

# LOS FUNDAMENTOS TEÓRICO METODOLÓGICOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Dr. C. Pedro Manuel Zayas Agüero

# LOS FUNDAMENTOS TEÓRICO METODOLÓGICOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

## PRESENTACIÓN

## INTRODUCCIÓN

### CAPITULO 1 EL PROCESO DE LA SELECCION COMO UN SISTEMA

1.1- Papel y funciones de los procesos de selección de personal

1.2-Marco conceptual de la selección de personal

1.3-Clasificación de los tipos de selección

1.4- El proceso de selección de personal como un sistema

1.5-Modelos de sistemas de selección de personal

1.6-Etapas del proceso de selección de personal

### CAPÍTULO 2 REFLEXIONES TEÓRICO METODOLÓGICAS SOBRE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

2.1-Premisas epistemológicas

2.2-Principales contribuciones de las diferentes escuelas, enfoques o corrientes psicológicas

### CAPITULO 3 EL OBJETO

3.1- Análisis del objeto del proceso de selección de personal: la interrelación hombre-trabajo

3.2-Las competencias como principal manifestación de la interrelación hombre- trabajo

3.2.1-Determinación de las principales competencias generales en el desarrollo de la actividad laboral

### CAPITULO 4 LOS MÉTODOS

4.1-Los métodos empleados en los procesos de selección de personal

4.2- Métodos empleados en el estudio de la interrelación hombre- procesos de trabajo

4.3-Métodos empleados en la selección de los candidatos

4.3-Requisitos que deben reunir los métodos empleados en el proceso de selección de personal

4.4- Fuentes de error que afectan el proceso de selección

### CAPITULO 5 EL PROCESO DE DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

5.1-Las competencias

5.2-Terminología usada

5.3- Procedimiento para la elaboración de los perfiles de competencias de los cargos

5.4-La construcción del conocimiento sobre los candidatos en el proceso de selección

5.5 -Resumen de pasos a seguir en el proceso de diagnóstico de selección

5.6-Valoración de la eficacia, la eficiencia y la calidad de los sistemas de selección de personal

### CAPÍTULO 6 PROPUESTA TEÓRICO-METODOLÓGICA PARA DESARROLLAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

6.1-Los principios del proceso de selección de personal como síntesis de los fundamentos teórico metodológicos

6.2-Elaboración de los principios que rigen los procesos de selección de personal

6.3-Principios del proceso de selección de personal

### CONSIDERACIONES FINALES

### BIBLIOGRAFIA

## PRESENTACIÓN

El presente trabajo aborda la temática de la selección de personal como objeto de estudio de la Psicología y es un problema complejo y controvertido desde el punto de vista científico, pues existen múltiples tendencias en el estudio tanto del hombre como de la actividad laboral.

Tradicionalmente este objeto de estudio de la psicología ha sido enfocado como una actividad eminentemente técnica y repetitiva, con un alto carácter pragmático e instrumentalista, desconociendo el carácter eminentemente científico del mismo al tener como centro el proceso de construcción del conocimiento sobre la interrelación hombre trabajo, y el surgimiento del término competencias por las múltiples posiciones alrededor del mismo contiene elementos polémicos en el plano teórico metodológico.

Como punto de partida del presente trabajo se realizó un diagnóstico sobre la situación actual del problema en nuestro país y en el extranjero, determinando la existencia de limitaciones en la concepción teórica metodológica de dichos procesos. Es por ello que el presente trabajo persiguió dentro de sus objetivos definir el sistema de principios teórico metodológicos que deben regir el proceso de selección de personal y proponer una metodología para la creación e implantación de sistemas de selección de personal sobre la base de una concepción integradora centrada en las competencias, la cual contempla la introducción de procedimientos para la elaboración de los perfiles de los cargos u ocupaciones.

En el desarrollo del trabajo, se realiza un análisis lógico histórico en el cual se determinaron las principales tendencias en la evolución del objeto; así como el análisis epistemológico teórico y metodológico donde se valoran las diferentes posiciones filosóficas que subyacen en la construcción del conocimiento sobre las competencias, se valoran las principales categorías psicológicas que le sirven de base dentro del complejo contexto de la Psicología, donde se analizan divergencias y puntos convergentes; y sobre la base de los postulados de la Psicología de Orientación Marxista, el enfoque histórico cultural y la teoría de sistemas se formula una concepción materialista dialéctica sobre las competencias, como principal manifestación de la interrelación hombre-trabajo.

En el plano metodológico se analizan los distintos métodos y técnicas empleados en el desarrollo de esta actividad abogando por la necesidad de la integración de los métodos cuantitativos y cualitativos precisando que son las características de la interrelación sujeto objeto sujetos la que determine el empleo preferente de los mismos y por una concepción multimétodo, multitécnica.

Entre los principales resultados alcanzados se pueden señalar el sistema de principios teórico metodológicos que deben regir el proceso de selección de personal sobre la base de una concepción dialéctica sobre las competencias; el procedimiento propuesto para construir los perfiles de competencias y la forma de evaluarlas; la clasificación de los tipos de procesos de selección de personal y las competencias por las implicaciones metodológicas de la misma; la definición de las principales competencias generales .

## INTRODUCCIÓN

*En lugar de continuar perpetuando modas cíclicas hemos de desarrollar modelos integradores, especialmente en la medida en que el mundo es cada vez más complejo y rápidamente cambiante.*

*Edgar Schein*

La selección de personal ha sido objeto de estudio de la esfera de la psicología que se encarga del estudio de la actividad laboral bajo las distintas denominaciones que ha tenido en el decursar de su historia, ya sea psicología industrial, psicología del trabajo o psicología organizacional y su función social radica en compatibilizar el desarrollo humano y el desarrollo económico en correspondencia con las necesidades de la sociedad.

El estudio del proceso de la selección del personal idóneo para desarrollar una actividad, es una problemática que surge desde los mismos procesos de división del trabajo y se sistematiza al surgir la psicología y la administración como ciencias y es un problema complejo y controvertido desde el punto de vista científico, pues existen múltiples tendencias en el estudio tanto del hombre como de la actividad laboral. La importancia y necesidad de este proceso radica en contar con la fuerza de trabajo idónea para el desarrollo de la actividad, lo que permite una realización más eficiente de la misma e incide en la competitividad de la empresa y la satisfacción laboral de los trabajadores; esto tiene una influencia directa en la disciplina, ausencias, llegadas tardes, rotación de personal, ineficiencia, relaciones interpersonales y otras.

En la evolución histórica de este objeto de estudio como señalan Schaarschmidt, U. y R. De Prado (1982), la Psicología del Trabajo se desarrolló sobre la base de cierto empirismo, un tanto desligada de disciplinas básicas de la Psicología tales como la Psicología General y la Psicología de la Personalidad. Por otra parte la introducción del término competencias, pese a ser un paso de avance en función del desarrollo de las concepciones psicológicas y del mundo empresarial debido a la diversidad y polarizaciones en los enfoques existentes, reeditan algunas contradicciones antagónicas, por lo que se hace necesario trabajar en dicha categoría en función de nuestras posiciones.

La situación existente en el mundo empresarial contemporáneo ha enfatizado la necesidad de que las empresas sean cada día más competitivas. Un reconocido factor de competitividad son los recursos humanos; así hoy día se habla de capital intelectual, capital humano, potencial humano, todos referidos al papel que tiene el hombre en la organización.

Los cambios producidos en los últimos años en las diferentes esferas de la vida social han llevado a trabajar en el perfeccionamiento de la actividad empresarial, pues en la inserción en un

mundo altamente competitivo es necesario crear, buscar y perfeccionar métodos y procedimientos que permitan alcanzar altos niveles de desempeño organizacional. Por el papel del factor humano en el desempeño empresarial cobran auge en la actualidad los procesos de selección de personal, siendo considerados una función de la gestión de los recursos humanos estrechamente vinculada a los aspectos organizativos, de formación y desarrollo y sociopsicológicos en la organización; en los mismos no solo se realiza el proceso de selección como una acción inmediata, sino que se efectúa también el proceso de orientación y clasificación del personal, donde la organización o la empresa en cuestión lleva a cabo la valoración y clasificación de la fuerza de trabajo para adoptar decisiones cuando las circunstancias lo requieran. Es, así que muchas empresas realizan los denominados inventarios de personal, para evaluar el potencial actual y de desarrollo de los miembros de la organización, lo que es parte integrante de los procesos de selección.

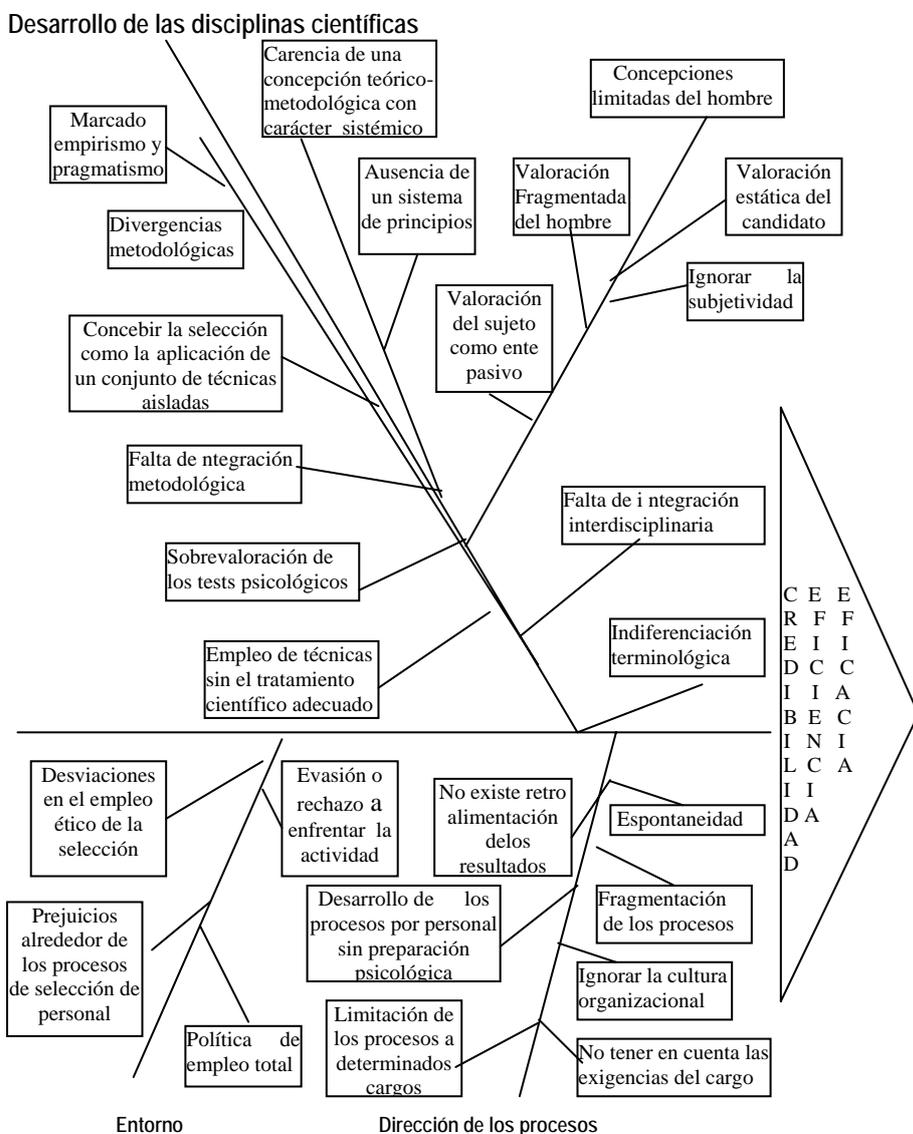
Es conocido el lugar que ocupa el hombre, como centro de toda actividad; de ahí la importancia de su formación y desarrollo, función esencial a la que contribuyen los procesos de selección mediante la adecuación de la interrelación hombre-trabajo, unido esto a la necesidad actual del perfeccionamiento de la actividad empresarial, que pasa necesariamente por el redimensionamiento de las organizaciones. Esto enfatiza la necesidad de buscar métodos y procedimientos adecuados para seleccionar al personal que materializará la misión de la organización y el desarrollo de la sociedad y del hombre del futuro.

En el proceso de determinación del problema se realizó un diagnóstico de la situación actual alrededor de la ejecución de los procesos de selección de personal a nivel internacional, sobre la base de un proceso investigativo en el que se revisó la bibliografía existente al respecto, y se realizaron entrevistas a especialistas de diferentes países y de los principales organismos que desarrollan esta actividad. Posteriormente, mediante el análisis teórico y métodos de expertos se identificaron los principales problemas que existen en la ejecución de estos procesos, estando caracterizada la situación por la existencia de problemas en la eficiencia, calidad y credibilidad de los procesos de selección.

Luego se realizó un análisis de las causas principales que condicionaban el estado de la situación problemática, mediante el empleo del método de comparaciones apareadas, en la cual intervinieron expertos vinculados con el trabajo en esta esfera. Las causas quedaron ordenadas según su importancia de la forma siguiente:

- Carencia de una concepción teórico metodológica con carácter sistémico, en la cual se integraron los aspectos siguientes:

- Ausencia de un sistema de principios que sirva de orientación teórico-metodológica en el desarrollo de procesos de selección de personal
- Concepciones limitadas en la valoración de la personalidad: valoración fragmentada del hombre, concebir a los candidatos como entes pasivos, valoración estática de las cualidades e ignorar la subjetividad
- Insuficiencias metodológicas: anarquía metodológica, falta de integración, reducción del proceso de selección a la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos, empleo de técnicas sin un tratamiento científico adecuado, marcado empirismo y pragmatismo en la realización de los mismos y falta de integración interdisciplinaria (Anexo 1).



**Fig 1 Modelo de los principales problemas que afectan la selección personal (Zayas, P., 2002 )**

Fueron valorados como otras causas que afectan la situación existente los siguientes: indiferenciación terminológica, realización de procesos de selección de forma espontánea, no

planificada, desarrollo de procesos de selección sin contar con los perfiles de cargos y ocupaciones, utilización de procesos de selección para justificar decisiones ajenas a los objetivos del mismo, abordaje de esta función por personal sin preparación psicológica, desinterés o evasión a enfrentar esta temática, política de empleo y prejuicios alrededor de los procesos de selección.

Es por ello que el estudio de los fundamentos teórico metodológicos que rigen los procesos de selección de personal debe dar respuesta a preguntas tales como: ¿cuáles son los fundamentos teórico metodológicos que deben regir los procesos de selección de personal?, ¿cuál es la naturaleza del objeto?, ¿cuáles son las principales concepciones alrededor del objeto?, ¿cuál es su estructura, funciones y principales interrelaciones?, ¿cómo se construye el conocimiento sobre el objeto?, lo cual implica en el caso de la selección de personal, precisar ¿qué son las competencias?, ¿cómo se construyen los perfiles de competencias?, ¿cómo evaluar las competencias para elegir a los candidatos? y ¿cuáles son los principios que sirven de orientación teórico metodológica para el desarrollo de esta actividad?

Como **objetivos** del presente trabajo se formulan los siguientes:

- ◆ Definir el sistema de principios teórico-metodológicos que deben regir el proceso de selección de personal.
- ◆ Proponer una metodología para la creación e implantación de sistemas de selección de personal sobre la base de una concepción integradora centrada en las competencias, la cual contempla la introducción de procedimientos para la elaboración de los perfiles de los cargos u ocupaciones; proponer una terminología común en nuestro medio que integre los aspectos más sobresalientes dentro del contexto teórico metodológico existente y establecer un sistema de control de la eficiencia y la calidad de los procesos de selección.

La necesidad de la realización de este estudio se basa fundamentalmente en la importancia y la repercusión de la calidad de la fuerza de trabajo en los resultados de la actividad productiva, la satisfacción del hombre y las implicaciones económicas que tiene en relación con las organizaciones y para la economía.

La novedad científica radica en la determinación de un sistema de principios, como orientación teórico metodológica en el desarrollo de esta actividad, el cual parte de una concepción epistemológica integrativa como sistema abierto que integra el empleo de métodos teóricos y empíricos, cuantitativos y cualitativos en la construcción del conocimiento sobre los candidatos en el proceso de selección de personal, sobre la base de una concepción sistémica de la

personalidad, como principal competencia del ser humano; así como el método desarrollado para la definición del perfil de competencias.

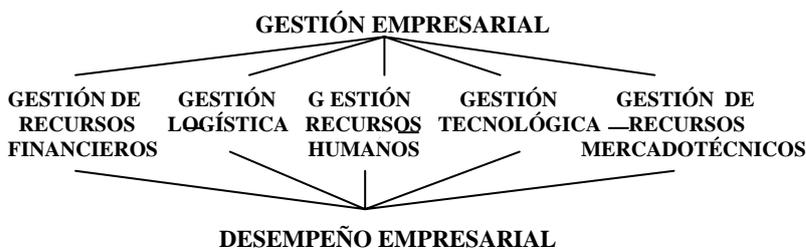
Los principales **aportes** son:

- La concepción epistemológica, teórica y metodológica de carácter integrativo para la realización de los procesos de selección de personal sobre la base de las competencias.
- El sistema de principios teórico-metodológicos que deben regir el proceso de selección de personal
- La clasificación de los tipos de selección y de competencias
- El procedimiento para construir los perfiles de competencias y la forma de evaluarlas

## CAPITULO 1 EL PROCESO DE LA SELECCION COMO UN SISTEMA

### 1.1- Papel y funciones de los procesos de selección de personal

En el desarrollo de la actividad empresarial, máxime en nuestras condiciones, el hombre es el principal factor estratégico y ventaja competitiva con que cuenta una organización, por lo que en la actualidad se le confiere gran importancia a la gestión de recursos humanos y a la selección de personal, dentro del sistema general que constituye la gestión empresarial (Anexo 2).



**Fig 2 Modelo de gestión (Zayas, P., 2002 )**

El contar con personal capacitado, motivado y leal resulta un factor de éxito en el desarrollo de la actividad empresarial.

