

**UN NUEVO MODELO DE SELECCIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES  
BASADO EN LAS COMPETENCIAS Y EL TALENTO HUMANO, UNIVERSIDAD  
DE LA SABANA, MORENO OSCAR., RONDEROS MONICA.**

Diplomado psicología organizacional

Bogotá, Mayo 2007

## Resumen

The following qualitative and descriptive research is intended to expose in an analytical way, the last tendencies in the selection processes that organizations are beginning to follow as a consequence of a big change in the way of thinking toward a more innovative attitude and open-minded to the new organizational world, which are closer to defining the new employee with his competences as a human being rather than his knowledge, through the entire research, You can find a complete critical and detailed tour about the weaknesses and strengths so It will be much easier to perform and achieve in an optimal and effective way with every element which is part of the entire selection process.

La siguiente es una investigación de corte cualitativo descriptivo que busca exponer de forma analítica, las ultimas tendencias en los procesos de selección que están tomando las organizaciones como consecuencia del cambio de mentalidad hacia una actitud mucho mas innovadora y flexible al nuevo mundo organizacional, las cuales están inclinadas ahora mas que nunca en las competencias del ser humano en lugar de hacer tanto énfasis en sus conocimientos, así mismo durante toda la investigación se hace un recorrido crítico y detallado sobre las falencias y mejoras para así poder cumplir de forma optima y efectiva con todos los elementos que forman parte del proceso de selección .

Walkerdine, V. (2001), Posada, C. y Rios, D. (2006) afirman que son relativamente pocas las investigaciones que se han ocupado de desarrollar posiciones diferentes con respecto al estudio del mundo laboral. Aún más, podríamos decir que la psicología crítica ha abandonado el mundo del trabajo. Las referencias al respecto dentro del cuerpo de lo que ha dado en llamarse psicología crítica son apenas unas pocas, esto según Pulido (2000 y 2002). Esto es aún más llamativo si se considera el rol que juegan las organizaciones en cuanto a las decisiones políticas y económicas que afectan a las sociedades donde se quiera. De acuerdo con Casey (1995), esto ha sucedido debido a que la agenda de investigación social ha puesto de lado los problemas del trabajo gracias a la fallida eficacia del materialismo histórico para interpretar adecuadamente y cambiar el mundo laboral de manera efectiva.

En los artículos de Anderson N. (2004), Perdomo, M. (2003) y la tesis de Posada, C. y Rios, D. (2006) comparte que los procesos de selección a partir del nuevo milenio son asuntos descentralizados que buscan pasos independientes para cada cargo requerido. Las especificaciones generan una subdivisión en tal proceso lo cual conlleva a la imposibilidad de generalizar cualquier proceso como único. Por esta razón es preciso mantener una perspectiva desde diferentes teorías y puntos de vista para llevar a cabo cada uno de los procesos. Lo anterior se puede ver claramente en la tesis de Calderon, P. (2006), donde se realiza un proceso característico de un solo cargo y por ende independiente a todos los demás: selección para cargo de vendedor en la empresa Daferco limitada, encargada de la distribución de tuberías de polipropileno.

Según Figueredo K., Leño C, (2005), las nuevas tendencias de selección deben ser enfocadas en entrelazar la organización, el cargo y la persona, es decir, tiene que existir una alta coherencia entre el cargo y la organización, después de haber hecho un análisis y descripción profunda de este, teniendo en cuenta la cultura y filosofía organizacional de la que

se caracteriza la empresa, una vez el cargo tiene lógica con la empresa, se debe unir a la persona tanto con el cargo como con la organización, teniendo en cuenta que primero se debe asegurar que el futuro candidato va a estar acorde con la organización, para así luego estar acorde con el cargo (Angulo J. 2004).

Por ende es preciso definir el proceso de selección como: “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 del perfil”, según, Alles (2003).

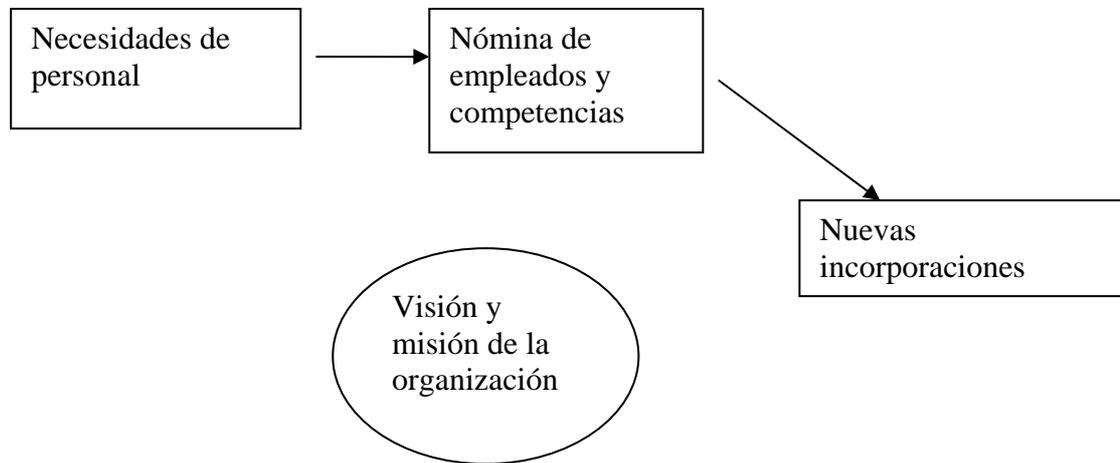
Según Bohlander (2004), las organizaciones deben seguir un protocolo establecido que abarca todo el proceso de selección, aunque también deben tener en cuenta que este protocolo puede ser flexible dependiendo del cargo, la organización. Por lo regular tienen un orden coherente comenzando por la recepción de la hoja de vida, una entrevista inicial por parte del departamento de recursos humanos, luego viene la parte de las pruebas cognitivas, de personalidad, actitud y aptitud (competencias) requeridas para el cargo, investigación de los datos plasmados en la hoja de vida, pre selección por parte del departamento de recursos humanos, entrevista por parte del departamento del que pertenece el cargo, exámenes médicos y finalmente la decisión de contratación.

