia del trabajo, imaginarse al candidato en el trabajo es una buena técnica para revisar el currículum, es importante no suponer ni sacar conclusiones precipitadas, hay que buscar las señales de advertencia y por último, hay que ser razonables con la comprobación de los currículos. Luego de hacer esta revisión, se pasa a la entrevista donde se hace una recopilación de datos, determinar si los candidatos poseen los conocimientos y las capacidades, hay que tener en cuenta el propósito de la entrevista, este debe ser evaluar la capacidad del candidato para realizar el trabajo, evaluar como encaja el candidato en el trabajo, proporcionar una visión del trabajo realista, vender el trabajo, y por último completar el perfil.

En los últimos años lo que no se utiliza, es la entrevista tradicional ya que se han visto varios errores como la falta de un propósito claro, falta de definición de las competencias requeridas para el puesto. Lo que si se utiliza en la actualidad son las llamadas entrevistas por competencias donde se puede observar el conocimiento, las habilidades, las capacidades y las motivaciones que tiene el candidato para hacer bien el trabajo. Los resultados del análisis de competencias, le ayudarán a dirigir la entrevista hacia los temas pertinentes. Los cuatro pasos para llegar a una entrevista por

competencias son: realizar un profundo análisis de las competencias, segundo, clasifique el conocimiento, la habilidad, la aptitud, y la motivación relacionándolos desde el primer paso, tercero, decida que competencia quiere cubrir en la entrevista y cuarto y último, elabore un modelo de entrevista estructurado que valore eficazmente las competencias identificadas en el tercer paso. Para las entrevistas estructuradas, existe diferentes técnicas como, preguntar sobre experiencias pasadas, formular preguntas conductuales, utilizar un modelo de evaluación uniforme, realizar juegos de roles estructurados y preguntas de situaciones estructuradas. También necesario realizar una evaluación de la motivación para realizar el trabajo, y así evitar la rotación de personal, esto lo realiza evaluando el interés del candidato para hacer el trabajo.

Al igual que Klinvex, Mery Gallego habla de la gestión humana basada en el modelo de competencias, clasifica las competencias en tres, 1) competencias relacionadas al saber, son los conocimientos técnicos y de gestión 2) competencias relacionadas con el saber hacer, son las habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje, 3) competencias relacionadas con el ser, son las aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores. La selección por competencias tiene como objetivos identificar rasgos de personalidad, autoconcepto, valores, entre otras.

La invitación que nos dan Klinvex y Gallego, es dar una mirada más amplia hacia el proceso de selección por competencias, es brindarle al lector una guía de cómo realizar un buen proceso y como seleccionar a la persona indicada. Siguiendo con el tema de selección por competencias, aparece Rodríguez confirmándonos el planteamiento de Klinvex y Gallego que la revisión del perfil es básico para la identificación de las competencias necesarias para el cargo, el proceso de selección por competencias que Rodríguez nos plantea es similar a los anteriores y se resume en 1) realizar una búsqueda y preselección de hojas de vida, 2) se realiza una indagatoria de referencias, 3) se realiza un conjunto de entrevistas, donde se integran todos los elementos recogidos, 4) Evaluar el grado de la compatibilidad motivacional de cada candidato 5) realizar un examen técnico en donde se busca evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. 6) aplicación de pruebas psicológicas para evaluar las características que se consideran claves para el éxito

profesional. Estos pasos los podemos ver en el artículo Aplicación del enfoque de competencia laboral en la Fábrica Nacional de Papel de Uruguay de Fernando Vargas este enfoque fue aplicado a una empresa manufacturera en donde los resultados del cambio fueron excepcionales, el autor nos muestran como es el cambio del proceso de selección tradicional al proceso de selección por competencias dándonos una muestra del rendimiento y el mejoramiento en todos sus procesos como la producción, el rendimiento, la motivación del personal y la eficacia del mismo. Este enfoque de competencias permite desarrollar un buen marco de referencia orientador de la gestión humana en las organizaciones.