La creación e implantación de un sistema de selección de personal es útil para alcanzar mayores niveles de competitividad, eficiencia, eficacia, productividad y satisfacción de los trabajadores en el desarrollo de la actividad laboral mediante el logro de la correspondencia entre las exigencias de los cargos y las características de los trabajadores. Negar la necesidad y la importancia del proceso de selección de personal es negar la existencia de diferencias individuales en cuanto al desarrollo de capacidades, conocimientos y habilidades, condiciones físicas, motivos, intereses, estilo y sentido de la vida.

En la realización del proceso de selección de personal se hace necesario valorar este de forma integrada, visto como un sistema, concibiéndolo como un conjunto interrelacionado de principios, personas, métodos y etapas con el objetivo final de proveer a la organización de la fuerza de trabajo idónea en función de alcanzar su misión. Estos se realizan en correspondencia con las necesidades de la empresa, y pueden estar motivados por: redimensionamiento o reorganización de la entidad, cambio de tecnología, bajas voluntarias, traslados, jubilaciones, muertes, despidos, demociones, promociones.

La selección de personal es un elemento vital dentro de la gestión de recursos humanos, y no representa un fin en sí misma. Al referirnos a la selección de personal, no puede enfrentarse esta con un enfoque científico-técnico restringido, sino que es imprescindible tener en cuenta los elementos de carácter axiológico, así como prestar especial atención al elemento humanístico del proceso, al considerar al hombre como el principal actor y beneficiario de toda actividad

social. Es por ello, que dentro del modelo de gestión de recursos humanos elaborado, se denomina al subsistema al que pertenece este proceso, subsistema de selección y desarrollo (Anexo 3)

La selección debe realizarse en función del desarrollo del hombre, ya que el cumplimiento de su objetivo supremo implica conjugar las cualidades personales, sus intereses y potencialidades en función de su formación, desarrollo y satisfacción, lo que no puede estar divorciado de la eficiencia y la eficacia en el desarrollo de la actividad laboral, toda vez que el elemento económico incide significativamente en el desarrollo humano.



**Fig 3 Modelo de GRH (Zayas, P., 2002 )**

Seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo. El problema ético no está en seleccionar, sino en cómo se realiza la selección, ahí estriba el comportamiento ético del proceso, en las políticas, en los objetivos, en el proceder de las personas; esto enfatiza la necesidad de contar con principios que guíen el proceso de selección. Es por ello que consideramos como válida y justa la realización de procesos de selección de personal, que tienen entre sus objetivos fundamentales los siguientes:

-Evaluar, clasificar, orientar, seleccionar y contratar a los candidatos en función de la formación y desarrollo de los mismos.

-Suministrar a las organizaciones la fuerza de trabajo con la calidad necesaria que le permita alcanzar los objetivos de la organización.

-Optimizar la interrelación hombre- trabajo con la finalidad de lograr niveles superiores de eficiencia, eficacia y satisfacción laboral.

La selección de personal no solo tiene valor en el proceso de proveer a la organización del personal necesario, sino que derivado del proceso de evaluación de los candidatos que le sirve de base es de utilidad, y función de la misma contribuir a la elaboración de los planes de formación, de carrera, planes de sucesiones (cantera y reserva de cuadros, tablas de sustituciones), la orientación profesional, los inventarios de personal, las certificaciones de competencias y la evaluación del desempeño.

El proceso de selección de personal es una inversión y bien conducida debe producir un rápido "retorno de la inversión". Son incalculables los beneficios que en el ámbito social, material, y financiero reporta a la institución contar con la fuerza de trabajo con las características adecuadas para el desempeño de sus funciones. Por otra parte, el proceso de selección de personal no debe ser una moda, ni aplicarse por el capricho de un empresario, ni un acto de complacencia formal de cumplir con una exigencia. Introducir un sistema de selección con esta actitud condena al sistema de antemano al fracaso.

## **1.2-Marco conceptual de la selección de personal**

En el análisis de nuestro objeto de investigación es importante valorar los conceptos desarrollados por especialistas de diferentes latitudes, ya que pese al carácter limitado que tienen las definiciones, estas poseen valor metodológico y carácter orientador, como reflejo de las concepciones de sus autores y a la vez permiten valorar el tratamiento conceptual, contextual y terminológico de esta problemática. Existen múltiples definiciones y enfoques alrededor del término selección de personal. En la revisión bibliográfica realizada se pudieron distinguir diferentes posiciones algunas con un carácter pragmático evidentemente discriminatorio como la definición de selección aportada por Cronbach, L. (1968); definiciones como las de Dunnette, M. (1974) Casas, J. (1992), Sánchez, J. (1993); Chiavenato, I. (1993); Sikula, A.(1994); Louart, P.(1994); Puchol, L. (1994); "Dessler, G. (1994) y Chrudden, H. y A. Sherman (1987) que hacen énfasis en la selección como una acción; otros como Grado, J. (1988) quien la considera como un conjunto de técnicas y las definiciones de Stonner, J. y Wankel, Ch. (1989); Medina, W. (1990); Riesgo, L. (1990); Armstrong (1991); Munro, J. (1991); Werther, W. y K. Davis.(1991); Sánchez Barragán (1991); Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994); Byars, L. y L. Rue (1994)

quienes destacan el carácter procesual del proceso de selección. Resulta interesante la definición brindada por Cuesta, A. (1999) la cual plantea: "La selección de personal es un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras predecibles de un puesto y de una empresa concreta o específica." Esta definición resalta el carácter temporal y el dinamismo existente en el contexto actual de los procesos de trabajo, lo cual implica la flexibilidad de la fuerza a emplear.

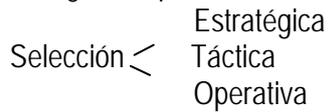
En el análisis de las definiciones brindadas por los distintos autores podemos significar la casi total coincidencia de que la selección es un proceso; algunos autores definen la selección como un conjunto de técnicas, lo que se considera una proyección limitada desde el punto de vista metodológico. A su vez, existe también consenso en que este proceso, implica una acción que expresa una decisión: escoger, seleccionar y la existencia de un patrón comparativo. No obstante, se puede confirmar la variabilidad al definir este proceso al denominarlo la mayoría de los autores como selección, aunque otros suelen restringir este término, fundamentalmente al proceso decisorio y la incluyen dentro de una función más general a la que denominan contratación, reclutamiento, colocación, integración o empleo.

Resumiendo los aspectos relacionados con el análisis conceptual, se puede definir la actividad de selección de personal, como el proceso mediante el cual partiendo de la determinación de las necesidades de fuerza de trabajo por parte de una organización y habiendo definido las competencias que se han establecido como requisitos para desempeñar con éxito un cargo u ocupación, se evalúa y escoge a aquel o aquellos que mejor reúnen las mismas, tanto en función del momento actual como prospectivamente según se requiera.

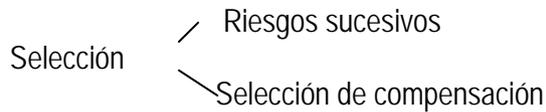
### **1.3 Clasificación de los tipos de selección**

En el análisis de esta temática es necesario ir precisando algunos aspectos teórico-metodológicos que sustentan la proyección del trabajo; así, se hace necesario introducir un principio metodológico que resulta esencial y constituye el hilo conductor en la creación de sistemas de selección de personal, y es el principio que señala el papel determinante del objeto sobre los métodos. Es decir, que según las características del proceso de selección a realizar así serán la organización, los métodos, técnicas e instrumentos a emplear. Por ello se puede afirmar que existen diferentes tipos de procesos de selección de personal (Anexo 4).

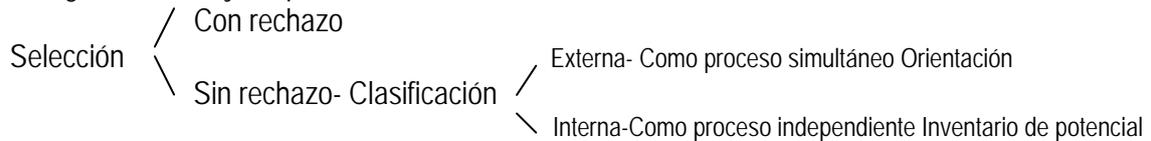
a-Según el tipo de fuerza de trabajo necesaria



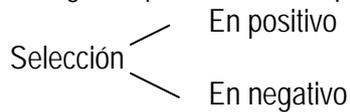
b-Según la posibilidad del candidato de recorrer todo el proceso o ser eliminado antes de culminar



c-Según la fuente y el tipo de tratamiento



d-Según la profundidad del proceso



d-Según el tipo de error permitido

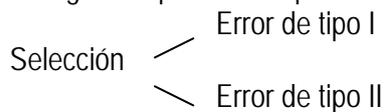


Fig. 4 Clasificación de los tipos de selección (Zayas, P., 2002)

Uno de los aportes teóricos del presente trabajo, es la clasificación de los distintos tipos de procesos de selección de personal que se desarrollan y sus implicaciones metodológicas. Los sistemas de selección de personal se pueden clasificar según el tipo de fuerza de trabajo necesaria en la organización. Los tipos de fuerza de trabajo necesaria determinan las características de los candidatos que se debe reclutar para ejecutar el proceso de selección, y la organización y los métodos a emplear en el mismo. De ahí, que la fuerza de trabajo operativa es aquella que está orientada a resolver una necesidad inmediata, en la que resulta imprescindible para el desarrollo de un trabajo específico un personal con un alto nivel de ejecución actual, sin importar en gran medida su desarrollo y formación perspectiva; una fuerza de trabajo táctica en la cual se conjugan cierto nivel de ejecución actual y las posibilidades de desarrollo a corto y mediano plazo, y la necesidad de una captación estratégica en la que se conjuguen, si es posible, cierto nivel de conocimientos y ejecución actual, con un alto nivel de potencialidades de aprendizaje y desarrollo futuro. Por tanto, la necesidad del tipo de fuerza de trabajo determina la fuente de captación en función de los requisitos que la misma debe poseer. Estos elementos nos

llevan a plantear tres tipos de proyección en la estructuración de sistemas de selección de personal: la selección estratégica, la táctica y la operativa.

Bray y Moses, en Sikula, A. (1994) formulan la existencia de dos criterios generales de selección y valoración: el concepto de riesgos sucesivos, donde plantean que para que los solicitantes sean contratados deben pasar con éxito todas las pruebas, o sea el fallar en una lo elimina del proceso y el enfoque de selección de compensación, en el cual se plantea que se puede compensar un factor con otro. Esta formulación última está en correspondencia con el principio de la valoración integrada de la personalidad y las características del trabajo, planteada en el presente trabajo. Esta concepción proyecta una de las formas más recurridas de organizar los procesos de selección con rechazo y sin rechazo de los candidatos.

Cronbach, L., L. Glesser, G. (1965), Wickert, R. (1962), Owens, W. y Jewel, D. (1969) señalan la existencia de tres modelos en la selección de personal atendiendo al número de tratamientos por personas y número de personas por tratamiento en la toma de decisiones en el proceso de selección de personal: la colocación, la clasificación y la selección. En la colocación, como asignación directa de una plaza, no hay proceso de selección; sin embargo, puede haber selección en el caso de un solo candidato si se somete éste al proceso y cumple los requerimientos para el cargo, pues la selección no se basa en la simple comparación entre candidatos y quizás escoger al menos malo, sino en valorar en qué medida cada candidato cumple o no los requisitos para el cargo al que se le quiere asignar. No siempre se realiza solamente un proceso de selección, sino que en ocasiones de forma simultánea o independiente se realiza la denominada clasificación de personal. La clasificación de personal consiste en determinar para qué puestos de trabajo reúne un candidato mejores condiciones. La clasificación externa está integrada de forma directa al proceso de selección y la misma se produce cuando la finalidad de este no consiste básicamente en cubrir un cargo rechazando al resto de los candidatos, sino que según sus cualidades se evalúan para proyectar su empleo en el cargo u ocupación para el que reúnan las mejores condiciones; la misma se desarrolla de forma simultánea al proceso de selección. En este caso la clasificación opera como una derivación o una de las salidas del proceso de selección. Se produce fundamentalmente cuando se crea una nueva empresa o hay una necesidad de cubrir una gran cantidad de puestos.

La clasificación interna es aquella que se realiza dentro de la organización con la finalidad de determinar las potencialidades de los trabajadores, y puede estar asociada a la función normal de evaluación por medio de la cual se valoren las características y posibilidades de desarrollo de los trabajadores, o a algún cambio inmediato para el cual es necesario reestructurar la fuerza de

trabajo existente. En este caso la clasificación opera de forma independiente como un objetivo específico del proceso de selección, fundamentalmente en los denominados inventarios de potencial. El trabajo de clasificación dentro de la organización tiene la ventaja de que se tiene mayor información del evaluado, al encontrarse el mismo laborando dentro de la organización. Aunque en gran medida pueden emplearse la mayoría de los métodos, técnicas e instrumentos que se emplean en la selección externa. Es obvio que la finalidad de realizar la clasificación del personal persigue la finalidad última de la selección en un momento determinado. El proceso de clasificación del personal dentro de la organización debe planificarse y organizarse en función de las características de la empresa.

Es interesante, además, al analizar los procesos de selección, definir qué se pretende en los mismos y en qué forma se desarrollarán. Bahn citado por Sikula, A. (1994) plantea: "El objetivo de seleccionar es evitar o eliminar aquellos que no tienen las cualidades necesarias para un trabajo o para los requerimientos de la organización". Por otra parte Sánchez, J. (1993) afirma que "más que ver la selección como un proceso eliminatorio de personas no aptas hay que entenderla como la búsqueda de aquel candidato que tiene más posibilidades de realizar un trabajo con éxito, de adaptarse a un entorno profesional y desarrollarse en él." Sobre la base del análisis de diferentes sistemas de selección de personal, se puede distinguir la existencia de dos formas de desarrollar el proceso de selección de personal tomando como criterio la profundidad del mismo, a las que denominadas la selección en negativo y la selección en positivo. La selección en negativo representa el nivel inferior, tiene una orientación fundamentalmente de pesquisaje clínico y trata fundamentalmente de buscar la normalidad en los candidatos, o sea, eliminar incapacitados y desajustados; y la selección en positivo que esta orientada a buscar la persona con las mejores condiciones y sobre la base de la definición de determinadas competencias realizar la selección; ambas cumplen su cometido, pero la tendencia debe ser funcionar en el segundo nivel, ya que el mismo lleva implícito las ventajas del primer nivel.

Por último se pueden clasificar los procesos de selección según el riesgo estadístico que se esté dispuesto a correr, en procesos que admitan los errores de tipo I ó II. O sea, qué riesgo se prefiere correr, aceptar un candidato debiendo ser rechazado o rechazarlo debiendo ser aceptado.

## 1.4- El proceso de selección de personal como un sistema

Los sistemas de selección no existen aislados de su entorno, sino que están condicionados por los distintos factores económicos, políticos, sociales del medio donde se desarrolla, los que determinan la filosofía y los enfoques teórico-metodológicos.

Todo sistema está compuesto por un grupo de elementos interrelacionados cuya cualidad resultante es cualitativamente diferente a la suma de sus partes. Los principales elementos componentes del sistema de selección de personal de cuya interrelación depende el éxito de dicho proceso, son: las empresas, los candidatos, la organización del proceso de selección y el equipo de selección. De la interrelación entre estos elementos se deriva la eficiencia, la eficacia, la calidad del proceso y la satisfacción de los trabajadores (Anexo 5)



Fig 5 Modelo de sistemas de selección de personal (Zayas, P., 2002 )

### Las empresas

Las empresas son el soporte del proceso de selección, están enmarcadas en un entorno que posee determinadas características que condicionan su funcionamiento. El mercado de trabajo, la tecnología, la situación socio-económica reinante son factores que inciden en las empresas, las que como organismos vivos se encuentran en constante transformación. Es en las empresas donde se inicia el proceso de selección a partir de la determinación de las necesidades, donde se realiza el análisis y descripción de los cargos y ocupaciones y quien acoge al trabajador y adquiere la responsabilidad de su formación y desarrollo, así como de cumplir el contrato psicológico que se establece entre ambos, ya que el trabajador es el cliente interno de la organización.

### Los candidatos

El principal objeto y sujeto en el proceso de selección es el hombre, el que se encuentra inmerso en un determinado contexto económico, político y socio-cultural que condiciona en la interacción con el mismo, todo un conjunto de características propias de un determinado territorio o región. El desarrollo cultural, el sistema educacional, las costumbres imprimen su sello en la formación y desarrollo del individuo.

Desde el punto de vista del proceso de selección, las acciones con los sujetos van a proceder por medio de la valoración integrada de las características de los mismos en los aspectos cognitivos, afectivos, físicos y sociales, en correspondencia con las exigencias de los cargos y ocupaciones integrados en las competencias laborales.

### **Organización del proceso de selección**

El proceso de selección es el elemento mediador entre las necesidades de empleo de la empresa y de los candidatos, ya que la eficacia del cumplimiento de los objetivos de ambos reside en el grado de organización que se le imprima a dicho proceso.

En la organización y el desarrollo del proceso de selección tienen un papel fundamental la estrategia y las políticas que se tracen dejando bien delimitados los mismos, las que se deben caracterizar por el dinamismo y flexibilidad que debe poseer todo sistema que se desarrolla. Se incluyen entre los principales aspectos a tener en cuenta en la organización de un sistema de selección de personal: los principios y normas de funcionamiento de la actividad, el modelo de selección a emplear en correspondencia a las necesidades y en función de lograr el máximo de calidad en el desarrollo de dicho proceso, la definición de los métodos y técnicas a emplear, así como los medios necesarios para ejecutar dicha actividad.

### **Equipo de selección**

El principal sujeto y objeto del proceso de selección de personal es el hombre, por lo que al igual que en cualquier terreno del conocimiento sobre el hombre, la preparación y proyección de los investigadores y el instrumental teórico y práctico que se emplee determina la calidad de los resultados de dichos procesos.

### **1.5-Modelos de sistemas de selección de personal**

En el estudio de la selección de personal como un sistema, resulta necesario valorar algunos de los principales modelos de sistemas de selección de personal existentes.

Stanton, E. (1989) plantea lo que denomina sistema consecutivo de selección. Es un modelo en el que hace énfasis en la entrevista estructurada. No tiene en cuenta, la retroalimentación en el proceso al no contemplar las etapas post adopción de la decisión de selección (Anexo 7 )

#### **ETAPAS**

Etapa 1. Determinación de las especificaciones precisas y realistas de la provisión de personal.