Según Spense, L. (2002), el proceso de selección debe estar mediado por un componente ético muy importante, el cual está íntimamente relacionado con la importancia de la dignidad del ser humano, “como fin en sí mismo y no como medio para alcanzar los objetivos empresariales”

Asimismo, es claro que cualquier proceso de selección depende necesariamente de una vacante disponible en cualquier empresa o un cargo creado gracias a una necesidad de la organización. Los parámetros básicos que postula Alles (1998) son: las necesidades de personal, la nómina actual de empleados-su inventario-, incluyendo sus capacidades y

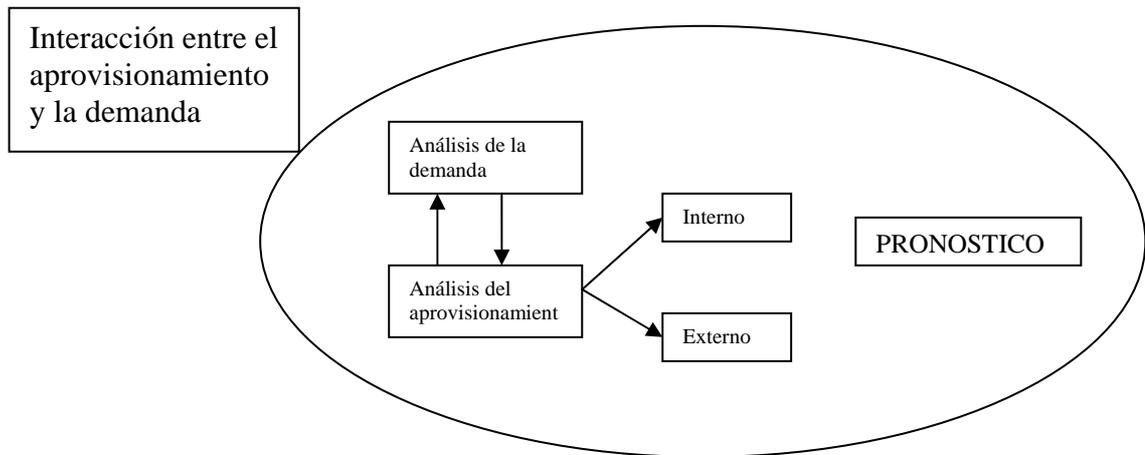
competencias, y por ultimo las nuevas incorporaciones. El análisis se debe realizar teniendo en cuenta la visión y la misión de la organización. Alles (2003).

*Figura 1.* Esquema de planificación de recursos humanos



Alles (2002, 2003) postula un nuevo esquema para planeación de empleos que puede ser de gran uso en el momento de hacer una adecuada selección, en este la demanda tiene que estar en concordancia con los planes de la organización. Según la misma autora, para la satisfacción de la demanda una empresa tiene diferentes fuentes de aprovisionamiento: las internas como ascensos, descensos y transferencias y las externas que son las encargadas del mercado en general, diferentes costos – beneficio para la compañía. Es importante tener en cuenta en primera medida en aprovisionamiento interno que externo. Del análisis de estas dos partes se desprenderá un pronostico el cual señala si es posible o no satisfacer la demanda, si no es posible por ninguna de las dos partes entonces se deberá realizar una “ interacción o aprovisionamiento sobre la demanda” o replanteo de la demanda o perfil que es lo mismo, Alles (2003).

Figura 2. Esquema de planificación del empleo



Es preciso enfatizar sobre la importancia que tiene la planeación en el proceso de selección. “Incluye determinar y estimar los pasos a seguir y las herramientas a utilizar”. Alles (2004).

Igualmente se considera importante detenerse en lo relacionado al análisis del cargo y todo lo que a este le compete, por esta razón se investigo sobre varios puntos de vista enfocados hacia el mismo objetivo. Según Chiavenato (2002) la selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo, adecuado, o en sentido más amplio escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficacia y el rendimiento del personal.

Werther JR. y William B, 1991, y Jyh Ming Ting, D. (2006) consideran que en un cargo específico es muy importante tener en cuenta: ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto?, ¿Qué es necesario hacer?, ¿Qué es necesario saber?, ¿Qué es necesario aprender?, ¿Qué apariencia es realmente relevante?.