Ibarra, (2005), apoya el significado de la selección de personal basado en un enfoque de competencias y aplica este método así como lo aplican en el artículo Gestión Del Recurso Humano por Competencia Laboral Como Herramienta Para La Seguridad Bancaria, buscan direccionar y controlar el desarrollo de los recursos humanos para lograr un desempeño eficaz en beneficio de la entidad. Las Ibarra definen competencia como el conjunto de destrezas, habilidades y comportamientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en el ambiente de trabajo. Las ventajas que trae una selección por competencias adecuada son contar con un Sistema de Información a partir del cual se puedan llevar a cabo todos los procesos de Recursos Humanos. Establecer la estructura salarial basada en los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas demostradas por los trabajadores.

Al igual que Ibarra, Gallego (2007) plantea unas técnicas específicas para medir las competencias de cada candidato, estas técnicas se denominan técnicas activas pues en ellas el candidato crea la situación, la desarrolla, y en otras ocasiones la construye. Algunas de las técnicas que se utilizan para verificar o medir competencias son: la entrevista que permite interacción real, capacidad de escucha, comunicaciones, actitudes y reacciones. Los juegos de roles, buscan ver la forma de trabajar del candidato, su nivel de planificación, organización y gestión del tiempo, entre otros. En competencias también se trabaja con ejercicios de grupo, estos buscan observar a un grupo interactuando entre sí y discutiendo sobre un tema previamente preparado por los

evaluadores. Permite ver Trabajo en Equipo, Liderazgo, Argumentación, Sensibilidad, Inteligencia Práctica, Capacidad de Escucha.

También se trabaja con encontrar hechos, consiste en dar al candidato escasa información para resolver un problema. El evaluador solamente contestara preguntas suplementarias que cada candidato formule de cara a encontrar la solución al problema dado. Se evaluarán finalmente aspectos como rapidez en encontrar la solución, capacidad de síntesis y manejo del tema, en todos sus aspectos. Otros ejercicios son los de escucha, para ello, se le presenta al candidato una grabación oral o un vídeo, se evaluará su capacidad de asimilación y escucha por medio de preguntas que hará el evaluador, valorando el grado de exactitud de la información, por último, están otras técnicas que también se utilizan en la evaluación de Competencias los Test de Aptitudes, Cuestionarios de Personalidad, Valoración de Rendimiento, Técnicas Proyectivas, entre otros.

El planteamiento de Gallego es importante ya que nos hace reflexionar de la importancia que tiene comparar las competencias del candidato con las competencias que requiere el trabajo, es decir con el perfil del trabajo, ya que estos deben estar acordes, el candidato debe demostrar por medio de diferentes técnicas de selección, sus competencias y mostrar que estas competencias son las que requiere el cargo.

El tema de selección por competencias nos abre un poco más la visión sobre las nuevas tendencias en los procesos que hoy en día se manejan en el mercado organizacional incluyendo en empresas manufactureras, demostrándonos la importancia que tiene relacionar las necesidades y competencias que requiere determinado cargo con las características que el candidato debe cumplir para adquirir dicho cargo.

Por otro lado, otra de las técnicas de selección que han venido adoptando las empresas es el assessment center debido a que las organizaciones como ya se menciono anteriormente buscan entrar en el mercado de manera competitiva, y para esto deben contar con el principal y mejor recurso humano calificado para realizar las labores comprendida en una organización debido a que cada vez son más la variedad de tareas y responsabilidades que un puesto de trabajo requiere en una institución empresarial. Para

poder entrar a hablar de esta técnica que ha venido revolucionando el área de selección debemos tener muy claro el concepto y descendencia de esta técnica. El Assessment Center nace durante la segunda Guerra Mundial en el campo de la selección de personal para el ejército. A través de ella, los psicólogos buscaban evaluar las conductas de los candidatos en situaciones complejas. (Bry, 2006).

La evolución de la selección del potencial humano ha sido el resultado de condiciones y necesidades de la sociedad, en la medida en que los países han avanzado socialmente y los gobiernos han presionado a las empresas en materia laboral. Se ha logrado una especialización en la selección del capital humano mediante el creciente reconocimiento que las organizaciones y la sociedad le han ido otorgando, lo cual ha coincidido con la profesionalización del tema dentro de lo que actualmente se califica como assessment center debido a que son las técnicas más recientes de selección a nivel laboral.

Precisamente, esta importancia que la sociedad le da al capital intelectual, al talento humano y a las competencias, hace que las organizaciones estén presionadas para seleccionar mejor el comportamiento organizacional, emergiendo herramientas como son la entrevista de eventos conductuales y los ambientes simulados de trabajo o assessment center. (Porter, 1990).