Etapa 2. Reclutamiento eficaz del personal.

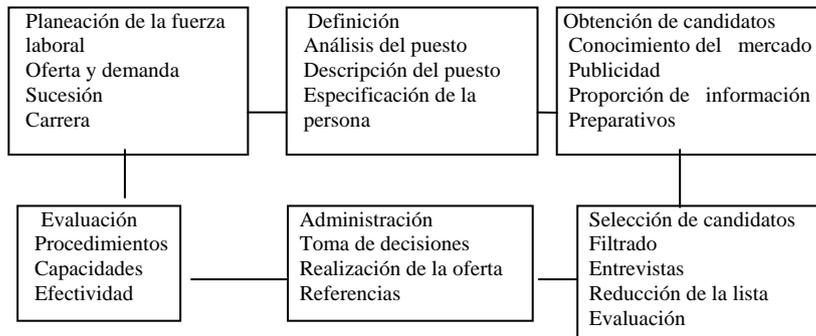
Etapa 3. Selección inicial del solicitante.

Etapa 4. Comprobación de las referencias que da el candidato de sus empleos.

Etapa 5. La entrevista estructurada de selección.

Etapa 6. Evaluación del aspirante y resultado final

Cowling, A. y James, P. (1997) formulan un modelo funcional cíclico en el cual se hace énfasis en las actividades que sirven de preparación, y contemplan además las etapas posteriores a la adopción de las decisiones de selección.(Anexo 6)

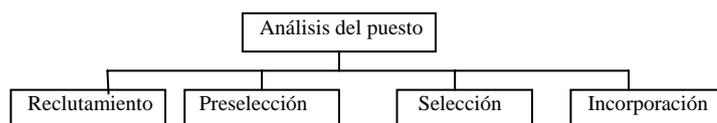


Tomado de La Esencia de la Administración de Personal y las Relaciones Industriales, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México

Sikula, A. (1994) sigue el modelo clásico, aunque en el mismo no integra las etapas preparatorias y el seguimiento del proceso. Plantea que las principales etapas del proceso de selección son las siguientes: solicitud, exámenes, entrevistas, verificación de antecedentes y el examen médico.

Louart, P. (1994) plantea como fases principales del proceso de contratación externa las siguientes: publicación de las necesidades y búsqueda de los candidatos, recepción y selección de las cartas de candidatos, entrevista general, tests complementarios, entrevista de aceptación del superior o de los futuros colaboradores del candidato, la decisión final, el proceso de recepción y control y la recepción e integración. Este modelo plantea como elemento central en la selección las entrevistas y no hace énfasis en las etapas preparatorias que aportan las bases para realizar el proceso de selección.

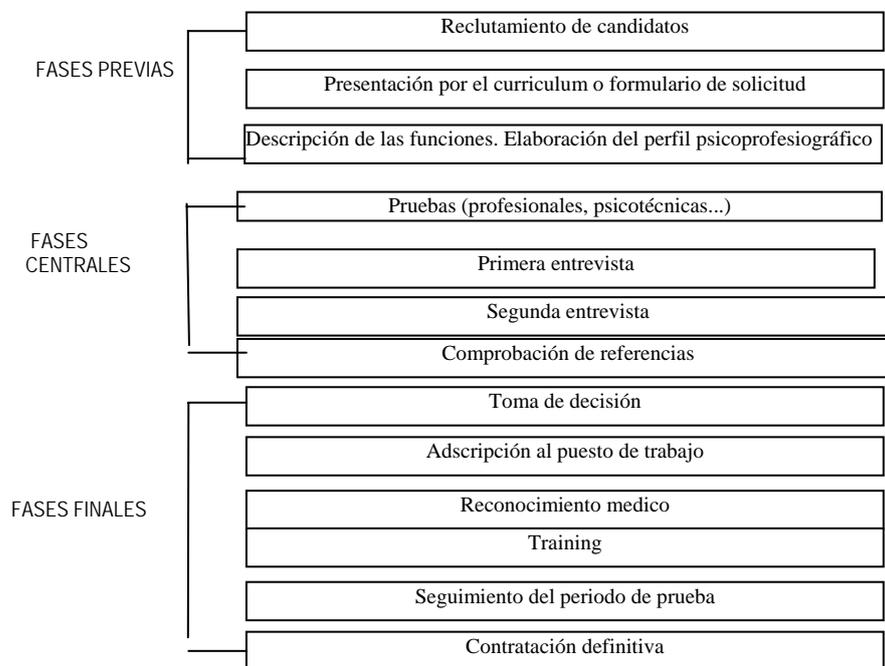
Sánchez, J. (1993) formula un modelo en el que señala al análisis de puestos como punto de partida del proceso, establece una fase de preselección a partir del análisis de la solicitud de empleo y culmina con el proceso de incorporación (Anexo 9).



Tomado de Sánchez J (1993): *Selección de personal. Guía práctica*, Ed. Amarú, Salamanca, España

Puchol, L. (1994) presenta lo que denomina modelo clásico de selección en el que establece tres fases para la selección: las fases previas, las fases centrales y las fases finales de selección. Incluye en la fase previa un proceso de preselección sobre la base del curriculum o

formulario de solicitud y ubica el reconocimiento médico después de la adscripción al puesto. Este modelo refleja de forma integral el proceso, pero se predeterminan algunos pasos cuya ubicación es altamente variable, tales como el examen médico, y la ubicación de las primeras y segundas entrevistas de forma continua, después de la aplicación de las pruebas (Anexo 8).

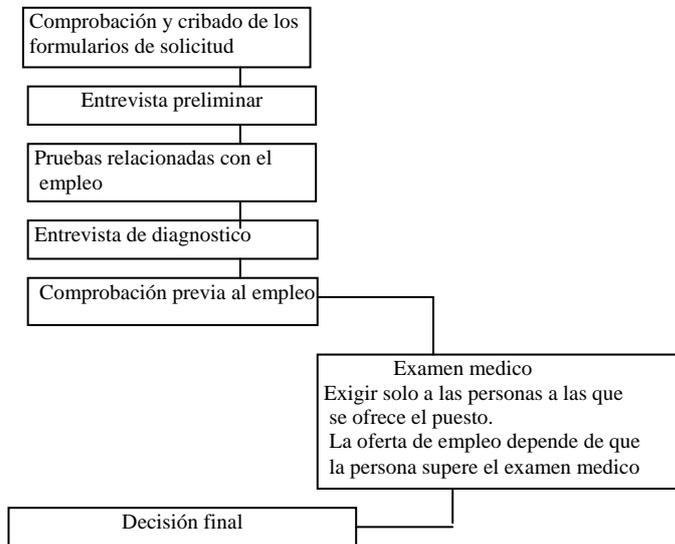


Tomado de Puchol, L. (1994): *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Ed. Perspectivas y Prospectivas, España.

Riesgo, L. (1990) plantea las siguientes fases del proceso de selección: solicitud, examen, pruebas psicotécnicas, entrevista, reconocimiento médico, cursillo previo y período de prueba. Este modelo sigue la línea clásica y representa las etapas finales del proceso, pero no las etapas que le sirven de base, ni contempla el reclutamiento dentro del proceso de selección.

Casas, J. (1994) plantea que los sistemas de selección de personal se desarrollan generalmente ejecutando los pasos siguientes: "primero se preseleccionan aquellos aspirantes que, en principio, parecen ajustarse más a los requisitos que el puesto de trabajo exige....Con esta preselección se reduce el número de personas que serán sometidas a la selección propiamente dicha, con lo que se economizan esfuerzos, tiempo y dinero y el segundo paso consiste en aplicar ciertas técnicas que permitirán distinguir al mejor capacitado para el trabajo ofertado entre todos los que lo han solicitado". Es un modelo general en el que hace énfasis en la correspondencia entre el candidato y los requisitos establecidos y la aplicación de un conjunto de técnicas, por otra parte no tiene en cuenta las etapas posteriores a la adopción de la decisión de selección.

Al igual que el modelo anterior Byars, Ll. y Rue, L. (1994) no reflejan las etapas previas, condición indispensable para realizar la selección, así como divorcian el reclutamiento de la selección (Anexo 10).



Tomado de Byars, Ll. y Rue, L.(1996): *Gestión de Recursos Humanos*, Ed. Irwin, España.

Dessler, G. (1994) muestra el sistema de selección desarrollado por la Toyota en Kentucky. Whitehill, A. (1991) señala que en el Japón los japoneses suelen contentarse para realizar la selección con su sistema educacional, mientras que en Estados Unidos u otros países suelen establecer sistemas de selección más complejos como este de la Toyota o los que han desarrollado en Mazda o Smyrna Tennessee.

Este modelo muestra las tendencias actuales de la selección, en las que se hace énfasis en los valores y el comprometimiento en función de la identificación, aceptación de la cultura organizacional y las aptitudes interpersonales, del trabajo en equipo y la capacidad de solución de problemas Se presta también atención al análisis de la capacidad técnica en la ejecución de la actividad sobre la base de la realización de muestras de trabajo, pruebas de conocimientos, así como la valoración de las aptitudes físicas (Anexo 11 ).

Fase I	Orientación/Solicitud
Se llena una solicitud y se observa un video del ambiente de trabajo y el proceso de selección de Toyota (1 hora)	
Objetivo: Explicar el trabajo y reunir información sobre las experiencias y capacidades de trabajo	
Conducción: Departamento de Servicios de empleo de Kentucky	
Fase II	Evaluación de las capacidades técnicas
Pruebas escritas	
Prueba de conocimientos generales 1	
Prueba de herramientas o de mantenimiento general (6 horas)	
Objetivo: Evaluar el conocimiento y potencial técnico	
Conducción: Departamento de servicios de empleo de Kentucky	

Fase III	Evaluación de las capacidades interpersonales
	Actividades para la solución de problemas en grupo e individuales (4 horas)
	Simulación en una línea de producción (5 horas) 2
	Objetivo: Evaluar las aptitudes interpersonales y de toma de decisiones
	Conducción: Toyota Motor Manufacturing
Fase IV	Evaluación en Toyota
	Entrevista y evaluación grupal (1 hora)
	Objetivo: Analizar los métodos y logros
	Conducción: Toyota Motor Manufacturing
Fase V	Evaluación de salud 1
	Examen médico y pruebas de drogas/alcohol (2 2 horas)
	Objetivo: Determinar la condición física
	Conducción: Hospital General Scott County y el Centro Médico de la Universidad de Kentucky
FaseVI	Observación en el trabajo
	Observación e instrucción en el puesto después de ser contratado (seis meses)
	Objetivo: Evaluar el desempeño en el puesto y el desarrollo de aptitudes
	Conducción: Toyota Motor Manufacturing
	1 Sólo para profesionales expertos
	2 Sólo producción

Tomado de Dessler, G. (1994): *Administración de Personal*, Ed Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México.

Otra de las concepciones que puede ser catalogada de revolucionaria, en el campo de la gestión de recursos humanos son los enfoques reingenieriles sobre el personal en la organización, y en específico sobre los procesos de selección. En esta dirección Champy, J. (1996) formula lo siguiente: " La reingeniería exige procesos más sofisticados de selección y contratar. Ya pasaron los tiempos de la entrevista sencilla" y plantea como aspectos fundamentales a tener en cuenta en un sistema de selección los siguientes: partir de un perfil y hacer énfasis en la capacidad de aprendizaje, en la cultura y la participación de los futuros compañeros de trabajo y en las muestras de trabajo y la simulación (Anexo12).

#### PASOS

- Prepare un perfil de las habilidades técnicas e interpersonales que requiere el nuevo trabajo.
- Recuerde que la capacidad de aprender es una de las más importantes cualidades que Ud. está buscando.
- Determine que le pueden decir a usted sobre el candidato los procedimientos finales de prueba.
- Tanto cuanto sea posible, observe al candidato actuando en condiciones de trabajo reales o simuladas.
- Amplíe el proceso de entrevista para que incluya a miembros del equipo con quienes el candidato tendría que trabajar.
- No limite el número de candidatos disponibles exigiéndoles experiencia anterior. Esta quizás no sea aplicable al nuevo trabajo, y la exigencia podría eliminar a candidatos muy capaces. Diseñe el proceso de reclutamiento de manera tal que le exponga al candidato la cultura de su compañía, y trátelo durante el proceso como si ya fuera miembro de la empresa. El candidato debe entender claramente que significa trabajar para su compañía.

Resulta interesante el modelo formulado por Swan, W. (1997) quien valora las cualidades de los candidatos sobre la base de tres factores: "¿puede hacer?", "¿quiere hacer?" y "¿encaja?", empleando la entrevista como método central en el desarrollo de este proceso.

Algunos autores como Chiavenato, I. (1993), Sánchez, J. (1994) elaboran flujogramas del proceso de selección, pero somos del criterio que el flujo esta en correspondencia con las características del proceso ya que estos dependen del tipo de selección que se efectúe.

### 1.6-Etapas del proceso de selección de personal

El proceso de selección no es un acto aislado entre un grupo de especialistas y los candidatos a ocupar determinados cargos u ocupaciones, sino que está conectado con toda una serie de actividades y tareas con las que se encuentra estrechamente relacionado, y cuya omisión imposibilita la realización de un proceso con la calidad necesaria.

Sobre la base de los principios metodológicos que se formulan en el presente trabajo, el análisis de los diferentes modelos existentes y las experiencias en la creación e implantación de diferentes sistemas de selección, se elaboró el modelo siguiente, el cual parte de una concepción sistémica al valorar la selección como un proceso interdependiente del resto de los subsistemas que integran la gestión de recursos humanos; así como hace referencia al total de elementos agrupados en subsistemas, cuya composición en cada selección en concreto, depende de los factores que condicionan la eficiencia y la calidad de los sistemas de selección (Anexo 13).

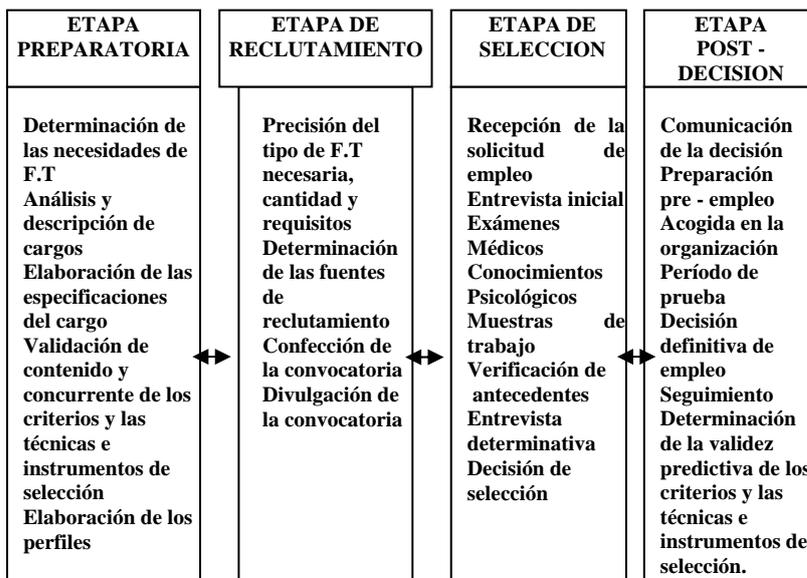


Fig 13 Modelo de sistema de selección de personal (Zayas, P., 2002)

El proceso de selección de personal está integrado por un conjunto de etapas interrelacionadas en función del cumplimiento de los objetivos del mismo. Las principales etapas del proceso de selección se han organizado de la forma siguiente:

1. *Etapa preparatoria:* determinación de las necesidades de personal; análisis y descripción de los cargos u ocupaciones; elaboración de las especificaciones del cargo; validación de contenido y concurrente de los criterios de selección y las técnicas y los instrumentos y determinación de los perfiles de los cargos u ocupaciones
2. *Etapa de reclutamiento:* precisión del tipo de fuerza de trabajo necesaria, cantidad y requisitos; determinación de las fuentes de reclutamiento; confección de la convocatoria; divulgación de la convocatoria
3. *Etapa de selección:* recepción de la solicitud de empleo; entrevista inicial; exámenes: examen médico, examen de conocimientos, exámenes psicológicos, muestras de trabajo, verificación de antecedentes, entrevista determinativa y decisión de selección
4. *Etapa post decisión de la selección:* comunicación de la decisión de selección; preparación pre-empleo; acogida en la organización; período de prueba; decisión de empleo definitiva; seguimiento; determinación de la validez predictiva de los criterios de selección y los instrumentos empleados.

Como se puede apreciar en el modelo se han agrupado en sistema y subsistemas las principales etapas, fases, tareas, métodos, técnicas e instrumentos que se emplean en un sistema de selección. El orden o la aparición de los diferentes elementos que conformen un sistema de selección en particular, está en correspondencia con los objetivos y características del mismo.

## CAPÍTULO 2 REFLEXIONES TEÓRICO METODOLÓGICAS SOBRE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

### 2.1-Premisas epistemológicas

A diferencia del tratamiento tradicional que se ha dado a este objeto como actividad eminentemente técnica, el proceso de selección de personal es un proceso de investigación científica, que está influido por las tendencias actuales y polémicas existentes al respecto. Este proceso, como objeto de estudio de la Psicología y otras disciplinas, por su complejidad es depositario del abordaje epistemológico de la Psicología en general, pues el mismo lleva implícito la construcción del conocimiento sobre el hombre en el desarrollo de la actividad laboral. Toda ciencia se caracteriza por poseer un conjunto sistematizado de conocimientos (leyes, principios, hipótesis, conceptos) sobre un objeto y los métodos para el conocimiento del mismo. La investigación científica de la selección de personal en la Psicología tiene como objeto: la interrelación hombre trabajo

Desde hace varios años ha cobrado auge dentro de la psicología la necesidad del análisis epistemológico de dicha ciencia. La gran diversidad de concepciones en el campo teórico-metodológico, han llevado al análisis de las distintas posiciones y enfoques en el proceso de construcción del conocimiento psicológico. A las tradicionales contradicciones en la producción del conocimiento entre racionalismo y empirismo, se agrega en el momento actual la controversia entre investigación cuantitativa e investigación cualitativa que se extiende a los aspectos teóricos y metodológicos entre los cuales existe una estrecha interdependencia.