Por otro lado Angulo J. (2004) muestra una revisión teórica sobre la importancia de una descripción óptima del cargo, el cual según la autora es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que los diferencian de los demás cargos que existen en una empresa. El diseño de cargo y su planeación aclara que funciones tiene la persona, que responsabilidades tiene en la organización y que nivel jerárquico ocupa. Es preciso mencionar que el cargo es la fuente de motivación y de expectativas que tiene la persona durante su permanencia en la futura organización, lo anterior según Chiavenato (2002).

Posterior a la vacante disponible es preciso detenerse en la selección de las hojas de vida o curriculum vitae. Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes. Este proceso se empieza con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. El proceso de selección se concederá independiente del reclutamiento según Werther Jr y William B, (1991).

Para lograr un buen reclutamiento y una variada base de datos en la organización, es muy importante vender muy bien el nombre de la empresa a los posibles interesados, así lo afirma Starzee(2006), Francis Robert(2006) y Gensing Lin (2006) donde señalan la importancia de proyectar una organización sólida y atractiva para trabajar, y que los candidatos con los mejores talentos, se animen a aplicar, para esto se debe asegurar un lugar específico en la página web de la organización dirigida especialmente a reclutamiento de nuevos candidatos bien sea para el momento o para posterior revisión, este lugar, según Starzee, debe ser muy claro en cuanto a la descripción y el análisis del cargo para asegurarse que los candidatos apliquen a las vacantes adecuadas, también sugiere que la organización debe ser miembro de asociaciones de profesionales, crear un sistema compensatorio de empleados referidos con el fin de incentivar a los mismos miembros de la organización a estar pendientes de la búsqueda también, instituciones como headhunters y otra clase de

outsourcing pueden llegar a ser útiles a la hora de reclutar candidatos con habilidades y experiencia específica, mientras que la búsqueda en las Universidades solo puede ser útil en aquellos casos donde se requiere personal actualizado, bien preparado y dispuesto a hacer carrera y a ser entrenado.

Una vez constituidas las diferentes fuentes y estrategias de atracción de candidatos excelentes el proceso que continua incluido en la planeación, consta de cuatro pasos principalmente, los cuales son enfatizados por Alles, en primer lugar, se debe analizar el historial laboral, tratar de asegurarse en lo máximo posible que el candidato tenga la competencia de la ética desarrollada, que será profundizada mas adelante, en sus candidatos, reflejada en el nivel de honestidad y coherencia que se encuentre plasmada en las hojas de vida, Kerr (2006), afirma que es preciso que los encargados del reclutamiento en la fase de búsqueda de información y referencias, busquen ayudas externas a compañías especializadas en tener bases datos de candidatos con antecedentes ilícitos como fraudes, o simplemente mal desempeño en el trabajo, especialmente refiriéndose a empresas de servicios como restaurantes o aquellas donde existe una gran responsabilidad de tipo monetario así como un banco o transporte de valores, esto según Perdomo, M. (2003).

Posterior al primer paso según Alles, se debe tener en cuenta la continuidad cronológica y lógica en la dirección laboral, luego analizar la rotación y movilidad laboral los cambios producidos e indagar posteriormente en las posibles causas de estos cambios. En conclusión se debe realizar más que nada una lectura analítica e interpretativa en la que se deben sacar conclusiones o hipótesis preliminares para posteriormente continuar indagando y confrontando con la realidad, entrevista en este caso.

Es preciso mencionar que tanto el proceso de reclutamiento como sus posteriores para concluir en un óptimo desarrollo y resultados objetivos en la selección, implican necesariamente una visión innovadora arraigada en las nuevas tendencias de selección las

cuales pretenden enfocar todos los pasos básicos sin dejar descuidado ninguno en los modelos de talento humano y competencias (óptimamente 360°).

La Psicología organizacional debe hacer gran énfasis en el talento humano a la hora de hacer la selección de un candidato, y como Psicólogos deben tener muy presente las competencias emocionales, Goleman (2005) afirma que “Cuanto mas fuerte que es la variedad de habilidades que un equipo aplique su tarea, mas flexible podrá ser para enfrentar las exigencias cambiantes, la diversidad se inicia con las exigencias técnicas pero también se extiende a la aptitud emocional”, así mismo lo afirman Smart. (1999). Cuando afirman que las empresas de hoy no solo deben poner mucha atención a la adquisición de la nueva tecnología y conocimiento, sino que también deben centrar su atención en la contratación de candidatos no solo competentes en sus habilidades, sino sobretodo gente buena como seres humanos para poder llegar a ser significativamente competitivos ante las otras firmas.

Según un estudio realizado por Hansen (2007), se muestra que aunque se esta en la época donde es muy común que los empleados estén creciendo profesionalmente, hay una gran escasez de lo que es talento de verdad, así como hay muy pocas compañías que en realidad están preparadas para manejarlo de forma optima, a pesar de esto añade que algunas organizaciones que tienen en cuenta el talento como un arma potencial para el desarrollo de su organización, lo utilizan para poder identificar grupos de lideres y personas claves para el desarrollo de la organización que según su investigación se podría decir que el porcentaje promedio de la presencia de estos grandes talentos es de un 15%, de esta forma en su articulo hace un gran énfasis sobre el gran cambio que han tenido que demostrar los departamentos de recursos humanos para poder ser los mejores seleccionadores de estos grandes talentos que marcan la diferencia entre una organizaron y otra Crainer, S. Dearlove, D (2000).