El Assessment Center es un método que pretende predecir el rendimiento de una persona en un puesto de trabajo. Consta de diferentes pruebas que pueden variar en función de las características del puesto y en consecuencia, lo que se considere necesario evaluar, pero para que un conjunto de pruebas sea considerado Assessment Center, siempre deberá haber un ejercicio de simulación del puesto lo más próximo a la realidad posible, en el que el candidato será evaluado por observadores entrenados que registrarán minuciosamente el rendimiento de éste. Según Toplis, (2000) lo que observan estos profesionales es el grado en que el candidato posee y utiliza eficazmente las competencias que previamente se han definido como necesarias para el puesto de trabajo.

Por lo tanto se puede afirmar que el objetivo del Assessment Center es prever el rendimiento que va a tener una persona en un puesto de trabajo, contemplando a ésta

globalmente, y no sólo determinados factores que intervienen en el desempeño de un puesto; considerando pues, a la persona, el puesto y la empresa en su totalidad, y teniendo en cuenta todos los posibles aspectos que van a influir en el desempeño del mismo, con la intención de averiguar qué candidato va a encajar mejor con un puesto concreto en una organización concreta.

Sin embargo para poder realizar correctamente la técnica de assessment center es necesario seguir ciertas etapas entre las que se encuentran:

Análisis del puesto, clasificación de los comportamientos, utilización de técnicas específicas, utilización de múltiples técnicas, simulaciones, grupo de evaluadores/Consultores/Técnicos, capacitación de los Evaluadores, recolección y registro de los datos, informes, integración de los datos (Cook, 1996). El análisis del puesto como ya se menciono anteriormente, busca por diferentes métodos establecer los comportamientos relevantes para determinar las competencias vinculadas con el correcto desarrollo de un puesto. Una vez terminado este análisis debemos, clasificar estos comportamientos expuestos por los participantes buscando una categorización en diferentes niveles. Por otro lado las técnicas utilizadas en el assessment center deben ser diseñadas específicamente para obtener información acerca de las dimensiones o competencias previamente determinadas durante la etapa de análisis del puesto. (Kanter y Jick, 1992).

Estas técnicas deben ser diseñadas para evaluar varias dimensiones del candidato por medio de diferentes técnicas de evaluación, dentro de las cuales podemos incluir, tests, entrevistas, simulaciones, cuestionarios. Las mismas son específicamente seleccionadas para permitir la emergencia de una amplia variedad de comportamientos e información relevante y significativa en relación con las competencias seleccionadas.

Las técnicas de evaluación deben incluir un número suficiente de ejercicios de simulación relacionados con el puesto de trabajo, tareas o familia de puestos que faciliten la emergencia de la mayor cantidad de oportunidades posibles para que los evaluadores puedan observar y registrar el comportamiento de los participantes en relación con cada competencia evaluada. (Lievens, 2002).

Como mínimo, un ejercicio de simulación debe ser incluido en la construcción del assessment. Estos ejercicios de simulación laboral deben ser elaborados por las personas que serán las directamente responsables del candidato y por el psicólogo organizacional con el fin de hacer lo mas real posible la situación. En el caso de puestos con tareas sencillas, generalmente uno o dos ejercicios de simulación son suficientes para obtener la información que el análisis del puesto ha determinado como relevante. Deben utilizarse varios consultores para observar y evaluar a cada participante. Según Jansen y Stoop, (2001) el numero de evaluadores está en función de múltiples variables que incluyen el tipo de ejercicio utilizado, las dimensiones y competencias a evaluar, la capacitación de los evaluadores-observadores, la experiencia de los consultores y el propósito del assessment, aunque un numero adecuado es dos observadores por evaluado.

Los evaluadores deberán recibir una minuciosa capacitación y además demostrar poseer las competencias necesarias para realizar la tarea. Entre otras habilidades deberán poseer capacidad para observar, registrar y clasificar comportamientos, incluidos conocimientos específicos. Los observadores deberán utilizar un procedimiento sistemático con el cual registrar los comportamientos, al mismo tiempo de realizar la observación. Estos procedimientos pueden incluir desde notas, checklists de comportamientos, escalas, etc. En el caso de utilizar grabaciones de audio o video, las mismas deberán ser analizadas en una reunión posterior.(Robertson y Smith, 2001).