Los problemas epistemológicos de la psicología con sus particularidades específicas, se ubican dentro de la problemática general que enfrentan las ciencias sociales en la producción del conocimiento, debido a las características del objeto de las mismas. Sobre el panorama epistemológico existente en la psicología contemporánea González, F. (1997) plantea: "Entre las tendencias que se expresa de una forma u otra en el debate epistemológico que tiene lugar hoy en la psicología están la fenomenología, el constructivismo, la epistemología de la complejidad, la psicología de orientación marxista, el construccionismo social, y el positivismo que continua teniendo una fuerte influencia en nuestra ciencia". Por lo que en función del objeto de estudio, se hace necesario valorar las posiciones teórico metodológicas de las orientaciones más fuertes que coexisten en el desarrollo actual de la psicología: la psicología de la personalidad y la psicología cognitiva, por lo que estas representan con respecto al conocimiento psicológico y en las cuales, desde distintos puntos de vista van surgiendo elementos de contacto que proyectan una visión diferente en el proceso de producción del conocimiento en la ciencia psicológica.

Derivado de los avances de las ciencias naturales y el empleo del método experimental, desde finales del siglo XIX, se estableció el paradigma positivista como modelo de la investigación científica. Estos aspectos condujeron a una transferencia y asimilación acrítica de estos modelos y métodos a las ciencias sociales.

Entre las principales características del paradigma positivista se encuentran la orientación nomotética de la investigación, la formulación de hipótesis, su verificación y la predicción a partir de las mismas, la sobrevaloración del experimento, el empleo de métodos cuantitativos y de técnicas estadísticas para el procesamiento de la información, así como niega o trata de eliminar el papel de la subjetividad del investigador y los elementos de carácter axiológico e ideológicos presentes en la ciencia, como forma de la conciencia social, pretendiendo erigirse como la filosofía de las ciencias. Debido a estos últimos elementos planteados y la situación creada alrededor de los resultados contradictorios de los diferentes experimentos, este paradigma comenzó a ser minado dentro de las ciencias sociales.

Un ejemplo claro del instrumentalismo y pragmatismo de las posiciones positivistas, es el abuso y empleo inadecuado de una técnica tan valiosa en el procesamiento de información como el análisis factorial, el cual consiste en seleccionar una serie de variables, bajo unos supuestos previos de relaciones entre los mismos, e intenta reducir dichas variables a un número menor de factores o variables complejas, que aglutinan toda la información contenida en el total de variables. Esta técnica ha sido la base de la construcción de diferentes técnicas psicológicas que van desde el estudio de la inteligencia como en pretensiones de evaluar la personalidad de forma integrada, y como señala Atkinson, R. (1993) fue la tendencia predominante en el estudio de la inteligencia hasta los años 60.

Mediante este procedimiento se pretende "matematizar" la estructura interna del hombre y en específico de las funciones psicológicas, cual si al estilo Pitagórico la esencia de la naturaleza humana fuera numérica, aplicándose operaciones matemáticas a cualidades humanas de diferente orden, cual si sumáramos objetos distintos desconociendo que características reviste ese producto final. En consecuencia se aplica un método de esa índole al análisis de las cualidades humanas, cuando la naturaleza del hombre es biológica y social. son las formulaciones de estudiosos de la inteligencia, entre ellos En esta dirección Spearman plantea que el estudio de la inteligencia se desarrolló al margen de un tratamiento teórico, y en gran medida algunos de los conceptos y las formulaciones teóricas planteadas son un producto directo del análisis factorial. Ejemplo evidente de estos aspectos es la definición que Vernon, Ph., (1956) brinda sobre el término habilidad, planteando: "La palabra habilidad se refiere a un

grupo de ejecuciones que correlacionan recíprocamente en un grado elevado y que, como tal grupo, son distintas (o tienen correlaciones fijas) de las ejecuciones que no pertenecen al grupo." O sea que las habilidades dependen de las correlaciones estadísticas, y no son un producto de las interacciones sujeto-objetos-sujetos en el desarrollo de la actividad. Resulta aún más evidente el pragmatismo y el instrumentalismo de estos exponentes del positivismo cuando señalan: "Los factores se aíslan, pues, mediante un proceso de deducción lógica, sobre el examen estadístico de las correlaciones entre las habilidades. No se captan en la observación entidades reales (procesos, fenómenos funciones, aptitudes, poderes o rasgos); se extraen mediante el análisis estructural objetivo." (Heibredder, E., 1971)

Obviamente la inadecuación objeto-método comenzó a mostrar grietas en el proceso de construcción del conocimiento y desde épocas tan tempranas como 1944, M. Katz, H. Hyman en 1950 y R. Rosenthal estudiaron los resultados contradictorios que se producían entre diferentes experimentos sobre un mismo aspecto y este último enunció el denominado "efecto del experimentador". En esta misma dirección Pereboom, A. (1971) señala: "...los resultados contradictorios entre diversos experimentos son más la regla que la excepción y plantean un grave problema al investigador: si atribuirlos a 'la mala metodología' o por el contrario, 'modificar la teoría'. " Al respecto M. Mc Cullough introduce el término "sesgo experimental" donde no cuestiona la teoría sino las hipótesis y el diseño (Morales, J., 1995).

A pesar de lo acertado de las imputaciones que se realizan al positivismo, no es menos cierto que existen elementos valiosos dentro del arsenal metodológico creado que son de gran utilidad. Por otra parte, las polarizaciones, las absolutizaciones, sólo para diferenciarse de lo existente, no hace más que producir posiciones reactivas, que en el mejor de los casos por oposición adquieren los mismos defectos de lo que se critica, en un polo opuesto; por ello se entiende que sin asumir posiciones eclécticas, se puede asimilar, enriquecer, a la luz de nuevas concepciones, productos de valor tanto de carácter teórico como metodológico de las formulaciones provenientes de cualquier posición epistemológica, siempre y cuando sea la vertiente más adecuada para la obtención del conocimiento, según la situación de que se trate. Existen ejemplos edificantes en esta dirección, tales como el surgimiento del RAMDI por González, D. (1995) sobre la base del análisis crítico del Método de Inducción Motivacional desarrollado por J. Nuttin o la reformulación del test de Rotter, instrumento construido sobre la base de preceptos psicoanalistas, por F. González, quien lo proyectó como una técnica abierta de gran valor en el estudio de la personalidad. Además, es uno de los postulados de este trabajo, que el proceso del conocimiento tiene una continuidad, y el conocimiento anterior sirve

inevitablemente como base del nuevo conocimiento aunque sea como referente de negación, de ahí que el surgimiento de una nueva teoría no puede desconocer totalmente la precedente. Por tanto, no se considera aconsejable renunciar al empleo de elementos de valor surgidos en el seno de una corriente por simple oposición o diferenciación.

Las críticas efectuadas al positivismo condujeron a la elaboración de nuevos modelos y estrategias más flexibles y adecuadas a las características del objeto; así surge el paradigma cualitativo dentro de la investigación científica, sobre la base de las posiciones constructivistas derivadas de los postulados filosóficos de E. Kant, la fenomenología y las formulaciones epistemológicas de J. Piaget; los trabajos desarrollados en la etnografía y en el caso de la psicología las formulaciones de la psicología humanista, en ocasiones asumiendo posiciones extremas que adquieren los mismos defectos en sentido opuesto de las teorías que critican.

En esta dirección adquieren realce la hermeneútica y el interaccionismo y se erigen paradigmas como el interpretativo, que orienta su atención hacia el estudio de las acciones humanas y la vida social haciendo énfasis en la comprensión, la acción y los significados y destacando el conocimiento ideográfico y el acuerdo intersubjetivo como método, y el sociocrítico que trata de dar solución a las deficiencias del modelo positivista y el interpretativo, haciendo énfasis en el papel de la teoría y la práctica en la solución de problemas y en el carácter transformador de las ciencias, e incorpora elementos axiológicos e ideológicos.

Al hablar de epistemología en psicología no puede dejar de mencionarse la obra de Jean Piaget, quien planteaba en su epistemología genética la existencia de una continuidad entre lo biológico y lo psicológico en el desarrollo del ser humano, haciendo énfasis en la construcción de determinadas estructuras cognoscitivas, y la adquisición por parte del individuo de un conjunto de operaciones lógico-matemáticas que posibilitan el conocimiento de la realidad. Piaget, es considerado uno de los iniciadores del enfoque constructivista en la psicología. Es básico en sus concepciones su preocupación alrededor de cómo se construye el conocimiento. Son clásicas sus interrogantes de: ¿Cómo conocemos?, ¿Cómo se traslada el sujeto de un estado de conocimiento inferior a otro de orden superior?, ¿Cómo se originan las categorías básicas del pensamiento racional? Su posición epistemológica es considerada constructivista, interaccionista, relativista caracterizada por los aspectos siguientes: papel activo del sujeto en la construcción del conocimiento; papel de las acciones del sujeto frente al objeto en el cual se produce una interacción entre ambos; el conocimiento es construido por el sujeto cognoscente a partir no sólo de la experiencia sensorial y los objetos son conocidos en función de las capacidades cognitivas que posee en un momento determinado el sujeto cognoscente.

En su análisis de las diferentes formas del conocimiento Piaget, J. (1971) plantea la existencia de tres tipos de conocimiento: el físico, el lógico matemático y el social. El físico pertenece al conocimiento sensorial de los objetos, o sea, la fuente se encuentra en estos; el lógico matemático se produce a partir de las reflexiones y abstracciones que construye el sujeto cognoscente, encontrándose la fuente de este conocimiento en el sujeto, y el conocimiento social lo divide en convencional y no convencional; en el convencional la fuente del conocimiento se encuentra en el criterio de las otras personas y el no convencional se deriva del significado construido y apropiado por el sujeto en su relación con otros individuos.

Como principales implicaciones metodológicas del paradigma cualitativo en el desarrollo de las investigaciones, Contreras, I. (1994) resume los siguientes: desarrollo de las investigaciones en su ambiente natural, empleo de instrumentos humanos, la utilización del conocimiento tácito, el empleo de forma preferente de métodos cualitativos y muestras intencionales, el análisis inductivo de los datos, la orientación del empleo de la teoría con un carácter emergente así como la elaboración de un diseño con las mismas características, la negociación de los resultados de la investigación, el predominio del estudio de casos como forma preferida, dar mayor importancia a la interpretación idiográfica, determinar los límites de la investigación por la aparición de focos emergentes y la existencia de criterios especiales para determinar el valor de verdad, tales como: credibilidad, posibilidad de transferencia, fidelidad, y posibilidades de confirmación, en vez de la acostumbrada validez, confiabilidad y objetividad abogado por el positivismo en las investigaciones cuantitativistas.

El paradigma cualitativo ha implicado el desarrollo de determinados métodos, adecuados al objeto de las ciencias sociales, que sean más flexibles, dinámicos y complejos, capaces de reflejar y conocer la subjetividad humana, aunque es necesario trabajar mucho en la consolidación de los mismos. Dentro de los principales métodos y técnicas empleados por este paradigma, puede mencionarse el incremento del empleo de los métodos teóricos del conocimiento, la investigación participación-acción, la observación, las técnicas abiertas, los métodos de expertos, las técnicas creativas de trabajo en grupo y solución de problemas, los métodos de búsqueda de consenso y diferentes métodos que contribuyen a conocer la validez o la credibilidad de la investigación cualitativa entre ellos: la estancia prolongada en el campo, la observación persistente de los focos principales de la investigación, la triangulación, procedimiento al que damos gran valor metodológico dadas las características del objeto de estudio de la psicología, su complejidad y dinamismo, ya que consiste en el empleo de diversos métodos en sistema realizando el cruzamiento y la coincidencia de los resultados

alcanzados; la consulta a colegas; la suficiencia referencial, que consiste en procesar una parte de los datos y almacenar otros analizando los resultados de los datos procesados, para posteriormente valorar los datos guardados y comparar los resultados de los mismos; la confirmación de los resultados por parte de los participantes mediante vías formales e informales; la reflexión sistemática, tomado de la etnografía, donde a través de un diario se lleva un registro de la información sobre la subjetividad del propio investigador, sobre decisiones metodológicas y el desarrollo de teorías a priori, y la validez catalítica, que se refiere al grado de "concientización" del estudio (Freire, P.,1970). Según Lather, P. (1986) la validez catalítica se logra si los participantes mediante su participación en el estudio, logran profundizar en el conocimiento de su mundo y aumentar su nivel de autodeterminación (Anderson, G., 1991).

Dentro del análisis de los problemas epistemológicos de la psicología González, F.(1993, 1997), quien ha sintetizado y proyectado posiciones que encuentran receptividad en el concierto teórico y metodológico actual, propone en este ámbito lo que denomina como epistemología cualitativa. En esta dirección el mencionado autor plantea la siguiente definición: "La epistemología que proponemos la denominamos epistemología cualitativa, donde lo cualitativo caracteriza el proceso de producción de conocimientos, pero no se define por el uso exclusivo de métodos cualitativos." Añadiendo además: "Negar la posición empirista dominante en el paradigma positivista, de que las distintas formas de conocimiento mantienen una relación isomórfica con la realidad, no supone la negación de la relación entre conocimiento y realidad sino nuevas formas de expresión". Esta posición niega, tanto la tradición correspondentista como las posiciones constructivistas extremas, agnósticas e irracionales. Se coincide en el presente trabajo, con una gran parte de las formulaciones de F. González pero el término cualitativa que imprime a su propuesta epistemológica, tendencia actual que realmente caracteriza el proceso de investigación en las ciencias sociales y en particular en la psicología, por su amplitud se pueden esconder en dicho término las más disímiles posiciones que llegan hasta el irracionalismo y el agnosticismo.

En cuanto a los métodos empleados debe también tenerse en cuenta que aunque el conocimiento psicológico es uno, y tiene como base la psicología general, no tiene la misma finalidad, ni el proceso objeto de investigación es igual, en el estudio del conocimiento de las cualidades y regularidades del sujeto en particular, que su comparación con otros, y esto es un aspecto que caracteriza el proceso de selección de personal, ya que entran elementos tales como la medición, la que en el caso de las ciencias sociales algunos especialistas prefieren denominarla como evaluación, debido a las particularidades de este proceso en correspondencia

con las características, composición, estructura y complejidad del objeto, que a su vez es un sujeto activo y la búsqueda de semejanzas y diferencias por lo que es necesario establecer categorías, asignar valores en cuyo ordenamiento tienen un papel fundamental las matemáticas y la estadística.

Por otra parte la construcción del conocimiento y la elaboración de teorías no es un proceso directo que realice ningún instrumento, sino que pasa por la construcción del investigador sobre la base de la teoría. El proceso de conversión de la información cuantitativa a la teoría y viceversa, es un proceso cualitativo orientado por la teoría. Los métodos, técnicas e instrumentos deben ser interpretados e integrados para su explicación en términos de categorías cualitativas.

La selección de personal exige una combinación del empleo de los métodos cuantitativos y cualitativos, de la orientación ideográfica y nomotética, en correspondencia con los objetivos, las características de la tarea investigativa, el momento de la investigación y las particularidades del objeto. Resulta necesario priorizar la orientación ideográfica y el empleo de las técnicas cualitativas en el proceso de construcción de las cualidades de cada sujeto, empleando métodos cuantitativos como un elemento de aproximación, de ordenamiento, de clasificación, dentro de determinado rango en que se mueven las cualidades, e introducir la orientación nomotética, incrementando el empleo de los métodos cuantitativos al realizar las comparaciones entre los candidatos

En el análisis de la necesidad de la integración de los métodos teóricos y empíricos, cuantitativos y cualitativos, ya Galileo Galilei planteaba la necesidad de esta integración, recalcando el papel de la teoría como hilo conductor de la investigación cuando planteaba: "El mismo experimento que a primera vista engendra una opinión, si se analiza mejor nos enseña lo contrario."

En la construcción del conocimiento sobre los candidatos en la realización de los procesos de selección de personal, se pueden distinguir fundamentalmente dos paradigmas: el factorialista eminentemente positivista, pragmático, empirista y cuantitativista; el cualitativo, el cual surge en respuesta a las críticas que se realizan al paradigma anterior y que se erige fundamentalmente sobre la base de métodos y técnicas de esas características, tales como las entrevistas, currículums y otros, rechazando el empleo de métodos cuantitativos, como ejemplo de este paradigma se pueden citar los modelos de Swan, W.(1997) y Stanton, E. (1989).i

No se pretende en el presente trabajo agotar la problemática epistemológica de la psicología por los objetivos del mismo y la extrema complejidad y extensión de la problemática, pero sí es necesario mostrar la posición a seguir, abogando a favor de una epistemología integrativa, no

ecléctica, sobre la base de las leyes y principios de la dialéctica, en la que tengan cabida tanto los métodos cualitativos como los cuantitativos, en correspondencia con las particularidades, el momento y los objetivos de la investigación, en función de lograr una mayor precisión en el proceso de construcción del conocimiento.

En el estudio de este objeto en el plano epistemológico en las condiciones de nuestro medio se impone la emergencia de la introducción de un paradigma integrativo de carácter dialéctico, como sistema abierto que tiene como principios en el proceso de construcción del conocimiento: la relación objetividad-subjetividad; la cognoscibilidad del mundo y su constante desarrollo; la concatenación e interrelación de los fenómenos; el carácter constructivo-reflejo del conocimiento; el enfoque histórico-social en el estudio de los distintos objetos, fenómenos y procesos; el papel orientador de la teoría, como principio y producto en el proceso de construcción del conocimiento, y los métodos como medios en la producción del mismo. Significamos este enfoque como integrativo, pues se mantiene el criterio de que en la investigación en las ciencias sociales existe un predominio de los elementos de orden cualitativo, ya que la cualidad refleja la esencia de los diferentes objetos, procesos y fenómenos, lo que constituye el elemento central de toda construcción teórica como punto de partida y producto del conocimiento, y contiene dentro de sí los elementos cuantitativos como expresión de cierta cantidad de determinada cualidad. En esta dirección, Beltrán, M. (1995) plantea: "Creo que basta con afirmar el método cualitativo junto al cuantitativo, dejando que sea el objeto de conocimiento el que lo justifique y reclame en función de sus propias necesidades". Por otra parte, no es procedente desconocer la ley de la dialéctica sobre la transformación de cambios cuantitativos en cualitativos, pues tiene un valor general aplicable a la teoría del conocimiento. Dentro de este complejo panorama epistemológico se encuentra el debate y el nivel actual del desarrollo de la ciencia psicológica.