A pesar de saber todas las ventajas que implica hacer una selección enfocada en el talento del candidato, desafortunadamente, algunas organizaciones en su afán de contratación y por la misma urgencia de llenar la vacante altamente necesitada, no le dan mucha importancia a enfocarse en el talento, o peor aun, los candidatos disponibles y preseleccionados no cuentan con las características optimas para llenar el cargo y los jefes de selección se ven obligados a elegir el mas adecuado del grupo así este no llene todas las expectativas, así lo afirman Kahya, E. (2007) y Lindquist (2006) en sus interesantes artículos, ya que no solo analizan la problemática anteriormente expuesta, sino que también proponen algunas pautas para hacer una selección acertada ante una situación bajo presión , entre ellas es tratar de conseguir gente experimentada en lugar de gente recién graduada ya que en casos de emergencia son mas útiles los candidatos con experiencia ya que no solo la pueden aportar sino que también estarán gustosos de enseñar a los jóvenes de la organización, otra sugerencia es la de replantear el cargo es decir, asegurarse si en realidad el cargo es para tiempo completo o para medio tiempo, o si lo podrían llenar dos candidatos diferentes medio tiempo para completar el tiempo completo. De esta forma se pueden abrir mas opciones y no cerrarse pensando que se requiere determinado tipo de cargo, otro aviso es no apresurarse en la búsqueda, considerar candidatos de todas las generaciones por ejemplo jubilados, no darle tanta importancia a la informaron plasmada en la hoja de vida y por el contrario fijarse mas en la persona, fijarse mas en la actitud mas que en las habilidades para el cargo ya que estas ultimas pueden ser perfeccionadas mas fácilmente con una buena actitud, y finalmente concentrarse mas en los logros obtenidos en los cargos anteriores.

Después de hacer un profundo análisis sobre la importancia de elegir a los candidatos por sus cualidades como seres humanos, mas que por su preparación académica o experiencia, es de suma importancia entender la tendencia mas innovadora de los últimos tiempos que es la selección por competencias, donde según Hellriegel y Slocum (2004), afirman que existen

siete diferentes tipos de competencias esenciales para poderse desempeñar de forma óptima como ser humano, empleado y profesional, tanto en la organización como en su vida diaria, estas son las competencias del ser que son las que cubren las habilidades de reconocer las propias debilidades, fortalezas, proyecto de vida definido, inteligencia emocional, flexibilidad mental, luego vienen las competencias comunicativas que abarcan todas las habilidades de transmitir, entender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos de una forma altamente efectiva, después viene el manejo de la diversidad donde interviene la habilidad de interactuar y valorar diferentes grupos e individuales teniendo así la capacidad de transformar esas diferencias en oportunidades de crecimiento personal y para la organización, luego viene una competencia muy importante y tan controversial últimamente como es la ética que es la encargada de incorporar valores y principios, luego el manejo de las diferencias culturales, después viene la competencia de poder trabajar en equipo y por último otra competencia que esta también tomando mucha fuerza últimamente que es la flexibilidad y apertura al cambio donde se puede valorar la capacidad que tiene el ser humano a adaptarse a nuevas circunstancias, lo anterior según los siguientes autores, Meziar, Stephen J., Ya Ru Chen, y Patrice R. Murphy, (2002) Adem Golec, Esra Kahya (2007), Wilby Meter (2007) y Hughes Carl (2007) ofrecen un modelo jerárquico de evaluación por competencias desglosado donde el encargado de hacer la selección, tiene la facilidad de construir de forma sistemática las metas y estrategias del candidato hacia la organización. Así mismo, Rosen (2006), ofrece un test de verdadero o falso muy práctico y corto donde la autora ofrece una interpretación en cada opción escogida por el candidato, muy útil para evaluar habilidades gerenciales.

La autora Zambrano, N. pretende exponer una reestructuración a partir del modelo de competencias específicamente para los aspirantes a estudiar psicología en la Universidad de La Sabana. Evalúa factores académicos, emocionales y las relaciones interpersonales de cada uno de ellos. Como conclusión del experimento realizado suponen que la entrevista no esta

siendo una herramienta predictiva en el desempeño académico de los alumnos seleccionados, por esta razón su propuesta de reestructuración. Apoyando entonces la descripción teórica que se pretende en el presente trabajo. Asimismo afirma que la selección óptima de hojas de vida, puede ser interrumpida por un proceso muy importante que no siempre tiene la atención que merece, la citación. Este proceso implica ganancias o pérdidas de posibles empleados excelentes. El proceso consta de dos etapas, la primera: verificación si la persona fue entrevistada anteriormente y reunir todos los antecedentes previos en documentación y observaciones requeridas por la empresa. La segunda etapa consta de un entrenamiento previo a la persona encargada de hacer el contacto con la persona requerida, llamar varias veces, tener constancia de los mensajes que se dejan, es decir tener en cuenta variables externas que pueden entorpecer el proceso de los buenos candidatos. Se debe buscar constantemente atraer a los buenos candidatos.