La integración de los comportamientos observados se basará en el análisis y discusión de un paquete de información suministrado por los observadores en forma conjunta. Luego los resultados y notas de los evaluadores son analizados, discutidos e integrados en un Comité de Evaluación, realizado habitualmente los días siguientes al assessment, durante este comité se discute la presencia o la ausencia de determinados comportamientos. Este proceso de integración da como resultado final la evaluación del comportamiento de los participantes en las dimensiones, competencias u otras variables que el assessment se haya propuesto medir. . La integración de la información se obtendrá mediante consenso o por otro medio de alcanzar una decisión

Según Roe y Berg, (2003) las empresas se diferencian de otras por su ventaja competitiva, sin duda, para que una empresa se posicione y su ventaja competitiva sea duradera, se hace necesario dotarse de recursos humanos cualificados que continuamente desarrollen sus competencias para que a su vez permitan mantener y desarrollar dicha ventaja competitiva. Dentro de este orden de ideas las competencias adquieren un carácter estratégico y clave dentro de la competitividad, y por ende el proceso de selección es también una acción y decisión estratégico que debemos tener muy en cuenta para la optimización laboral en nuestras empresas.

Para que el assessment center tenga éxito, es fundamental saber utilizar las dos habilidades de la comunicación oral: saber hablar y saber escuchar. Como se trata de una técnica grupal es muy importante saber exponer al otro nuestro punto de vista y lo que opinamos, pero también es necesario y no menos importante saber escuchar al otro, qué opina y cuáles son sus ideas sobre el tema a tratar. (Cook, Muller y Cutler, 2005)

Maldé, (2006) también nos habla sobre el assessment center su inquietud hacia el assessment lo lleva a averiguar si es una nueva visión en las entrevistas. Plantea que el assessment es un nuevo camino, el assessment no es solo realizar pruebas psicométricas, ejercicios de grupo, tareas de negociación y entrevistas estructuradas, para él, el assessment es medir la motivación, capacidad de trabajo bajo presión, capacidad de comunicación oral y escrita, liderazgo, trabajo en equipo, persuasión, negociación, análisis e interpretación de datos. Maldé al igual que Cook y Culter dice que una de las características del assessment son los ejercicios grupo, los ejercicios de presentación, los test de habilidad, como las pruebas espaciales, las numéricas y las verbales.

Para Maldé, “el assessment centre no se centra en el candidato sino en el trabajo; el assessment no se adapta al candidato por el contrario es el candidato que se espera que se adapte a él”. Por último, el assessment le da al candidato feedback o retroalimentación de lo observado en el proceso de selección.

Como nos lo muestran estos cuatro autores Cook, Muller, Culter y Maldé, el assessment centre es una nueva forma de realizar procesos de selección en donde se integran todas las habilidades y destrezas que debe tener el candidato para estar acorde

con lo que requiere el cargo, este proceso es bastante completo ya que integra, la entrevista, pruebas, ejercicios prácticos, miden la motivación, la capacidad de trabajar bajo presión entre otros.

Lance, Foster, Gentry y Thoresen, (2004) nos cuentan un poco más sobre la historia del assessment, este se utilizaba en los años 40`s para la selección de los oficiales militares, también se utilizó para la selección y el desarrollo de la gerencia de los estados unidos en los años 60`s. Ellos lo que pretendían era dar nuevas técnicas para complementar el proceso de assessment centre, haciendo un análisis del puesto de trabajo basándose en las tareas que se deben desarrollar en determinado cargo, es necesario identificar las características críticas del cargo que se debe medir en el assessment. Los datos del análisis de puesto de trabajo fueron recogidos por medio de la observación del analista, diarios de trabajo, cuestionarios, entrevistas del individuo y del grupo. Como podemos observar en el artículo, el assessment centre se ha venido modificando a lo largo de los años, y se han integrado diferentes partes de la selección tradicional, es decir, el assessment es una nueva forma de evaluar, en donde se integran todas las técnicas que existen para seleccionar a la persona adecuada para determinado trabajo, teniendo en cuenta sus capacidades, habilidades, competencias, requerimientos y talentos, entre otros, es por eso que al inicio del artículo nos cuentan un poco de la historia de assessment center mostrándonos como empezó en la selección del oficial militar adecuado con una características específicas. Mientras que Lievens, De Fruyt y Van Dam, (2001) proponen una perspectiva del modelo de los cinco factores. En el assessment centre, se enseña a observar la conducta del candidato para identificar sus rasgos de personalidad y así relacionarlos con el perfil del empleo. Estos rasgos hacen parte de los cinco dominios de la personalidad los cuales pretenden orientar a la persona en términos emocionales para brindarles estabilidad. Esos cinco factores que se evalúan son el neuroticismo, la extraversión, la apertura a la experiencia, la agradabilidad y el ser concienzudo.