## **2.2.-Principales contribuciones de las diferentes escuelas, enfoques o corrientes psicológicas**

En la base de la construcción del conocimiento sobre la selección de personal se encuentran la psicología general y dentro de esta los enfoques actuales de la psicología cognitiva, la psicología de la personalidad y el estudio de la organización del trabajo. No obstante que se ha planteado por diferentes autores que en Occidente la psicología laboral y en especial la selección de personal se desarrolló al margen de las concepciones teóricas de la psicología general por el marcado carácter pragmático de la misma, no es menos cierto que los psicólogos integran las filas de determinadas escuelas, corrientes o enfoques que sostienen determinadas posiciones sobre categorías psicológicas que intervienen en los procesos de selección. En este

sentido no se hará referencia al papel que en particular han desempeñado los diferentes especialistas que se han dedicado en el decursar histórico a la selección de personal, ni a hacer un análisis pormenorizado de los aspectos teórico y metodológicos expresados en las diferentes escuelas, corrientes y enfoques en Psicología, pero en función del objeto de nuestro trabajo es necesario hacer referencia a las principales formulaciones que tributan a la concepción de la selección de personal desarrollada en el presente trabajo, por lo que estas representan con respecto al conocimiento psicológico, y en las cuales desde puntos de vista diferentes, van surgiendo puntos de contacto que proyectan una visión diferente en el proceso de producción del conocimiento en la ciencia psicológica.

Entre los sistemas teóricos que integran el panorama epistemológico de la psicología contemporánea está el psicoanálisis que tiene sus fundamentos filosóficos en el irracionalismo. Al analizar la teoría psicoanalítica de Sigmund Freud, Rappaport D.(1967) destaca un grupo de corolarios en la base de dicha teoría, señalando entre los mismos el siguiente: "Ninguna conducta está aislada: toda conducta pertenece a la personalidad integral e indivisible". Estos postulados hablan del abordaje, existente ya en la teoría psicoanalítica de un enfoque holístico desde el punto de vista estructural, así como las categorías empleadas en su formulación psicodinámica de la personalidad pese a su fatalismo biológico. Otro aspecto que proyecta una visión holística y una proyección de actualidad en el enfoque del estudio sobre la personalidad, como lo es la unidad de lo cognitivo y lo afectivo, presente en el modelo combinado de cognición y afecto desarrollado por Freud en 1915 (Freud, S., 1973), aunque resaltan la subordinación de los elementos cognitivos a los afectivos; dirigen además, la atención hacia el papel de las necesidades en el comportamiento del ser humano y plantean la existencia de diferentes niveles de conciencia y desde el punto de vista metodológico resulta de interés para la selección de personal el empleo del método clínico en el conocimiento del sujeto.

Otra teoría psicológica relevante es la Gestalt, que tiene sus raíces epistemológicas en el racionalismo, reflejada en la base de su concepción psicológica. Dirigen su atención hacia el estudio de los procesos cognoscitivos, fundamentalmente la percepción y el campo de la solución de problemas donde reconocen la existencia de un pensamiento productivo. Impacta de este sistema su concepción sobre la totalidad, coincidente con enfoques actuales en este sentido, con independencia del sustrato teórico y desde el punto de vista metodológico sus posiciones enfatizan la necesidad de cierta flexibilidad sobre la base de la experimentación.

La teoría conductista tiene sus fundamentos epistemológicos en el funcionalismo y el pragmatismo dentro de la filosofía y es una fiel expresión del positivismo dentro de la ciencia

psicológica. J. Watson, fundador de este sistema teórico planteaba: "Admitir lo espiritual dentro del campo de la ciencia significa franquearles una puerta a los enemigos de la ciencia- al subjetivismo, al supernaturalismo y al sentimentalismo" y añadía " procesos psíquicos, conciencia, almas y espíritus son todos de la misma laya, e impropio por tanto del empleo científico"(Heibredder, E.,1971). Este enfoque desde la misma posición la mantiene otro de los máximos representantes de este sistema Skinner, B. (1971) cuando plantea: "La costumbre de buscar una explicación de la conducta en el interior del organismo ha tendido a oscurecer las variables de que disponemos para un análisis científico. Estas variables se encuentran fuera del organismo, en su medio ambiente inmediato y en su historia. No negamos la existencia de los estados internos, sino que afirmamos que no son importantes en un análisis funcional." Pese a sus limitaciones resulta de valor para la selección de personal el empleo de métodos tales como la observación y la necesidad de la valoración de los resultados de la actividad, obviamente no sobrevalorado como en este sistema que hace abstracción de los procesos. Algunos enfoques tales como el enfoque funcionalista en el análisis de las competencias tienen un marcado carácter conductista

Dentro del estudio de la psicología de la personalidad en los últimos años ha jugado un papel significativo la psicología humanista. Los fundamentos epistemológicos de la psicología humanista se refieren a antecedentes tan antiguos como Aristóteles, los filósofos del Renacimiento, la filosofía existencialista (S. Kierkegaard, J. Sartre,) de la que asimila el ubicar al hombre y su existencia en el centro del sistema y la idea de que el ser humano crea su persona por las propias decisiones o elecciones que va tomando, y de la fenomenología (E. Husserl, M. Heidegger) la cual se centra en el estudio de la percepción externa o interna como acontecimiento subjetivo, sin ningún tipo de apriorismo. Para los representantes de este enfoque los seres humanos se conducen por medio de sus propias percepciones subjetivas, la gente responde no a un ambiente objetivo sino al ambiente tal y como ellos lo perciben y comprenden.

Entre los principales representantes de esta posición podemos señalar a Rollo May, A Maslow, G Allport, y C Rogers. Destaca en la obra de Rogers C, su defensa a la subjetividad;el énfasis del carácter activo del hombre expresado en el proceso de actualización, y el enfoque holístico de su concepción sobre la personalidad, visto a través de estructuras totalizadoras como el "yo" o "sí mismo". Este sistema teórico sobre la base de su concepción holística plantea una posición metodológica multicausal, señala que el conocimiento en Psicología no sólo se obtiene a través del tradicional método experimental de corte positivista y formula la existencia de tres tipos de formas de obtención del conocimiento: el conocimiento subjetivo construido sobre las bases de la

experiencia interior y la autoobservación, el conocimiento objetivo basado en el método experimental de verificación cuantitativa y el conocimiento interpersonal o fenomenológico, planteando formas de verificar el conocimiento sobre la base de la observación de la realidad y el acuerdo intersubjetivo.

Otro de los representantes de la denominada Psicología Humanista que impacta el panorama actual en la Psicología es G. W. Allport, el cual formula en su teoría sobre la personalidad una concepción, holística, con un enfoque sinérgico, al plantear: "La personalidad es fruto de las relaciones entre diversas características que pueden ser comunes a todos los individuos; pero no sólo eso, lo peculiarmente definitorio de la personalidad es que la particular combinación de tales características en cada persona da lugar a una nueva unidad, cualitativamente diferente de los componentes que en ella se amalgaman". Al igual que otros exponentes de esta corriente, hace énfasis en la subjetividad y el papel activo del hombre y señala: "Las diferentes clases de Psicología personalística....conducen (en cuanto a la naturaleza del hombre) en que (es) una unidad creadora, un individuo que se desarrolla y que tiene intenciones, no el reactor desmembrado que nos presenta el positivismo." Allport G (1963).

Se puede agregar por último entre los principales exponentes de esta corriente a Abraham Maslow (1990), destacando sus formulaciones sobre la personalidad autorrealizada, como expresión del enfoque holístico y el carácter activo del hombre, y su posición metodológica del empleo de muestras intencionales en el desarrollo de la investigación científica en esta esfera del conocimiento. Se puede significar como aporte a la posición adoptada en el presente trabajo: la ubicación del hombre en el centro de la vida social; el enfoque holístico en la concepción sobre la personalidad, visto a través de estructuras totalizadoras; el reconocimiento de la subjetividad y el carácter activo del hombre y el enfoque metodológico multicausal.

Otra de las posiciones que engrosan el panorama contemporáneo de la Psicología, es la Psicología Cognitiva entre los precursores en el empleo de este término Pozo, J., (1989) señala a J. Bruner, y G. Miller. La Psicología Cognitiva tiene sus fundamentos epistemológicos según Gardner, H., (1987) y Riviere, P. (1987) en el racionalismo en la Filosofía, ya que prioriza los aspectos internos (ideas, conceptos, planes) sobre los aspectos externos en el estudio del conocimiento sobre el ser humano. No obstante, la posición de esta corriente de magnificar el papel de los elementos cognitivos en el estudio y actuación del hombre y la variedad de posiciones dentro de ella, se debe significar que el desarrollo de la misma, desde los que se pueden considerar sus precursores, así como el desarrollo actual de sus diferentes vertientes han contribuido al desarrollo de la psicología. Dentro de esta corriente se ubican las posiciones

de quienes podemos considerar precursores de estos enfoques hasta las posiciones más duras en esta corriente asociadas a la metáfora entre las computadoras y el hombre, considerando al ser humano como procesadores de información, ignorando o relegando la afectividad y los factores socioculturales. Por otra parte se pueden encontrar posiciones más flexibles dentro de esta corriente, sin tender a una integración de lo cognitivo y afectivo pero que incorporan en sus análisis los elementos afectivos, como el aprendizaje significativo desarrollado por Ausubel, D. (1963) o los estudios de Entwistle, N. (1994) sobre el aprendizaje y la motivación, observándose además el enfoque hacia la búsqueda de categorías integradoras por parte de algunos de sus representantes, resurgiendo el empleo del término "mente" dentro de la Psicología para explicar la existencia de un sistema común en el estudio y la comprensión de los procesos cognitivos.

Entre las principales estrategias metodológicas empleadas por este movimiento se encuentran: la introspección, la que han usado de forma limitada; la investigación empírica en estudios sobre cronometría mental, aprendizaje verbal, estudios sobre atención, percepción, memoria, inteligencia realizando estas experiencias tanto en condiciones de laboratorio como en el ambiente natural; las entrevistas y el análisis de protocolos verbales por medio de técnicas como expertos-novatos y la solución de problemas, la simulación donde las computadoras han desempeñado un papel relevante y como recurso metodológico emplean la interferencia en función de poder estudiar los procesos observables por vía directa, ya que plantean que para comprender la naturaleza de los procesos cognitivos (estructuras y planes) es necesario observar los comportamientos del sujeto y realizar luego análisis sistemáticos durante la investigación para llegar a la descripción y explicación detallada de los mismos (De Vega, M., 1984)

Esta teoría se caracteriza por un enfoque hiperbolizado del papel de los procesos cognitivos en la actuación del ser humano, y la minimización de la importancia de otros factores. Formula una concepción holística limitada al analizar su objeto de estudio y sus formulaciones alrededor de la estructura y papel de los procesos cognitivos en el desarrollo de la actividad al retomar categorías como la mente.

Es necesario en función de la posición que se asume en el presente trabajo, resaltar el papel de la Psicología de Orientación Marxista en la construcción del conocimiento psicológico en la cual se proyectan formulaciones que enriquecen el panorama epistemológico actual sobre esta ciencia. Se destaca, como aportes a nuestro objeto de estudio, su concepción integral como un sistema teórico abierto que resume los avances de la ciencia psicológica, y su base filosófica a partir de la cual se estructura el sistema de principios de trascendental valor teórico y

metodológico en el estudio del ser humano, dentro de los cuales podemos destacar: el de la relación dialéctica entre lo objetivo y lo subjetivo, lo biológico y lo social, de lo social y lo personal; el carácter reflejo de los fenómenos psíquicos; del determinismo; el principio del desarrollo; de la condicionalidad histórico-social; la unidad conciencia- actividad-personalidad y el carácter activo del sujeto. Estos principios impactan decisivamente los procesos de selección de personal a través del estudio de su objeto: la relación hombre-trabajo.

Las categorías actividad, sujeto y personalidad son de vital importancia tanto en el orden ontológico, como epistemológico y metodológico. Pudiendo destacar en esta dirección los estudios realizados por Vigotsky, L., Rubinstein S., Leontiev, A., Uznadze, D., Ananiev, B y Kagan, M. y los trabajos de Lomov, B., Abuljanova, K., y otros en los cuales se produciendo en la actualidad un amplio debate alrededor de los mismos.

Resultan de particular interés las concepciones de L. Vigotsky, sobre el enfoque histórico-cultural en el estudio de las funciones psíquicas superiores de innegable valor teórico y metodológico para la psicología. En esta dirección plantea: "Para comprender objetivamente los procesos de desarrollo de la conciencia humana (así como las formas del psiquismo animal), es necesario indagar los distintos dominios genéticos que se entrecruzan en el marco ontogenético, dentro de los que se incluyen el filogenético y el histórico cultural." . Destacan en esta concepción sus formulaciones sobre la actividad, las leyes generales del desarrollo, de la mediación y la zona de desarrollo próximo. ( Vigotsky, L., 1979)

## CAPITULO 3 EL OBJETO

### 3.1- Análisis del objeto del proceso de selección de personal: la interrelación hombre-trabajo

En el estudio de la selección de personal se ha producido históricamente un desplazamiento de la atención hacia alguno de los elementos que integran el principal subsistema del proceso de selección de personal alrededor de la interrelación hombre trabajo por lo que resulta imprescindible abordar las principales concepciones existentes en esta esfera.

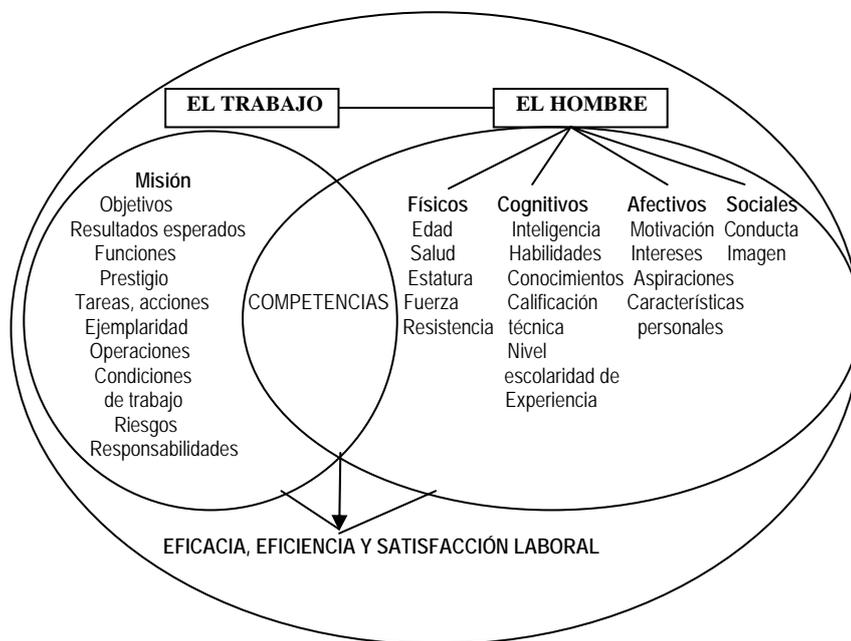
El trabajo como proceso social, no es un elemento estático; ni desde el punto de vista del trabajo como proceso general, ni de un trabajo específico en particular, condicionando las diferencias de las características del trabajo, las competencias para el desarrollo del mismo. Como se ha señalado, desde el punto de vista metodológico las características del objeto condicionan los métodos a emplear.

Los cambios en el entorno, las condiciones socioeconómicas, el papel del mercado y el desarrollo científico-técnico revolucionan las formas de producción, y a su vez van modificando las competencias, así se pasa de producciones masivas seriadas a producciones unitarias caracterizadas por la variación constante; se pasa de actividades sencillas poco calificadas a otras que exigen una amplia preparación técnica, y de la superespecialización de los empleados se pasa a la formación con un perfil amplio de los trabajadores, caracterizado por la autonomía, el trabajo en equipo y la variedad de habilidades. Al respecto, Bramham, J. (1995) plantea como uno de los factores claves en la conducción de los recursos humanos el contar con una fuerza de trabajo flexible. Alrededor de la problemática de la organización del trabajo se plantea sobre la base de los cambios que se están operando en el mundo laboral, la desaparición tanto cuantitativa como cualitativa del empleo, refiriéndose en el caso de esta última, a la tendencia a la eliminación de determinadas fronteras entre las tareas que desarrolla un trabajador en función de las necesidades de la organización.

El desarrollo de la informática y la globalización que se produce en el mundo contemporáneo, transforman cada día más los procesos del trabajo. La situación actual en el mercado de trabajo se caracteriza por un entorno competitivo, mal definido y en constante cambio, la tendencia a la estructuración de organizaciones planas, la paulatina desaparición de trabajos poco calificados por la necesidad de manipular tecnologías con cierto nivel de complejidad para ejecutarlos, el dominio del idioma, la formación en gestión, el trabajo en equipo, el dominio de técnicas de trabajo complejas y con una alta especialización tecnológica, la autonomía y la participación en

el desarrollo de los diferentes procesos de trabajo y en la toma de decisiones, lo que implica la capacidad de asumir responsabilidades y riesgos, la necesidad de la creatividad, el dominio de la computación y la variedad de habilidades; se habla en la actualidad incluso de la desaparición de los empleos. Estos aspectos caracterizan a su vez el estado de las exigencias actuales del mercado de trabajo en nuestro entorno.

Es de interés en el análisis de esta problemática sobre la relación entre el hombre y el trabajo, en función de la selección de personal, el estudio de las características del proceso de trabajo. Con vistas al proceso de selección de personal es necesario hacer un análisis que permita valorar el acercamiento o el grado de correspondencia del trabajo, su naturaleza, estructura y funcionamiento con las características de los candidatos (Anexo 14 )



**Modelo relación hombre y trabajo (Zayas P., 2002)**

Es vital en nuestra concepción teórico metodológica la teoría de la actividad por ser la actividad laboral objeto de la selección de personal y ser la actividad transformadora por excelencia.