Posterior al proceso de citación continua el referente a la entrevista, herramienta más utilizada en los procesos de selección, esto según Jyh Ming Ting, D (2006).

Es el primer punto de contacto entre el candidato -trabajador potencial- y un representante de la empresa-que representa los valores y actitudes de la misma y sus trabajadores, según Spence (2000).

El mismo autor, Spence y Zambrano N. (2000) y Kadleck Chrissy (2006) postulan que es de suma importancia abarcar todos los procesos desde una nueva óptica para darle un giro tendenciosos de actualización a cada uno de los pasos que se deben cumplir en un procesos de selección, en el caso de la entrevista se considera pertinente enfatizar en un proceso de entrevista personal, que sea principalmente ético, extraído de la tesis: “selección, tesis, entrevista”, el cual consta de diferentes principios: objetividad, utilización de variables justas, consistencia, fiabilidad, validez, profesionalidad, confidencialidad, pluralidad de opiniones, respeto y amabilidad, comunicación veras, retroalimentación y posibilidad de

rectificación, justificación legal y por ultimo actuaciones para incrementar la percepción de justicia por parte del candidato, cosa que la autora de la tesis afirma que es de suma importancia debido a su carencia en el proceso.

Según Truxillo, Dm. (2004), la entrevista se define de acuerdo al tipo de preguntas y la estructura de las mismas. No estructurada: Número mínimo de preguntas planeadas, se aplica para ayudar al entrevistado a entender por que “NO” se contrató. Estructurada: Lista predeterminada de preguntas generalmente formuladas a todos los solicitantes, se aplica para obtener resultados con validez, especialmente en número grande de solicitantes. Mixta: Preguntas combinadas de las dos anteriores, de un enfoque realista que proporciona respuestas comparables y datos adicionales.

Es claro que el concepto de selección, como el proceso de escogencia de hojas de vida, quedo descrito por distintos autores generando total aclaración en el anterior sustento teórico. Por esta razón se continua con el proceso de entrevista que se considera muy pertinente, herramienta por excelencia de los psicólogos y de sumo interés debido a que es un asunto bidireccional entre entrevistado y entrevistador, los cuales persiguen un mismo interés o fin relacionado, el vincularse y el vincular, así mismo el dialogo o discurso además de enriquecer al entrevistado debe enriquecer profundamente al entrevistador sobre las inquietudes, hipótesis preliminares a probar, dudas, exploraciones e intereses todos enfocados al perfil del cargo.

En la entrevista el psicólogo deberá evaluar las diferentes competencias del candidato, el talento humano que contiene y el posible ajuste que podrá tener a futuro en la empresa teniendo en cuenta la visión y misión de la misma.

La entrevista según Alles implica no solo una previa planeación sino una interacción lo cual aborda la presencia de un ser humano con emociones específicas que se deben tener en cuenta para que la entrevista sea exitosa y pueda fluir. Según la autora es importante tener

muy en cuenta dos situaciones específicas: la primera es considerar si el candidato es uno entre muchos otros lo cual disminuye para él la probabilidad de que sea contratado y la segunda es si el candidato está desempleado, la presión es aun mayor. Es importante lograr empatía y enganche en la entrevista y esto se puede obtener si la persona logra sentirse cómoda y bien atendida (escuchada) durante la entrevista. La clave de la entrevista radica en la formulación de preguntas y la escucha de las mismas, las preguntas deben ser neutrales no dirigidas, esto proporcionará resultados más exactos. Así mismo no es adecuado indagar a nivel personal hasta que el interlocutor se sienta incomodo o acusado. (Sinisterra, S. 2004).

Las preguntas que “rompen el hielo” son muy importantes por el poder de relajación que pueden traer consigo, destensionan el evento. Alles postula una categoría de preguntas de acuerdo a sus diferencias: preguntas cerradas (las que se pueden contestar con una sola palabra), las de sondeo (sencillas. Porque?, cual fue la causa? etc.), hipotéticas (se le presenta una situación hipotética relacionada con trabajo u otro, para que la resuelva) no aconsejables por la autora, las preguntas intencionales (son preguntas que obligan al entrevistado a escoger entre dos opciones indeseables) no son aconsejables tampoco, las preguntas provocadoras no incluidas en la metodología manejada por la autora, preguntas que sugieren la respuesta esperada, poco útiles igualmente y por ultimo las preguntas abiertas (facilitan la espontánea expresión del entrevistado, permite obtener mucha información, permite evaluar aspectos como: la modalidad de expresión y contacto, utilización del lenguaje, capacidad de síntesis, lógica de exposición, expresión corporal, etc.).

Posterior a las preguntas es preciso hacer un buen cierre de la entrevista, preguntarse si se ha obtenido la información necesaria, revisar los formularios de registro y sobretodo indicar la continuación del proceso, comprobar la disponibilidad del candidato y los datos para localizarlo posteriormente. Según la misma autora es importante no olvidar ciertas etapas de la entrevista como las situaciones difíciles, conocer los motivos de retiro de las

experiencias pasadas, la motivación del cambio, la remuneración aspirada y las expectativas que tiene el aspirante frente al cargo.