Aunque estos cinco factores son importantes, hay varias dudas sobre este tema, la primera duda sin resolver es si estos cinco factores cubren el dominio entero de la personalidad, en segundo lugar, esta la duda que los entrevistadores de assessment van

mas allá de ver los rasgos de personalidad con este modelo de los cinco factores y observan más otras características relevantes, la última y más relevante pregunta sin resolver es si estos descriptores de la personalidad contienen la información válida. Es decir, si estos descriptores de rasgos son los que nos dan pie para tomar de decisión final de dar o no el empleo a ese candidato. Estos autores nos dan una mirada un poco diferente de la manera de realizar assessment centre en el momento de brindarle a un candidato un empleo, basándose en la teoría de personalidad de los cinco factores y mostrando la importancia que es tener una buena observación en el momento de realizar la entrevista no estructurada. Apoyando y complementando esta teoría, encontramos a Lievens, y Van Keer, (2001) quienes nos muestran la validez de la construcción una estrategia de assessment centre través de un sistema comprensivo de modelos confirmativos del análisis factorial.

Hodgkinson (2003) pretendía buscar e identificar a individuos con el potencial para las posiciones de alto nivel de la gerencia, ellos aseguran que el assessment centre es una herramienta fundamental en el momento de realizar selección de personal o cuando se van a redefinir los cargos de una empresa y se va a realizar una rotación interna del personal, con el assessment, se busca ubicar a la persona de acuerdo con sus capacidades y habilidades en el puesto indicado. Otra importancia del assessment es la autovaloración y como esta autovaloración representa una herramienta valida en diferentes situaciones, para ello, Randall, Ferguson, y Patterson (2000). Escribieron un articulo en donde se vio que el assessment centre es un proceso de selección valido que se integra con las pruebas psicológicas y las variables demográficas, haciendo un alto control de estas variables. Dando como resultados que mientras que las variables asociadas a la autovaloración pueden afectar el tamaño de la inexactitud de autovaloraciones, el impacto de tales variables pueda no conducir a la autovaloración exacta. Robertson y Smith (2001) en su artículo continúan revelando nuevos e innovadores métodos de determinantes en donde las capacidades están relacionadas con el funcionamiento. La utilidad de la autovaloración como método de assessment y la selección, han recibido mucha atención en estos últimos años. Es de esta manera como el autor nos lleva por un recorrido de la evaluación de assessment para un cargo

determinado, en donde realiza diferentes intervenciones para llegar a una determinación final, que es escoger al mejor candidato para ocupar el cargo.

CONCLUSION

La selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cual participa otros estamentos de la organización. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras. Hoy en día las empresas manufactureras en su afán de responder a las exigencias del mercado y las del consumidor, procuran desarrollar los productos y servicios de la mejor calidad, debido a que en este sector las labores son mucho más operativas y por lo tanto más observables; en este sector productivo no quieren equivocarse a la hora de seleccionar a su personal, y adoptan la gestión del talento humano por competencias, que en últimas busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas. La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización, bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis funcional o, a partir de la definición de las competencias clave requeridas.

Las competencias facilitan un marco de criterios contra los cuales llevar a cabo la selección, pero pueden introducir algunas variaciones en las características tradicionales del proceso. Estas variaciones puede resumirse en el cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para un puesto, a un candidato para la organización; considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas; e introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos.

Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assessment Center. Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un

cargo específico. Los centros de valoración o Assessment Center, constituyen una técnica que emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias. Es una prueba conductual donde se enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo. La selección de personal por competencias es un tema muy reciente que está cautivando a las empresas latinoamericanas en este caso, del sector manufacturero, que quieren asegurarse de contar con un personal calificado y competente.

Referencias

- ALLES, M. (2003). Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. 2da ed. Buenos Aires: Granica.
- ALLES, M. (2000). Dirección estratégica de los recursos humanos. Buenos Aires: Granica.
- Anónimo, (2002) Gestión Del Recurso Humano por Competencia Laboral Como Herramienta Para La Seguridad Bancaria. Revista identidad comunicación institucional. Los retos de la globalización. Inetecap instituto técnico de capacitación y productividad. 18.
- Armstrong, M. (1991). Gerencia de recursos humanos: integrado el personal y la empresa. Santa fe de Bogotá. Editorial: Legis.
- Arthur W. Sherman & George W. (1994). Administración de los recursos humanos. México. Grupo Editorial: Iberoamericana.
- Barber, F & Strack, R. (2005-09). La sorprendente economía de los recursos humanos. Harvard deusto: business review 138, 8-21.
- Bernié, M. M. (2003). Los tests de la selección de personal. España. Editorial: Deusto.
- Bohlader, G; Snell, S; y Sherman. (2002). Administración de recursos humanos. 12va ed. México: Thomson Learning,
- Botero B, y Velásquez (1986). Evaluación de un proceso de selección de personal. En: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol 5, No 1.
- Byham, W. C. (2004, Agosto-Septiembre) preguntas para detectar. Revista Gestión4, 7, 70-75
- Chiavenato A. (2002) Gestión del talento humano, Colombia: Mc. Graw Hill Interamericana S.A.

- Cook, J., Muller, (1996) From assessment to learning: The widening scope of assessment center, People dynamics.
- Cook, J., Muller, M., & Cutler, I. (2005). THE LEARNING ASSESSMENT CENTRE AND ORGANISATIONAL TRANSFORMATION. South African Journal of Psychology, 35(4), 810-830. Retrieved Tuesday, April 17, 2007 from the Psychology and Behavioral Sciences Collection database.
- Derous, E., & De Witte, K. (2001). Looking at selection from a social process perspective: Towards a social process model on personnel selection. European Journal of Work & Organizational Psychology, 10(3), 319. Retrieved Tuesday, April 17, 2007 from the Psychology and Behavioral Sciences Collection database.
- Dick, P., & Nadin, S. (2006). Reproducing gender inequalities? A critique of realist assumptions underpinning personnel selection research and practice. Journal of Occupational & Organizational Psychology, 79(3), 481-498. Retrieved Tuesday, April 17, 2007 from the Academic Search Premier database.
- Douglas W. Bray (2006). American Psychologist, Retrieved Tuesday, April 17, 2007 from the PsycARTICLES database.
- Fernando Vargas Zúñiga. (2000) Aplicación del enfoque de competencia laboral en la Fábrica Nacional de Papel de Uruguay. Obtenido el 25 de Abril de 2007, de la fuente, <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2122876>
- Gallego F, M. (2000.); Gestión Humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. En: Revista Universidad Eafit. No 119.
- Gallego. M. (2007). Gestión humana basada en competencias (I), Teoría de competencias. Colombia. Obtenido el 15 de Mayo de 2007, de la fuente, <http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>.
- Gallego. M. (2007). Procesos de gestión humana basados en competencias. Colombia. Obtenido el 3 de Mayo de 2007, de la fuente, <http://www.arearh.com/rrhh/procesosgestionhumana.htm>.