Existen diferentes concepciones sobre esta categoría entre los que resaltan los trabajos de A. Leontiev que llenaron toda una época en el desarrollo de la Psicología Marxista. Abuljanova, K., y Lomov, B., entre otros critican el carácter limitado de las concepciones de Leontiev, A. por restringir esta categoría básicamente a la relación objetal, haciendo abstracción de la comunicación y el papel de la misma como forma específica de interrelación, de las relaciones sociales y los aspectos vivenciales del sujeto; empleando la categoría sujeto, solo como un mediador; y agregan que la concepción formulada por este limita la relación actividad, conciencia, personalidad al reducir esta última categoría a la actividad. Por lo que al hacer

referencia a la actividad en el presente trabajo, nos vamos a referir a la misma en la acepción más general que define la actividad: "Como un complejo sistema sujeto- sistema de actividades objetales- sistema de comunicación lo cual incluye, de una manera más completa, el desarrollo ontogénico de la personalidad en el sistema de relaciones sociales" (González, F., 1983)

La Psicología del Trabajo de Orientación Marxista profundizó desde el punto de vista teórico metodológico en el estudio psicológico de la actividad laboral y su estructura, e introducen los términos exigencias laborales y premisas de rendimiento de gran trascendencia desde el punto de vista teórico y metodológico en el estudio del trabajo y cuyos resultados valoramos en nuestra propuesta.

Häcker,W (1986) define a la actividad laboral como "una unidad funcional de procesos motivacionales, volitivos, cognoscitivos (perceptivos, mnésicos, intelectuales) y motores". Según este mismo autor la actividad laboral está caracterizada por las siguientes propiedades psicológicas relevantes: es una actividad consciente dirigida a un fin determinado; está dirigida a la realización de un objetivo como resultado anticipado (producto) que: existe en la imaginación antes de la acción, se regula de acuerdo con la voluntad del objetivo consciente y durante su ejecución se desarrolla fundamentalmente la personalidad. Plantea además que los componentes psíquicos de la actividad laboral están determinados por la tarea de trabajo y que la unidad básica del análisis psicológico de la actividad es la acción, definiendo por acción la unidad psicológica más pequeña de la actividad regida por la voluntad.

Se coincide en el presente trabajo con las propiedades planteadas por Häcker, W., pero es necesario resaltar que la actividad laboral no se desarrolla en abstracto sino implicada dentro de un marco de interrelaciones sociales y personales concretas donde tienen incidencia de la cultura organizacional y los elementos de carácter axiológico, y donde el sujeto participa en la construcción de las competencias laborales que sirven de base al desarrollo exitoso de la actividad.

En la categoría actividad se pueden distinguir un plano externo y un plano interno, no existiendo un isomorfismo entre ambos. El que los aspectos externos determinen los internos no quiere decir que exista una identidad. Al decir de Lomov, B.,(1984) "La tarea de la Psicología, no consiste en separarlas en su inicio y después buscar como se unen, sino al estudiar la "parte externa" de la actividad descubrir la "parte interna"; con más exactitud comprender el papel real de lo psíquico en la actividad". Las competencias son en nuestra acepción los mecanismos psicológicos del sujeto en el desarrollo de la actividad laboral.

No se puede hablar del trabajo sin relacionarlo directamente al hombre, ya que este es el principal sujeto, actor y beneficiario de cualquier actividad. En la evolución histórica de la gestión empresarial se le ha asignado un determinado papel dentro de este sistema, y de forma explícita o implícita ha sido siempre el elemento fundamental en el desarrollo de las diferentes actividades, pues a pesar del nivel tecnológico alcanzado por la mecanización y la automatización en los procesos productivos o de servicios, detrás de ellos siempre está el hombre. En el proceso de selección de personal, el hombre es el principal objeto y sujeto por su carácter activo, que a la vez transforma y se transforma en el desarrollo de la actividad. Cuando se dice que es el centro de la gestión de recursos humanos se analiza al mismo en la integración de las esferas cognitiva, afectiva, física y social.

Unida a la categoría actividad, resulta de vital importancia para la psicología y en especial nuestro objeto de estudio la categoría sujeto. Esta categoría tiene múltiples acepciones y es enfocado desde los más disímiles puntos de vista filosófico, gnoseológico, sociológico, como sujeto en el proceso de investigación y como sinónimo de personalidad, de individuo o de hombre.

En su concepción sobre la actividad Leontiev, A introduce el concepto de sujeto concreto de la personalidad, como momento interno de la actividad con un carácter reactivo. En esta dirección son de importancia las formulaciones de Abuljanova, A y Abuljanov, F. (1989), Lomov, B.(1984) H. Arias, H., y Montalvo, M. (1993) al respecto.

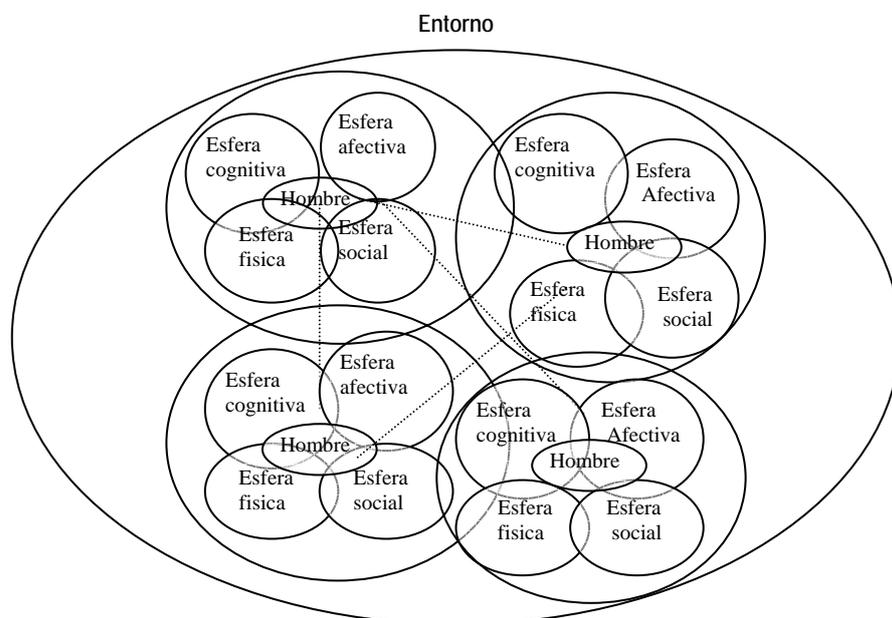
Asumimos en el presente trabajo la categoría sujeto como: el ser humano concreto activo y transformador, portador de una personalidad que de forma consciente dirige y regula el proceso de su actividad vital en su implicación en el medio.

El enfoque sobre el hombre debe tener un carácter holístico, y la selección contempla todas las esferas que integran al hombre, no como una sumatoria sino en su síntesis e interrelaciones intra e interesferas, en su implicación en un medio determinado y en la interrelación con las demás personas).

Son varias las disciplinas científicas que estudian al hombre en el desarrollo de la actividad laboral, tales como la medicina, la antropología, la fisiología, el derecho, la pedagogía y otros, pero la psicología en el desarrollo del proceso de selección de personal siempre ha ocupado una posición privilegiada por el alcance de su objeto.

Cuando se hace referencia a la existencia de diferentes esferas, se debe plantear la interrelación y dependencia entre todas; es decir entre lo biológico, lo psicológico y lo social integrado en el hombre, y es esa integración la que refleja la capacidad de una persona concreta o grupo de

ellas para desarrollar con éxito determinada actividad. Hablar de un todo tiene lógica cuando existen partes, al igual que hablar de partes adquiere sentido cuando existe un todo; por lo que hay que valorar estos nexos en sentido dialéctico y reconocer su carácter holístico y sinérgico. Esto implica analizar el sistema y sus componentes cuyas interacciones adquieren una dimensión cualitativa diferente. (Anexo 15)



Es obvio que cuando se habla de la existencia de una esfera cognitiva y afectiva, se está haciendo referencia a lo psicológico y en específico a la personalidad, por ser esta la principal manifestación del hombre en su implicación en el medio. Una categoría básica en el estudio del hombre y que resulta vital en el proceso de selección de personal es la categoría personalidad, pues como señalan Harre, R. y de Waele, J. (1979): "La personalidad es la base de la competencia social del ser humano". El estudio de la personalidad es un elemento central dentro de la selección de personal, ya que es la expresión más genuina del ser humano como ser social, por su carácter activo y transformador, y por su papel autorregulador y regulador, vista la personalidad en su condición integrada entre lo cognitivo y lo afectivo.

Es conocido que no existe una teoría única, sino todo un mosaico, o quizás parafraseando a Koontz, H. (1987), una verdadera jungla de teorías psicológicas, que de una forma u otra abordan la problemática de la personalidad. Al respecto, Cowling, A. James, P. (1997) plantean: "Si bien la mayoría de las personas estará de acuerdo en que la personalidad es un factor muy importante que contribuye al éxito o fracaso en el trabajo, convendrá menos sobre la naturaleza de las personas y cómo debe medirse". Aquí afloran los debates alrededor de lo biológico y lo social en la personalidad, así como la relación entre lo heredado y lo adquirido y los métodos adecuados para su valoración.

Existen diferentes posiciones sobre la personalidad en las distintas escuelas y corrientes psicológicas, y aún dentro de una misma escuela, lo que lleva a precisar desde cuál ángulo se proyecta el empleo de esta importante categoría para la psicología, Wislack, G. (1988) plantea en sus principios del psicodiagnóstico, el principio de la concepción de la personalidad en el cual refleja la necesidad de orientar éste en función de la concepción de la personalidad imperante. Entre los principales enfoques en el estudio de la personalidad se pueden citar la teoría de los tipos psicológicos, la teoría de los rasgos, teorías del desarrollo y teorías de la dinámica de la personalidad, entre otras.

Existen múltiples tendencias en el estudio de la personalidad y la concepción teórica que se asuma tiene implicaciones metodológicas directas en la realización del diagnóstico de selección. En esta dirección, resulta ilustrativa la clasificación siguiente de diferentes definiciones sobre personalidad realizada por Allport, G., (1963): aditivas o de ómnibus: enfocan la personalidad como una suma de todas las características que posee y que definen a un individuo; integrativas o configuracionales: caracterizadas por el énfasis en los aspectos estructurales concibiendo la personalidad como un todo organizado; jerárquicas: establecen un ordenamiento jerárquico donde unas estructuras sirven de base a otras; en términos de ajuste: hacen referencia como elemento central al papel de la adaptación de la personalidad y basados en la distintividad: enfatizan en la individualidad, en la diferenciación de los individuos. Resulta también de interés la clasificación que hace Morales, J. (1995) de las distintas teorías en el estudio de la personalidad en: internalistas, situacionistas e interaccionistas (Anexo 16)

Clasificación de las definiciones de Personalidad de Allport, G., (1937)				
Aditivas o de ómnibus	Integrativas o configuracionales	Jerárquicas	En términos de ajuste	Basados en la distintividad
Las cuales se caracterizan por enfocar la personalidad como una suma de todas las características que posee y que definen a un individuo.	Caracterizadas por el énfasis en los aspectos estructurales concibiendo la personalidad como un todo organizado	En las que se establece un ordenamiento jerárquico donde unas estructuras sirven de base a otras	En las que se hace referencia como elemento central al papel de la adaptación de la personalidad	Enfatiza en la individualidad, en la diferenciación de los individuos.

Clasificación de las distintas teorías en el estudio de la personalidad según Morales, J. (1995)		
Teorías internalistas	Teorías situacionistas	Teorías interaccionistas
Hacen énfasis en la determinación de la conducta a partir de factores internos. Dentro de estas teorías distingue las teorías biológicas en las cuales incluye aquellas que enfatizan en los factores genéticos, anatomofisiológicos, tipología funcional neurológica y funcionamiento endocrino (Krestchmer, Sheldon), y las psicológicas dentro de las cuales incluye las teorías procesales o de estado las cuales plantea destacan los estados o mecanismos de naturaleza cognitiva o afectiva como fuerzas intrapsíquicas (Freud), y las teorías estructurales las cuales enfatizan los aspectos relacionados con la organización y el ordenamiento de los factores que integran la personalidad. (Teoría de los rasgos, Cattell, Allport, Eysenck)	Explican el comportamiento humano a partir de las situaciones externas. Fiel expresión de estas teorías es el Conductismo y las siguientes formulaciones de Skinner, B. (1971): "No podemos explicar la conducta de ningún sistema si estamos completamente situados en su interior. Finalmente hemos de recurrir a las fuerzas que influyen el organismo desde el exterior"	Su base radica en la concepción de la personalidad como una función de la interrelación entre las características personales y las situaciones. En las mismas se hace énfasis en el carácter activo del sujeto, el papel conductor de los procesos cognitivos y en las significaciones que adquiere el medio para el mismo.

Modelos paradigmáticos existentes en las concepciones sobre la personalidad (Reese y Overton,1970; Morales, J., 1995)		
• El modelo mecanicista	• El paradigma organísmico	• El modelo dialéctico
Se plantea una concepción reactiva del organismo, haciendo énfasis en el papel de los estímulos y los determinantes materiales.	Concibe al organismo vivo como una totalidad y busca las fuentes de la conducta en el interior del individuo.	Establece una interrelación entre el sujeto y el medio a través de la actividad. Al respecto Morales, J.,(1995) plantea:“La integración y superación de ambos modelos unidimensionales, mecanicista y organísmico viene a realizarse en los supuestos del paradigma dialéctico.

Estas clasificaciones tienen un carácter limitado ya que no parten de los elementos esenciales de orden ontológico, filosófico y epistemológico que definen el carácter de una teoría psicológica, y entremezclan categorías y concepciones sobre la personalidad contrapuestas, o existen teorías que pueden ser clasificadas en varias de las categorías establecidas. No obstante, muestran algunos elementos comunes en las definiciones planteadas por los diferentes autores, y sirven de ilustración del panorama conceptual existente.

Es imposible en un trabajo de este tipo abordar en profundidad las concepciones teóricas de los diferentes autores; no obstante, es necesario destacar dentro de todos los estudiosos de la personalidad en Occidente, en relación con la selección de personal por sus aportes teóricos y metodológicos, desde distintas posiciones, los trabajos de G. Allport, C. Rogers, y A. Maslow, exponentes de la psicología humanista que ha realizado grandes aportes al estudio de la personalidad; los de R. Cattell, quien adopta como concepción teórica de la personalidad la teoría de los rasgos los que clasifica en aptitudinales, temperamentales y dinámicos teniendo en cuenta su grado de generalidad; su origen (constitucional o ambiental) y su significación (superficiales o causales). Se destaca en este autor, la creación de distintas técnicas psicológicas como el IPAT, el Inventario de Personalidad 16 PF sobre la base del análisis factorial. Se puede mencionar también a H. Eysenck, quien tomando en cuenta los postulados de W. Wundt, C. Jung, y J. Guilford establece que la base de las diferencias individuales se pueden describir en base a dos dimensiones principales el neuroticismo y la extraversión. A pesar de diferencias con respecto a algunas de las formulaciones se reconoce el valor del trabajo desarrollado por estos especialistas y sus aportes al desarrollo de esta categoría.

Desde hace varios años se viene produciendo un análisis crítico y reconceptualización de esta categoría, derivado del carácter limitado y las insuficiencias de los enfoques reduccionistas imperantes, de orden biologicista y sociologicista en la concepción y uso de la misma, en el que intervienen representantes de las más disímiles teorías.

La psicología de orientación marxista desde sus planteamientos teóricos e investigaciones desarrolladas ha realizado significativos aportes al estudio de la personalidad, y aunque existe una base filosófica común, existen diferentes tendencias al abordar ese importante objeto de

estudio de la psicología. En un estudio realizado por Shorojova, E. (1985) analiza las principales tendencias de la psicología soviética en el estudio de la personalidad entre las cuales destaca las siguientes: el enfoque complejo de las ciencias que estudian al hombre; el enfoque individual; el enfoque de la disposición práctica; el de orientación socio-psicológica en el estudio de la personalidad; el del estudio de la personalidad sobre la base del principio de la unidad de la conciencia y la actividad, con diferentes posiciones al respecto y el enfoque sistémico estructural el cual es el punto de contacto actual en el que coinciden en la actualidad los estudiosos de la personalidad de las más disímiles posiciones filosóficas y epistemológicas. Este enfoque tiene como principales representantes de la psicología soviética a K. Platonov, B. Anániev, A. Kovaliov, V. Miasischev, y V. Merlín y tienen como antecedentes las formulaciones de L. Vigotsky.

Pese a las diferencias de carácter filosófico, ontológico y epistemológico en los distintos enfoques en el estudio de la personalidad, pueden distinguirse elementos afines que pueden orientar, sobre la base de una posición común, la construcción del conocimiento integrado alrededor de esta importante categoría para la psicología. Cuando se emplea el término personalidad, se está haciendo referencia a la expresión psicológica integrada del hombre y a sus manifestaciones en las distintas actividades de la vida social en su implicación en el medio. Entre los principales enfoques actuales en el estudio de la personalidad se deben significar el carácter integral visto con un enfoque holístico, expresado en el enfoque sistémico-configuracional; su individualidad; el carácter reflejo; el carácter social; la unidad de lo cognitivo y lo afectivo; la búsqueda de síntesis integradoras al explicar la misma; el carácter activo del sujeto en la construcción de la personalidad y su función reguladora y autorreguladora.

El estudio del hombre y su personalidad, no se refiere a atomizarlo en un conjunto de procesos que se dan en todo ser humano, aunque algunos de estos pueden manifestarse a niveles superiores de integración, con una incidencia significativa en el desarrollo exitoso de determinada actividad, pero nunca operarían de forma independiente sino integrados en síntesis, con un carácter diferente como parte de una configuración cualitativamente superior.

En muchos procesos de selección se fragmenta al hombre en procesos aislados y se busca cuales procesos o combinaciones de estos correlacionan con el éxito; o sea se hace el estudio de cualidades aisladas para predecir el éxito a partir de éstas, sobre la base de modelos correlacionales, tratando de relacionar elementos fragmentados con el todo. También, algunos especialistas trabajan fundamentalmente sobre la base de categorías y tipologías, referidas a

los aspectos de contenidos y estructurales, pero no valoran los aspectos funcionales expresados en las funciones reguladora y autorreguladora de la personalidad.