Por otro lado la tesis titulada “Exploración del proceso de selección de una organización por medio del análisis del discurso”, postula diferentes puntos de vista frente a la importancia de las habilidades lingüísticas en un proceso de selección, lo cual permite indagar en esta para apoyar el propósito de la investigación. Describe la autora “El lenguaje es el resultado de un modo específico de vida, de relaciones de control y dominación, es en sí la manifestación de la existencia humana” (pag13, Exploración del proceso de selección de una organización por medio del análisis del discurso) esto nos permite remontarnos a una entrevista de selección en la que priman las necesidades humanas de logro, afiliación y poder, relacionadas con la búsqueda de control y dominación no solo del proceso en sí de la entrevista sino del posible cargo y funciones a futuro relacionadas con el mismo. , “El lenguaje nace de la interacción social entre los seres humanos. En consecuencia el lenguaje es un fenómeno social y no biológico” (Echeverría R., 2002. p. 43) Lo cual permite la comprensión de la importancia de la entrevista y el sentido del discurso de la misma abarcando el lenguaje entonces desde su misma naturaleza, la interacción e intercambio de ideas, intereses, inquietudes, logros, expectativas etc. (elementos concernientes en la entrevista).

Según Fernández(2006), Ramsey Robert D.(2006) y Kleiman Mel (2007) algunos de los problemas principales en las formas de entrevistar obsoletas son 5, el primero radica cuando la mayoría del tiempo es gastado hablando sobre la posición que se va a ocupar y sobre la organización, como consecuencia de esto es que el candidato termina sabiendo mucho acerca de la organización y la empresa queda con una noción bastante pobre del candidato, el otro error frecuente y pasado de moda es preguntar sobre las debilidades y fortalezas del candidato, hoy en día esta herramienta se considera una forma muy pobre de

entender cuales son las verdaderas competencias del candidato ya que como es tan común esta pregunta en las entrevistas, los candidatos ya tienen un entrenamiento suficiente en contestar esta pregunta, el tercer error mas común en las entrevistas es preguntar cuales son los acontecimientos importantes en sus trabajos anteriores, esta forma de preguntar ya no es la mas adecuada ya que se esta dando la mejor oportunidad del mundo al candidato para adularse y mostrarse el mejor empleado del mundo dando pauta para la exageración y la fabulación, así como muy posiblemente se dará cabida a que el recite lo que ya esta escrito en el currículum, además de esto cabe la posibilidad de nunca saber otros acontecimientos relevantes que a UD como entrevistador le interesaría saber, se podrían estar omitiendo. El cuarto error y tal vez el que menos repercusiones negativas tiene es algunas clases de simulaciones hipotéticas acerca de situaciones académicas y pro sedimentales específicas, ya que la mayoría de las veces el conocimiento específico sobre las acciones que se deben tomar en el cargo, no son un predictor completamente certero ya que el conocimiento académico no necesariamente esta relacionado con las competencias que esta persona tenga para poder aplicarlo de forma efectiva, por ultimo y nombrando el peor error que se puede cometer en el momento de una entrevista, es elegir a alguien solo por la empatía o química que se sienta aunque la intuición es un buen componente humano, esta demostrado que esta no necesariamente tiene que medir sus competencias mas fuertes y compatibilidad con la organización.

Otro grave error que ocurre que desafortunadamente se comete mucho en una situación económica desfavorable es el que nombra Hand (2006), cuando el entrevistador contrata a un candidato por que solo se basa en su necesidad de tener el cargo por el dinero que va a recibir, ella sugiere que hay que estar siempre concentrados en el entusiasmo y motivación que se tenga para con el cargo y la remuneración debe ser algo secundario.

Los errores más comunes en las entrevistas por parte del entrevistador son: La persona que la conduce no establece un clima de confianza, por que omite preparar las preguntas claves, el entrevistador se deja guiar por factores subjetivos que son inaceptables, el entrevistador guía al candidato a responder de la manera que él desea aquí la evaluación es totalmente subjetiva (Truxillo, Dm. 2004).

“El proceso de selección implica una toma de decisión permanente, ya que cada etapa aportara información necesaria para la siguiente. Estas decisiones encadenadas se apoyaran en el sistema de comparación de atributos de los postulantes y permitirán alcanzar la decisión final sobre quien es la persona que mas se adecua a los requerimientos del perfil”, lo anterior según Alles.

Otra de las formas mas tradicionales de selección es la evaluación de la personalidad, la cual hace parte de los primeros cimientos de la evaluación por competencias de la actualidad, ya que en la personalidad se pueden ver reflejadas las conductas, actitudes que pueden favorecer o desfavorecer el buen desempeño del cargo, aunque este método se selección esta sufriendo una metamorfosis fusionando con el sistema de competencias y ya con el tiempo esta pasando a un segundo plano a la hora de tomar una decisión de contratación, aun en algunas organizaciones se considera necesario esta evaluación como parte del proceso, la innovación radica en las nuevas pruebas como “Big Five” y “DISC” que según Personality. (2007), estan desplazando a las antiguas pruebas como 16PF.