- Grados E, (2001). Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. 2ª ed. México: Ed, El Manual Moderno.
- Hodgkinson, G. (2003). The interface of cognitive and industrial, work and organizational psychology. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 76(1), 1. Retrieved Tuesday, April 17, 2007 from the Academic Search Premier database.
- Ibarra, A. (2005). Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral. Buenos Aires. Argentina. Obtenido el 3 de Mayo de 2007, de la fuente, <http://losrecursoshumanos.com/Competencia-laboral.htm>.
- Jansen, P., & Stoop, B. (2001). The dynamics of assessment center validity: Results of a 7-year study. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 741-753. Retrieved Tuesday, April 17, 2007 from the PsycARTICLES database.
- Klinvex, k. O'Connel, M & Klinvex, C. (2002). Contrate a los N° 1. Madrid. Editorial: McGraw-Hill Interamericana.
- Korn, L.B. (1989). "How the Next CEO Will be different". *Fortune*, May 22,.
- Lance, C., Foster, M., Gentry, W., & Thoresen, J. (2004). Assessor Cognitive Processes in an Operational Assessment Center. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 22-35. Retrieved Tuesday, April 17, 2007 from the PsycARTICLES database.
- Lievens, F., & Van Keer, E. (2001). The construct validity of a Belgian assessment centre: A comparison of different models. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74(3), 373-378. Retrieved Tuesday, April 17, 2007 from the Academic Search Premier database.
- Lievens, F. (2002). Trying to understand the different pieces of the construct validity puzzle of assessment centers: An examination of assessor and assessee effects. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 675-686. Retrieved Tuesday, April 17, 2007 from the PsycARTICLES database.

- Leif, E y Michael Saint. M (1998). El capital intelectual. Editorial Norma
- Lievens, F., De Fruyt, F., & Van Dam, K. (2001). Assessors' use of personality traits in descriptions of assessment centre candidates: A five-factor model perspective. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74(5), 623-636. Retrieved Tuesday, April 17, 2007 from the Academic Search Premier database.
- Maldé, B. (2006). Do assessment centres really care about the candidate? *British Journal of Guidance & Counselling*, 34(4), 539-549. Retrieved Tuesday, April 17, 2007 from the Psychology and Behavioral
- McClelland, D.C. (1973) Testing for Competencies rather than intelligence, *American Psychologist*, (p.p. 1-14) New York: Editorial: Publishing Company, Inc
- McClelland, D.C: (1975) Talent War *American Psychologist*, New York: Editorial: Publishing Company, Inc
- MERTENS, L, (1996) Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: CINTERFOR,. 119 p.
- Mornell, P. (2000). ¡Seleccione ganadores! : En ellos está el futuro de la empresa. Santa fé de Bogotá. Editorial: Grupo Editorial Norma.
- Nuñez, Jorge (1997). Competencias Recursos Humanos: Aplicación de las Competencias en los Procesos de Recursos Humanos. Calidad Empresarial.
- OLLEROS, M (1997). El proceso de captación y selección de personal. Barcelona: Gestión.
- Porter, M.E. (1990). *Competitive Advantage of Nation*. New York: The Free Press.
- Randall Cheloha, (2005, junio - julio) Diamantes en Bruto. *Revista Gestión3*, 8 71-78
- Randall, R., Ferguson, E., & Patterson, F. (2000). Self-assessment accuracy and assessment centre decisions. *Journal of Occupational & Organizational*

Psychology, 73(4), 443-459. Retrieved Tuesday, April 17, 2007 from the Academic Search Premier database.

Robertson, I., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74(4), 441. Retrieved Tuesday, April 17, 2007 from the Academic Search Premier database.

Roe, R., & Van Den Berg, P. (2003). Selection in Europe: Context, developments and research agenda. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 12(3), 257. Retrieved Tuesday, April 17, 2007 from the Psychology and Behavioral Sciences Collection database

Samuel Greengard (2003, Octubre-Noviembre). Cuestión de Actitud. *Revista Gestión*5, 6, 80-83.

Toplis, J. (2000). PROFESSIONAL NEWS SECTION. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 9(1), 103-128. Retrieved Tuesday, April 17, 2007 from the Psychology and Behavioral Sciences Collection database

Trujillo, N (1999) Selección Efectiva De Personal Basada En Competencias. Obtenido el 15 Abril de 2007, de la fuente http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/Complab/doc/otros/sel_efe/bib.htm.

Vázquez, A. & García, A. (2001) Selección de Recursos Humanos: experiencia de una organización. Publicado el 20 de julio de 2001. Obtenido en 11 de Abril de 2007, de la fuente, <http://www.psicologia cientifica.com/bv/psicología-190-1-selección-de-recursos-humanos-experiencia-de-una-organización.html>.

Woodruffe, J (1993) Una selección organizacional de vanguardia. *Revista Gestion* 3,5 45-48.

Zuñiga, F. (2001). El enfoque de competencia laboral: Manual de formación. Montevideo: cinterfor/oit.