Tradicionalmente, en la psicología del trabajo se ha realizado el estudio de la personalidad sobre la base del análisis de los elementos componentes de la denominada estructura clásica, la cual está elaborada sobre la base de los contenidos psicológicos; así para explicar la actuación del ser humano se planteaba la existencia de componentes, tales como el temperamento, el carácter, las capacidades y el sí mismo, los que no expresan los elementos diferenciales en el desarrollo de las diversas actividades por el sujeto; es decir, personas con iguales contenidos de la personalidad alcanzan resultados diferentes y otras con características personales distintas alcanzan los mismos resultados en el desarrollo de una actividad. Por ejemplo, el ser más o menos alegre, como rasgo aislado, no determina el éxito en el desempeño de un cargo, por lo que este enfoque no permite definir los aspectos de la personalidad que inciden en la actuación del hombre.

En el estudio de la personalidad existen un conjunto de formaciones motivacionales particulares que resultan de interés al evaluar los principales aspectos que orientan y sostienen la actuación de los sujetos en las diferentes actividades, tales como: los intereses; las aspiraciones y dentro de estas los ideales y las intenciones y la autovaloración. Todo esto unido a la voluntad, como expresión de la constancia, la perseverancia, la independencia, la decisión, la fuerza y el autodomínio en la orientación del sujeto para alcanzar un objetivo.

Existen también síntesis donde se expresa al más alto nivel la integración de los aspectos cognitivos y afectivos tales como: las convicciones; el estilo de vida y el sentido de la vida.

Es necesario en el estudio del sujeto, con vistas a la realización de los procesos de selección de personal, conocer cuáles son sus principales necesidades, motivos y otras formaciones psicológicas, ya que revelan la orientación y la fuerza de la dirección del comportamiento, lo que tiene incidencia directa en el desarrollo de la actividad por parte del sujeto. Y aunque algunos autores sobre la base de un enfoque positivista y una orientación empiricista e instrumentalista analizan la influencia de los aspectos psicológicos partiendo de resultados de técnicas estadísticas, y señalan la existencia de bajos niveles de correlación entre los factores de índole psicológico y el éxito en el desarrollo de una actividad, es obvio que la incidencia de los factores motivacionales no se produce de forma aislada, pues sólo con motivación no se realiza con éxito una actividad, sino que este es el resultado de la interrelación de aspectos de carácter cognitivo y afectivo.

El éxito en el desarrollo de una actividad es la resultante del conjunto de factores interrelacionados, cuyo producto final no es una adición de las partes integrantes; no obstante, es necesario en el estudio del hombre realizar abstracciones para poder valorar la influencia relativa en el desempeño alcanzado en el desarrollo de una actividad. Dentro de los factores a los que se atribuye gran importancia, y a los que se ha prestado mayor atención en la psicología, están los aspectos de la esfera cognitiva, como dimensión ejecutora en la regulación y autorregulación de la personalidad. Si bien es cierto que poseer determinado desarrollo de conocimientos y habilidades facilita el desempeño de una actividad, se puede afirmar que de manera aislada, sin la integración a otros factores no resulta suficiente, máxime cuando la actividad laboral no es una abstracción que está basada sólo en el nivel de ejecución, sino que es una actividad social que tiene múltiples requerimientos.

Entre los principales aspectos de carácter cognitivo que se integran en la valoración de los requerimientos de los candidatos se encuentran: la inteligencia, habilidades, aptitudes, conocimientos, e incorporamos otros indicadores como pueden ser los años de experiencia, el nivel de escolaridad y la calificación técnica, elementos que pueden aparecer de forma significativa como requisitos o generalmente integrados en determinadas competencias.

En el decursar histórico de la psicología se ha hecho énfasis en el estudio de la esfera cognitiva por el papel rector de la misma, unido a la esfera inductora de la personalidad en los niveles de ejecución que se alcancen en el desarrollo de la actividad y un reflejo de su trascendencia es el surgimiento de la psicología cognitiva. Es obvio que no se puede restringir el estudio de la esfera cognitiva al movimiento así denominado que tiene como elemento central la concepción del ser humano como un procesador de información y el símil de la computadora, no obstante, que este paradigma ha acaparado al término de psicología cognitiva.

Deben destacarse entre los autores que estudiaron la inteligencia las formulaciones de J. Piaget, para el cual la "función de la inteligencia es la construcción de estructuras cognoscitivas que se corresponden con la realidad y permiten al hombre su conocimiento" y cuya expresión final del desarrollo de la inteligencia es la adquisición por parte del individuo, de un conjunto de operaciones lógico-matemáticas que como instrumento intelectual le permite el conocimiento de la realidad".

En el estudio de las capacidades y los procesos cognoscitivos en general se destaca el papel desempeñado por la ex psicología soviética, en la definición de las bases teóricas que sirven de orientación al estudio de esta importante esfera en la actuación del ser humano y la definición de las principales cualidades de los procesos psicológicos al formular su carácter objetivo, ideal,

subjetivo y reflejo. Entre sus principales representantes se puede citar a L. Vigotsky, D. Elkonin, V. Davidov, P. Galperin, B. Anániev, S. Rubinstein, A. Leontiev, A., y B. Tieplov entre otros.

Resalta dentro de la Psicología de Orientación Marxista, las contribuciones del enfoque histórico cultural de L. Vigotsky el cual impacta el panorama actual de la Psicología; sus estudios sobre el pensamiento y el lenguaje, el papel de la actividad, las leyes de la mediación, de la doble formación, del desarrollo y la zona de desarrollo próximo.

No obstante, las formulaciones metodológicas tempranas de estos autores el análisis factorial fue la posición dominante en el estudio de esta esfera en el proceso de selección de personal.

En el estudio de la inteligencia en la actualidad es necesario destacar el papel que ha desempeñado el movimiento denominado psicología cognitiva, que ha hecho énfasis en la introducción de diferentes modelos de procesamiento de la información. Dentro de la esfera cognitiva se ha prestado especial atención al estudio de las capacidades y en particular al estudio de la inteligencia. Múltiples son las definiciones y enfoques alrededor de la inteligencia. Según Mayer, R. (1986) las principales tendencias en el estudio de la inteligencia la definen como: capacidad de aprendizaje, manipulación, procesamiento y representación de símbolos, capacidad de adaptarse a situaciones nuevas y capacidad para solucionar problemas.

Según de Vega, M. (1984): "Los teóricos del procesamiento de información están interesados en describir y explicar la naturaleza de las representaciones mentales, así como el determinar el papel que juegan en la producción de las acciones y conductas humanas." Para Gardner, H., (1987) el científico que estudia la cognición considera que esta debe ser descrita en función de símbolos, esquemas, imágenes, ideas y otras formas de representación mental. Por otra parte Lachman, R. y Buttfeld, E. (1979) formulan que el procesamiento de la información se produce mediante: "unas pocas operaciones simbólicas relativamente básicas, tales como codificar, comparar, localizar, almacenar, etc, pueden en último extremo, dar cuenta de la inteligencia humana y la capacidad para crear conocimientos, innovaciones y tal vez expectativas con respecto al futuro". Norman, D. (1987) considera que todos los sistemas cognitivos, animados o artificiales, deben tener los siguientes elementos: una forma de recibir información: receptores; una forma de ejecutar acciones en el mundo: sistema motor y procesos cognitivos que incluyen: una forma de interpretar e identificar información recibida por los receptores, una forma de controlar las acciones que se ejecutan, una forma de guiar la distribución de recursos cognitivos cuando las necesidades superen las posibilidades y una memoria de acciones y experiencias.

Entre los estudiosos contemporáneos de la inteligencia se encuentra Sternberg, R. (1985) quien plantea que las diferencias individuales dependen fundamentalmente de la eficiencia de la codificación y comparación de procesos y señala que una teoría comprensiva de la inteligencia debe contemplar una gran cantidad de procesos componentes, y que estos deben estar relacionados no sólo con la inteligencia académica, sino también con la inteligencia práctica. Para este autor los componentes que explican la inteligencia pueden organizarse en 4 clústers: habilidad para aprender y beneficiarse con la experiencia; habilidad para pensar o razonamiento abstracto; habilidad para adaptarse a situaciones de cambio e incertidumbre y habilidad para automotivarse y ejecutar rápidamente las tareas que son necesarias.

Sternberg, R. (1985) elaboró un modelo de clasificación de los componentes de los procesos operativos en la solución de problemas el cual está conformado por los elementos siguientes: metacomponentes: como procesos de control de alto nivel, empleados para la planeación ejecutiva y la toma de decisiones en la solución de problemas; metacomponentes de realización: los cuales son procesos que ejecutan los planes e implementan las decisiones seleccionadas por los metacomponentes; la adquisición de metacomponentes: caracterizada por procesos envueltos en la adquisición de información previamente almacenada en memoria y procesos envueltos en el aprendizaje de nuevas experiencias y los componentes de transferencia: que son procesos envueltos en el traspaso de la información retenida, de una situación a otra.

Otro representante de la denominada psicología cognitiva, cuyas teorías han alcanzado gran difusión es Gardner, H. (1993); sobre la base de las operaciones cognitivas implicadas, la aparición de prodigios, casos de daños psicofisiológicos, las manifestaciones en diferentes tipos de cultura y el posible curso de evolución del desarrollo plantea la existencia de siete tipos de inteligencia: lingüística, lógica-matemática, espacial, musical, kinésica, intrapersonal e interpersonal.

De interés para la selección de personal resulta la clasificación que hace Maker, J. (1982) de las habilidades en la que describe las principales manifestaciones que caracterizan la existencia de cada uno de los talentos por él planteados, entre los que señala: el talento creativo, el talento de toma de decisiones, el talento de planificación, el talento predictivo y el talento comunicativo.

En el panorama del estudio de las capacidades pueden distinguirse la existencia de cuatro tendencias principales: una factorialista, en la cual prima el análisis estadístico matemático de los factores, que revelan fuentes de diferencias individuales, una de las orientaciones principales en el estudio de este objeto y que aún conserva adeptos; la conductista y neoconductista que enfatiza en los resultados y en los aspectos y modificaciones observables, haciendo abstracción

de los procesos y tratando al hombre como caja negra; cognitivista, que explica la actividad cognitiva centrada en los mecanismos y procesos mentales internos, y el enfoque materialista dialéctico, que concibe las capacidades a partir del desarrollo de la actividad en la cual se expresa la relación dialéctica de lo biológico y lo social, de lo interno y lo externo.

Es importante en el estudio de las capacidades, conocer su estructura a los efectos de poder determinar los niveles de incidencia, ya sea relativamente de forma directa, de procesos independientes, o integrado en configuraciones a un nivel superior. Consideramos que es necesario abordar el estudio de las capacidades desde un enfoque funcional, y sistémico configuracional desde el punto de vista estructural. Es importante no sólo valorar el estado actual, sino también los aspectos relacionados con el desarrollo de las capacidades, y las potencialidades de aprendizaje unido al hecho de haber recibido la base orientadora de la actividad, para poder determinar realmente si el sujeto posee o no las posibilidades que garantizan el desempeño exitoso de la actividad, en lo que adquiere particular relevancia las formulaciones de L. Vigotsky, sobre la zona de desarrollo próximo.

Debe destacarse el aspecto regulador y autorregulador de la esfera cognitiva como dimensión ejecutora de la personalidad, la cual es expresión de la integración de lo cognitivo y lo afectivo.

Una característica esencial de la personalidad es su integridad; no obstante, se puede identificar en su estructura, dos dimensiones: la ejecutora y la inductora. Hoy día es generalmente reconocido que el éxito en el desarrollo de una actividad no depende sólo de poseer determinados conocimientos y habilidades, sino que es necesario también la disposición, la orientación y el despliegue de la energía necesaria para alcanzar los objetivos propuestos. Al respecto, resultan harto elocuentes las investigaciones realizadas por Goleman, D. (1997) sobre la inteligencia emocional las que reflejan la influencia de otros factores integrados que no son sólo la cognición en el éxito en el desarrollo de una actividad.

El hombre en el desarrollo de las diferentes actividades en su implicación en el medio, no sólo conoce, sino que en esa interacción manifiesta determinadas actitudes hacia las demás personas, objetos y fenómenos, las que a su vez inciden en la orientación de la actividad. En esta dirección Schein, E. (1993), plantea: " Un gran número de investigadores han demostrado que un alto nivel de motivación, la tendencia a querer hacer cosas en beneficio de la organización y la necesidad de influir en otros a través de una 'competencia interpersonal' es pertinente para el éxito gerencial."

Las características y rasgos personales como unidades psicológicas aisladas no determinan per se, el éxito en el desarrollo de una actividad. La personalidad es indivisa; es una conjugación de elementos cognitivos y afectivos; por eso se ha reiterado que determinadas cualidades adquieren influencia sobre el comportamiento, a partir de su integración funcional. Sólo desde el punto de vista de la investigación es posible abstraer determinados factores y emplear técnicas específicas para conocer el estado de los mismos. En la esfera afectiva es importante determinar las cualidades facilitadoras para el desempeño de una actividad, y la posible presencia de alteraciones significativas de la personalidad que entorpezcan el desarrollo del proceso laboral.

Los elementos de carácter cognitivo o afectivo deben valorarse a partir de determinadas síntesis integradoras en función del desempeño, pero no es ocioso conocer el nivel en que se manifiestan estas unidades porque pueden adquirir un carácter significativo dentro de una síntesis.

La motivación por el trabajo ha sido objeto de estudio de la psicología laboral desde sus inicios; así desde el surgimiento de la administración como ciencia, la misma se encuentra condicionada por la interrogante siguiente: ¿qué es lo que mueve al hombre en el desarrollo de la actividad laboral?

Diferentes especialistas abordan los aspectos relativos a la motivación humana, Maslow, A. (1954) planteó la existencia de una pirámide de las necesidades estableciendo una jerarquía en las que ubicaba en la base las necesidades fisiológicas, le seguían en orden ascendente las necesidades de seguridad, las de pertenencia, las necesidades de estima y las de realización. Existe consenso entre los especialistas que existe una jerarquía de necesidades, pero se le critica a Maslow el preestablecer un orden cuando realmente la jerarquía de necesidades varía en las personas. Alderfer, C. (1972) agrupa las necesidades de Maslow en tres categorías básicas: necesidades de existencia, a las que vincula las necesidades fisiológicas y de seguridad; necesidades de relacionarse con otras personas, en las que incluye la necesidad de pertenencia y de estima y las necesidades de crecimiento personal, en las que incorpora las necesidades de realización.

Por otra parte Mc Clelland, D. (1961,1976) clasifica las necesidades en: logro, poder y afiliación, como las principales formas de manifestación de la motivación de las personas en el trabajo, significando en el caso del logro la tendencia a alcanzar altos resultados en el desarrollo de las diferentes actividades; en la de poder como la búsqueda de posiciones de autoridad y liderazgo y en la de afiliación se refiere a aquellas personas que orientan su actividad a partir de las relaciones interpersonales.

También son muy conocidos los trabajos de Herzberg, F. (1966) en el estudio de los factores que determinan la motivación por el trabajo, donde realiza una distinción entre factores de higiene y motivadores. Herzberg plantea que las condiciones de trabajo, el salario, la seguridad en el puesto y las relaciones humanas existentes son una manifestación de higiene laboral, cuya ausencia puede provocar insatisfacciones, pero no son elementos motivadores. Para él sí representan satisfactores del trabajo el reconocimiento y el rendimiento alcanzado, la promoción y el desarrollo personal, la responsabilidad y el trabajo en sí.

La importancia del papel de la motivación humana en el desarrollo de la actividad laboral, se resalta en la clasificación hecha por D. Mc Gregor de los distintos sistemas de dirección sobre la base de la concepción de la naturaleza humana y los factores que mueven al hombre en el desarrollo de la actividad laboral, así distinguió las denominadas teorías X e Y y posteriormente Ouchi, W., (1982) incluiría la denominada teoría Z sobre la base de las experiencias del management japonés. Estas clasificaciones de las necesidades han sido objeto de investigación e introducidas en la práctica, no obstante el carácter limitado de las mismas.

Es vital para conocer la personalidad determinar cuales son las principales necesidades y motivos y la configuración de la jerarquía de estos, en función de poder valorar los principales elementos dinamizadores de su conducta así como las particularidades emocionales y las características personales.

Existen a su vez, todo un conjunto de formaciones psicológicas complejas, que expresan desde distintos ángulos la orientación del comportamiento de las personas. Dentro de las de tipo afectivo se destacan, los intereses, las aspiraciones y el carácter, que tradicionalmente ha sido considerado la expresión generalizadora de la esfera afectiva, el cual integra, a partir de la jerarquía de motivos, las principales necesidades, actitudes y características personales que expresan la relación del hombre con otros hombres, objetos y fenómenos. Resulta de interés para la selección de personal conocer el grado de estabilidad, plenitud, integridad y fuerza de los elementos caracteriológicos.

Al hacer referencia a la esfera física en el hombre, aparecen las grandes controversias alrededor del papel de los aspectos biológicos en la personalidad del ser humano. El hombre nace con una configuración física, cuyo ulterior desarrollo lo condiciona su implicación en el medio social. Es por ello que se puede identificar una esfera física con determinadas características, las que son portadoras de diferencias individuales, muchas de las cuales pueden erigirse en exigencias o condiciones para el desarrollo de una actividad determinada.

Entre las principales características de orden físico que pueden integrarse en determinadas competencias para el desarrollo de la actividad laboral se encuentran la constitución física, estatura, complexión, habilidades, peso corporal, vigor físico, fuerza, edad, sexo y apariencia física. Asimismo, las habilidades motoras pueden ser un requisito específico para determinadas ocupaciones y existen diferentes métodos y técnicas para su estudio, que van desde la realización de muestras de trabajo, tests de lápiz y papel y aparatos. Ha quedado demostrado que el poseer un alto desarrollo en dichas habilidades, es condición necesaria, pero no suficiente, para desempeñar con éxito una actividad que posea esta exigencia, sino se conjuga con otras cualidades complejas que intervienen en el desarrollo de la misma.

Puede parecer redundante hablar de una esfera social al hacer alusión al hombre, ya que se parte del principio que es un ser social por excelencia; pero no se trata de los factores internos refractados a través de la implicación del hombre en el medio y que matizan la esencia de su personalidad, sino en la manifestación y la imagen externa que el mismo proyecta en consonancia con las normas y valores predominantes, orientado fundamentalmente, en este caso, a aquellos que caracterizan la cultura de la organización a la que el candidato aspira integrarse y la del entorno, su status social y familiar, el prestigio que posee, la ejemplaridad que manifiesta y su conducta social vista en función de los requerimientos de la selección.