Blakesley (2006) y Vargas J H, (2003), hacen énfasis en tener mucho cuidado sobre cual de los gerentes estaría en toda la disposición para ser parte del proceso de selección de su departamento o línea de trabajo, ya que según estudios realizados, se puede decir que la mayoría de los gerentes no se encuentran muy animados a la hora de ser colaboradores en este proceso por dos razones fundamentales, la primera porque no se sienten lo suficientemente capacitados para hacer una selección , y la segunda porque consideran que hay una alta

probabilidad de cometer un error en elegir a un futuro candidato y como consecuencia a esto generar alto costo para la empresa, también menciona la doble presión por la que tienen que pasar tanto por parte de los altos mandos por llenar una nueva vacante, como por los cargos mas bajos para minimizar las cargas de trabajo, y ellos saben que un error cometido por ellos significaría mas carga de trabajo y elevar el índice de rotación que es precisamente lo que no se quiere al pretender buscar ocupar una nueva vacante, Blakesley sugiere en su artículo 3 tips básicos para evitar o al menos reducir esta problemática, los cuales son, primero, fomentar la capacitación en selección y toma de decisiones en sus gerentes para que estos se sientan mas idóneos al formar parte del equipo de selección, la segunda es asegurarse en lo mejor posible que el candidato tiene todas las habilidades y competencias necesarias para desempeñarse de forma efectiva en el cargo y así incrementar la producción y reducir cargas de trabajo, y como ultimo consejo el autor sugiere fomentar el mentoring con el fin de asegurar la capacitación y desarrollo humano necesarios para mejorar su adaptación al nuevo entorno de trabajo.

Otra forma de hacer el proceso de evaluación de los procesos de selección en las organizaciones, lo están implantando las grandes compañías consultoras, así lo afirma Cadrain(2006) y Aguilar, O. y Quintero, X. (2000), en su artículo donde muestra como una empresa consultora del medio este de los EEUU, se encarga de mandar candidatos ficticios, a aplicar a cualquiera de sus sucursales bien sea vía Internet, directamente o telefónicamente, estos falsos aplicantes estarán evaluando continuamente como se lleva a cabo el proceso de selección para así detectar falencias en los evaluadores para luego realizar un feed back y un proceso correctivo.

Como conclusión de este trabajo se puede inferir de una forma muy fácil como están cambiando las organizaciones en simultánea con su entorno, de lo contrario están condenadas a desaparecer, como prueba de ello, están preparándose de forma muy ardua en la innovación constante sobre los procesos de selección para su capital humano donde ellas se han dado

cuenta de la importancia de las personas para la predicción del éxito o el fracaso en la organización, en este orden de ideas, las nuevas generaciones de Psicólogos deben estar mucho mas conscientes que antes, sobre la gran responsabilidad que tienen ahora en la organización y el impacto que tiene su labor en la selección para un buen desempeño de los empleados y por ende para la misma organización

## Referencias

Adem Golec, Esra Kahya (2007) A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection, Retrieved Tuesday, March 13, 2007 from *Computers & Industrial Engineering*, Feb 2007 v52 i1 p143(19).

Aguilar, O. y Quintero, X. (2000). *Memoria colectiva y organizaciones. El caso de una cooperativa de transportes en Santa fe de Bogotá*. Tesis no publicada, Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Alles, M. (1998). *Empleo: El proceso de selección*. Argentina, Edit. Granica.

Alles, M. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. *Gestión por Competencias*. Argentina, Edit. Granica

Alles, M.(2003). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. 2da ed. Buenos Aires, Edit. Granica.

Alles. M., (2004). Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias, Argentina, Edit. Granica.

Anderson N. (2004), The dark side of de moon: applicant perspective, negative psychological effects (NPEs), and candidate decision making in selection, international journal of selection and assessment. Vol. 12 (1/2):1-8.

Angulo J. (2004), *El diseño de cargos en la organización moderna*, tesis sin publicar, Bogotá: La Universidad de La Sabana.

Blakesley (2006), "Hire right the first time", *Training, Business & Company Resource Center* Nov 2006 v43 i11 p7(1)

Bohlander (2004), *Managing Human Resources* (13ª. Ed.). Edition, Thomson Mason  
Pg186

Cadrain(2006). “Mystery shoppers can improve recruitment”, *HRMagazine*,  
Business & Company Resource Center Nov 2006 v51 i11 p26(2).

Calderón, P. (2006). *Que hace que un proceso de selección sea exitoso*,  
empresa Daferco limitada, tesis sin publicar, Bogotá: La Universidad de La Sabana.

Casey, M. (1995). *Work, self and society after industrialism*. Londres: Routledge.

Chiavenato, I. (2002), *Gestión del talento humano*, EDIT. Mac Graw Hill, Colombia.  
Pag. 88.

Crainer, S. Dearlove, D. (2000), *La guerra por el talento*, Volumen 2/ gestión  
6, Pág. 33-40.

Echeverria. R., (2002). *Ontología del lenguaje*, España, Edit. Dolmen Ediciones S.A

Fernandez Claudia S.P.(2006), “Avoiding interviewing pitfalls when hiring”,  
*Journal of Public Health Management and Practice*, Nov-Dec 2006 v12 i6  
p590(4).

Figueredo K., Leño C, (2005), *Mejoramiento del servicio al cliente interno de Clean  
shester de Colombia*, tesis sin publicar, Bogota: Universidad de La Sabana.

Goleman (2005) *Inteligencia emocional en la empresa* Vergara editores, Buenos  
Aires, Argentina Pg 282

Grensing Lin (2006), devise a policy for handling internal applicants that is  
consistent, *HRMagazine*, Dec 2006 v51 i12 p75(4)

Francis Robert(2006), *How I hire*,The Star-Ledger (Newark, NJ), Dec 27, 2006  
p056

Hand (2006) “Hiring someone preoccupied with money a recipe for disaster”, *San Diego Business Journal*, v27 i42 p72(1).

Hansen (2007) What is 'talent'?. *Workforce Management*, 86(1), 12-13. Retrieved Tuesday, March 13, 2007 from the Business Source Premier database.

Hellriegel & Slocum (2004) *Organizational Behavior* (10ª. Ed.). Mason, Ohio Thompson. P.20.

Hughes Carl (2007), Successful companies hire competency, *business matters hiring competent candidates*, LP/Gas, Jan v67 i1 p12(1)

Jyh Ming Ting, D. (2006), La selección de personal como un proceso ético y eficiente, *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Kadleck Chrissy (2006), Put to the test; Employers use assessments as a tool to find the best candidate for a position and as a guide for workers who are on the job, *Crain's Cleveland Business*, Nov 27, 2006 v27 i48 p13

Kahya, E. (2007). A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection. *Computers & Industrial Engineering*, 52(1), 143-161. Retrieved Tuesday, March 13, 2007 from the Business Source Premier database.

Kerr (2006) With new technology, background screening is the reliable way to hire the best workers. Retrieved Tuesday, March 13, 2007 from *Nation's Restaurant News*, Oct 30, 2006 v40 i44 p26(2)

Kleiman Mel (2007), “The most important buying decision you'll ever make: when it comes to making hiring decisions, trust your instincts in the interview process”, *Convenience Store Decisions*, Feb 2007 v18 i2 p36(3)

Lindquist (2006). Hiring the Right Talent. *Business West*, 22(23), 71-71. Retrieved Tuesday, March 13, 2007 from the Regional Business News database

López. L., Escobedo M., (2004). *Exploración del proceso de selección de una organización por medio del análisis del discurso*, Tesis sin publicar, Bogotá: La Universidad de La Sabana.

Mezias, Stephen J., Ya Ru Chen, y Patrice R. Murphy, (2002). *Aspiration-level adaptation in an American financial services organization: A field study*. *Management Science* 48:1285-1300.

Perdomo, M. (2003). *Entre la tradición y la innovación. Identidad laboral de los psicólogos organizacionales en Bogotá*. Ponencia presentada en el VI congreso de investigación. Bogotá, Universidad Javeriana.

Personality. (2007). *Professional Remodeler*, Retrieved Tuesday, March 13, 2007 from the Business Source Premier database.

Posada, C. y Rios, D. (2006). *Importancia de los procesos de selección de personal en las empresas del nuevo milenio*, Tesis sin publicar, Bogotá: La Universidad de La Sabana.

Pulido, H. C. (2000). *Acercamiento a la identidad laboral de los conductores de transporte público de pasajeros en Bogotá.*, Tesis sin publicar, Bogotá: Universidad Javeriana.

Pulido, H. C. (2002). *Critical psychology and work. An overview*. Ponencia sin publicar presentada en la First Graduate Students in Critical Psychology Conference. Nov. 15-16, Syd

Ramsey Robert D.(2006), Kleiman Mel (2007)ney. University of Western Sydney.

Rosen (2006) Pop quiz: a quick test of your managerial skills, *Sales & Marketing Management*, Nov-Dec 2006 v158 i9 p17(1) Retrieved Tuesday, March 13, 2007 from the Regional Business News database.

Smart. (1999). *Westchester County Business Journal*, Retrieved Tuesday, March 13, 2007 from the Regional Business News database.

Spense, L. (2002). What Ethics in the employment interview?, en Wistenley y Woodall (Eds.). *Ethecal isuuues in contempòrany humann resourses management*, Gran Bretaña, palgrave. Macmillan : 43-58.

Starzee (2006) How to Recruit the best talent. *Long Island Business News*, 53(27), 43A-43A. Retrieved Tuesday, March 13, 2007 from the Regional Business News database.

Walkerdine, V. (2001). Critical Psychology. *International Journal of Critical Psychology* 1, 3-7.

Sinisterra , S. (2004) Coaching para potenciar a los individuos, *Dinero* N° 199. Pág. 74-76.

Truxillo, Dm. (2004), The importante of organizacional justice in personnel selection: Defining whe selection fairness really matters. *International journal of selection and assesment*.

Vargas J H, (2003), Proceso de transformación estratégica de las organizaciones. *Universitas psychologica*, Volumen 2 N° 1, 33-47.

Werther Jr y William B, (1991) *Administración de personal y recursos Humanos*, editorial Mc graw hill.

Wilby Meter (2007), ” Why skills don't matter any more”, *New Statesman*, Feb 5, 2007 v136 i4830 p11(1)

Zambrano N. (2000), *Evaluación de los factores académicos, estabilidad emocional y relaciones interpersonales de la entrevista de admisión de los aspirantes a la facultad de*

*psicología de la Universidad de La Sabana y propuesta para su reestructuración para el modelo por competencias*, tesis sin publicar, Bogotá: La Universidad de La Sabana.