La vida es el principal criterio de la verdad y el reflejo de la actividad del hombre, su estilo de vida, su posición en la vida; es por ello que debemos prestar especial atención a la valoración de la conducta social del candidato, su grado de incorporación y participación en las distintas esferas de la vida social. En este sentido, en el caso de algunos cargos específicos, es necesario realizar un proceso de verificación en profundidad sobre la ejemplaridad, los valores predominantes la conducta mantenida por el candidato durante el desarrollo de su vida.

El enfoque teórico asumido proyecta las categorías y la dinámica de la personalidad sobre la base de un enfoque histórico-cultural y configuracional, donde se produce una interrelación entre los aspectos históricos, socioculturales, estructurales, de contenido y funcionales lo que permite el abordaje sistémico de la relación hombre-trabajo. Este enfoque fundamenta la estructura de la personalidad sobre la base de la integración en diferentes configuraciones: las unidades psicológicas primarias, las formaciones psicológicas y las síntesis reguladores como un proceso integrador ascendente a niveles superiores de complejidad. Estos subsistemas son una expresión de la unidad de lo cognitivo y lo afectivo. Especial trascendencia en el proceso de selección de personal reviste también la concepción y formulación de los indicadores funcionales los cuales expresan el carácter funcional de la concepción de las competencias,

entre estos indicadores González, F. y Mitjás, A., (1989) plantean: la rigidez –flexibilidad, la estructuración temporal de un contenido psicológico, la mediatización de las operaciones cognitivas en las funciones reguladoras, la capacidad de estructurar el campo de acción y la estructuración consciente activa de la función reguladora de la personalidad. Estas formulaciones, unido al análisis de los niveles de regulación de la personalidad sobre la base del nivel de conciencia con que actúa el sujeto, constituyen el eje de la concepción de la personalidad empleada en esta proyección de sistemas de selección de personal y elemento vital en el desarrollo del mismo.

### **3.2-Las competencias como principal manifestación de la interrelación hombre- trabajo**

Los grandes cambios que se operan en el mundo contemporáneo unido al desarrollo de las ciencias han impactado con fuerza en la esfera laboral, han originado cambios en los enfoques teóricos y en los métodos surgiendo nuevos conceptos que dan respuesta a nuevas situaciones; es así, que el término competencias invade el campo de la gestión de recursos humanos, y consecuentemente las disciplinas científicas que abordan este objeto.

La introducción del término competencias data de la década de los años 20 en los Estados Unidos en lo referente sobre todo a la capacitación pero el auge en el empleo del mismo se desplaza de fines de los años 60 a los 70, y se considera al psicólogo David Mc Clelland, como uno de los pioneros y luego es retomado en los 90 a partir de las formulaciones de Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional y al decir de Levy-Leboye (1997); Martínez-Abelda y Castillo, (1998) y Herranz y de la Vega, (1999) “La gestión de competencias surge con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo, tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de la década de 1990” (Cuesta, A., 2000):”

En la actualidad dentro del papel preponderante que alcanza la gestión de recursos humanos, se habla de la gestión por competencias, que inunda todas las áreas de este proceso. El estudio y aplicación de estas se enfoca desde diferentes ángulos, tanto macroestructuralmente, a nivel de la organización como un todo, como desde el punto de vista particular de cada trabajador. Así se habla de certificación de competencias, capacitación por competencias, carpeta de competencias, validación de competencias, perfiles de competencia y obviamente impacta los procesos de selección.

Existen múltiples definiciones de competencias, por la trascendencia de esta categoría en el estudio de este objeto en la actualidad, es de interés analizar diferentes enfoques del término en función de caracterizar la polémica situación existente alrededor del mismo.

Boyatsis, R. ( 1982 ) define las competencias como: "características de fondo de un individuo que guarda una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto."

Reis, O. (1994) plantea: "El concepto de competencia hace referencia a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto".

Abud, I. y otros (1999) citando como fuente la revista Conocer, aborda las definiciones siguientes de competencias: "Una competencia laboral se integra por un conjunto de planteamientos (conocimientos, habilidades, destrezas) que se requieren para realizar una función productiva y, al ser verificadas en las situaciones de trabajo, se determina que la persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado por el sector productivo" y agrega, "es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño de un determinado contexto laboral. Refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad." En la misma revista también aparece otra definición de competencias con un enfoque totalmente opuesto al anterior al definirla como "Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo. (Conocer, 1997)

"Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. "Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer". El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación"(INEM 1998).

La POLFORM/OIT define la competencia laboral como "la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo". (Ducci, M 1997) y añade la autora " la OIT ha definido el concepto de "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo".

En Canadá en la Provincia de Quebec se definen las competencias como “el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea”. (Ducci, M 1997).

En Argentina el Consejo Federal de Cultura y Educación la define como: “Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional” (Ducci, M 1997).

En Australia “la competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones” (Gonczy, A y Athanasou, J., 1996):

Bunk, G. (1994) plantea “en Alemania se considera que posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.”

El National Council for Vocational Qualifications (NCVQ), sistema inglés tiene un enfoque marcadamente funcionalista, en el se plantea: “la competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos). En este sistema se han definido cinco niveles de competencias que permiten diferenciar el grado de autonomía, la variabilidad, la responsabilidad por recursos, la aplicación de conocimientos básicos, la amplitud y alcance de las habilidades y destrezas, la supervisión del trabajo de otros y la transferibilidad de un ámbito de trabajo a otro. (Ducci, M 1997).

En la legislación laboral cubana, en la Resolución No. 21/ 99 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, se contempla como competencia laboral al “conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y aptitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones. ”

El amplio espectro de las definiciones sobre esta categoría muestran el complejo estado en el estudio de la misma. Al analizar las definiciones, emergen los diferentes enfoques, así como los elementos comunes y divergencias.

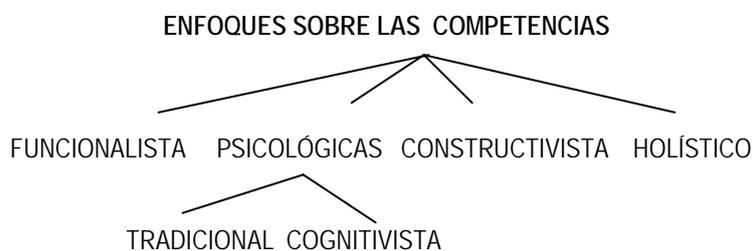
Mertens, L.(1996) identifica la existencia de tres grandes tendencias en el estudio de las competencias: el análisis conductista, que no se refiere a la corriente psicológica de esa denominación, sino al énfasis que se hace al papel de las características del individuo, o sea, parte del estudio de las personas que desempeñan bien su trabajo, determinando las características que posibilitan un desempeño exitoso; el enfoque funcional, que tiene un carácter evidentemente pragmático y conductista desde el punto de vista psicológico. En el mismo, como señala Mertens, L., (1996) " el análisis funcional describe el puesto o la función, compuesto de elementos de competencias con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos" y agrega: "La competencia es algo que una persona debe hacer o debería estar en condiciones de hacer" y el análisis constructivista que señala el carácter emergente de las competencias al tener como base el proceso de elaboración de las mismas por parte del investigador.

El empleo del término surge como una necesidad objetiva, de acercar el estudio, análisis y control de la actividad laboral a los procesos reales, por lo que su principal característica consiste en partir de los resultados, los objetivos y las funciones de la actividad a desarrollar y pretende operar contra la subjetivización y la atomización en el análisis de la relación hombre-proceso de trabajo. No obstante, algunos especialistas adoptan posturas extremadamente pragmáticas y conductistas al obviar los procesos que se dan en el hombre, como principal actor en el desarrollo de las diferentes actividades, dándole tratamiento de caja negra, el cual resulta improcedente ya que es imposible hacer abstracción de las cualidades humanas. Los resultados no pueden separarse de los ejecutores y sus características, por ser la personalidad la principal manifestación de las competencias humanas. Este enfoque, el cual se plantea está referido fundamentalmente a la selección interna, por las potencialidades de poder emplear los resultados de las evaluaciones del desempeño al encontrarse los candidatos evaluados dentro de la organización lo que supuestamente hace que se pueda prescindir de las cualidades personales, limita la proyección del concepto, al no tener en cuenta el desarrollo y las potencialidades del sujeto por su carácter activo y transformador que participa en la construcción, formación y desarrollo de sus propias competencias.

Esta clasificación tiene fundamentalmente una diferenciación de carácter epistemológica y metodológica, en el proceso de cómo se construyen las competencias. Se puede agregar además a esta clasificación de L. Mertens que en el caso del enfoque que el denomina

conductista, este debe ser denominada psicológica y que dentro del mismo no existe una sola tendencia, sino que se pueden identificar: una con un enfoque marcadamente cognitivista ya que algunos autores enfocan las competencias sólo a esta esfera (conocimientos, habilidades y destrezas), soslayando el importante papel de los elementos afectivos y las aparentemente holísticas ya que se habla de los elementos (conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes) lo que refleja una imagen de fragmentación opuesta al carácter holístico que caracteriza a este término ya que no se refleja la cualidad sistémica como aspecto esencial que caracteriza un sistema.

Zayas, P., (2002) hace la clasificación de los enfoques de las competencias en cuatro grandes tendencias: la funcionalista, la tendencia conductista la denomina psicológica y dentro estas hay dos tendencias, constructivista y el enfoque holístico.



#### **Clasificación de los enfoques de las competencias (Zayas, P., 2002)**

Con relación a los tipos de competencias, Mertens, L., (1996) las clasifica en generales y específicas; mínimas y efectivas. No obstante, esta es insuficiente ya que el espectro de clasificación de las competencias es mayor; así se pueden identificar: competencias simples y complejas según su estructura; competencias actuales y potenciales. Esta clasificación es de elevada importancia en los procesos de selección toda vez que condiciona los métodos la concepción y la organización de dichos procesos. Por otra parte algunos autores resucitan la antigua disputa entre lo heredado y lo adquirido y clasifican las competencias en poseídas y desarrollables. Estas proyecciones nos indican que no por haber surgido un nuevo término se han resuelto viejos problemas.

La ciencia psicológica tributa al enriquecimiento de esta categoría partiendo del análisis sistémico de la personalidad, con un enfoque configuracional en el que se integran los aspectos estructurales y funcionales, lo que junto con la teoría de la actividad nos sirven de base a la concepción dialéctica de competencias que formulamos en el presente trabajo. Estos cambios en la concepción psicológica del hombre han impactado el proceso de selección de personal, y hoy día ya no se buscan los requerimientos de éxito en cualidades aisladas, sino que aparecen los términos áreas clave de resultados y competencias. Al respecto Cowling, A. y James, P. (1997)

plantean: "Las competencias abarcan motivos, rasgos, conceptos de sí mismo, conocimientos y capacidades cognoscitivas y conductuales". O sea, que las competencias constituyen una categoría que expresa los requerimientos humanos valorados en la relación hombre-trabajo.

En la evolución del análisis de la selección de personal el centro de la atención del objeto principal, se desplaza o hacia el puesto o hacia el hombre. Nuestra concepción de las competencias se vincula al concepto de actividad en su sentido amplio y el término competencias en la acepción dialéctica que formulamos es la expresión del aspecto psicológico de la actividad.

Al analizar las definiciones de competencias existentes, muchas reflejan necesariamente la integración de un conjunto de cualidades humanas aunque no las integran en la cualidad sistémica que debe diferenciar el enfoque de la selección por competencias de los enfoques tradicionales.

En el enfoque sistémico de la interrelación hombre trabajo con un enfoque holístico configuracional no solo existe la integración de lo cognitivo y lo afectivo, sino que la concepción dialéctica de las competencias debe reflejar las propiedades básicas de la actividad al integrar en un todo las características del trabajo y las del hombre en un todo, destacando el carácter activo y transformador del sujeto. Otro de los aportes de orden teórico en el presente trabajo es la formulación de una concepción dialéctica sobre la base del enfoque histórico cultural sobre las competencias. En este sentido definimos **las competencias** como un producto de la actividad en la interrelación hombre trabajo en la que juega un papel determinante la formación, a partir de la cual se desarrollan configuraciones en las que se produce la integración de los objetivos, los resultados esperados, las características de la actividad y los valores organizacionales en relación con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales integrados que son necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones. (Zayas, P., 2002)

Diferentes autores han trabajado en la identificación de los principales tipos de competencias, Boyatzis, R. (1982) realizó un estudio a partir del cual elaboró un modelo genérico de competencias que explica el desempeño exitoso de la actividad gerencial, compuesto por las competencias siguientes: gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirigir subordinados, enfocar a otras personas y el conocimiento específico.

En una investigación realizada en Estados Unidos por el Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS) sobre las competencias transversales entre sectores y ramas de la

actividad, se determinaron las competencias de: gestión de recursos, relaciones interpersonales, gestión de información, comprensión sistémica y dominación tecnológica.

Por otra parte, Velando, E. (1997) cita entre los principales tipos de competencias: competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias de influencia, competencias directivas, competencias de solución de problemas y competencias de eficacia personal

En esta dirección, Figueiredo, R. (1995) en un artículo titulado: "El perfil del ingeniero requerido por la empresa", formula las principales competencias que debe poseer un profesional de la rama de las ciencias técnicas, entre las cuales plantea las siguientes: flexibilidad que permita adaptarse a un entorno exigente, cada vez más dinámico y cambiante; predisposición para aprender, estudiar, formularse preguntas, investigar; capacidad de trabajo, de "ensuciarse las manos", de automotivación; actitud favorable para "trabajar con otros", conformar equipos, relacionarse sin perder su individualidad y potencialidad para liderar, formar y conducir equipos.

Salas, C. (1996) en su artículo "¿Cuáles son las características que precisa desarrollar un profesional para lograr su visión y misión frente a la sociedad del siglo XXI?", clasifica dichas características de la manera siguiente: del entorno: necesidades de la población, factores ambientales que facilitan o limitan el logro de su visión y misión, aspectos legales, recursos disponibles, reconocimiento de las oportunidades de mejora; personales: visión y misión personal en la empresa, creatividad e imaginación, autoestima, seguridad y confianza, sólidas bases éticas, liderazgo, trabajo en equipo, disfrutar de su trabajo; académicas: capacidad conceptual y de abstracción, producción y/o servicio, especialización por áreas, nuevos conocimientos y practicas: aptitudes que deberá tener el profesional del siglo XXI para lograr su cometido: habilidades y destrezas que le permitan poner en práctica las características adquiridas en los grupos anteriores dentro de ellas incluye: sentido común, buen humor, distinguir lo correcto de lo incorrecto, empatía, idealizar sin perder contacto con la realidad, claridad para comunicar sus ideas, espontaneidad, transmitir sinceridad, respeto y confianza."

Estas clasificaciones no reflejan el espectro estructural funcional que abarca la actividad laboral a partir de las principales funciones inherentes a la misma (la planificación, organización, ejecución, control y desarrollo personal). Las principales competencias laborales se derivan fundamentalmente de los indicadores funcionales, en correspondencia con las exigencias del cargo, la cultura organizacional de la entidad y las características de las organizaciones. Por otra parte las nuevas concepciones sobre el trabajo, al ser organizaciones que tienden a asumir estructuras planas, formadas fundamentalmente por especialistas sobre las bases de la variedad de habilidades, no son sustanciales las diferencias, entre las exigencias para el

desarrollo exitoso del trabajo en cargos de diferentes niveles, acortándose cada día más las diferencias en cuanto a las exigencias generales, así la capacidad de trabajar en equipo, la creatividad, la independencia son tan necesarias para un trabajador de funciones elementales, como para el desarrollo de actividades más complejas en las condiciones actuales de las organizaciones.

### **3.2.1-Determinación de las principales competencias generales en el desarrollo de la actividad laboral**

Se puede elaborar una lista interminable de las competencias de la actividad laboral propuestas por diferentes autores. Uno de los principales resultados del presente trabajo está vinculado con la definición de las competencias generales en el desarrollo de la actividad laboral.

Sobre la base de las formulaciones teóricas dentro de las cuales se puede destacar las concepciones sobre la actividad laboral, su estructura, fases, elementos componentes, exigencias y la información recogida en el desarrollo del análisis y descripción de 500 cargos y ocupaciones, el criterio de 1 500 ocupantes de cargos jefes de los ocupantes de los cargos sobre la base del análisis teórico de la actividad, el análisis de contenido de la información, el método Delphi y el criterio de expertos sobre la base del procedimiento metodológico propuesto, se definieron como principales competencias generales en el desarrollo de las actividad laboral las siguientes:

**Capacidad técnico profesional:** dominio científico técnico de su profesión, desarrollo de conocimientos y habilidades, nivel de actualización, actitud y motivación profesional.

**Capacidad de solución de problemas:** expresado en la capacidad de diagnosticar, identificar, problemas, generar soluciones potenciales, organizar e implementarlas; tomar decisiones, así como el control y seguimiento de las mismas; capacidad de análisis y síntesis; profundidad; amplitud; flexibilidad; independencia; iniciativa; originalidad; perseverancia; constancia, vigor y energía desplegados y la capacidad para explicar las situaciones del entorno.

**Capacidad de aprendizaje:** grado de asimilación y apropiación de conocimientos y habilidades, solidez, sistematicidad, reproducción y aplicación, rapidez, estilo de aprendizaje, esfera donde muestra mejor desempeño, procesos del pensamiento, disposición ante la superación.

**Capacidad de proyección:** existencia de objetivos y metas definidos, visión de futuro, grado de conducción y actuación en el presente sobre la base de planes futuros, estructuración de los medios para alcanzar los objetivos, principales motivos, intereses, aspiraciones y su vínculo con la actividad profesional, profundidad, adecuación y flexibilidad en la proyección.

**Flexibilidad:** capacidad de adaptación a nuevas situaciones, forma de actuar en entornos adversos, situaciones conflictivas y condiciones de incertidumbre, forma en que receptiona las sugerencias y críticas, apertura a la experiencia.

**Capacidad de organización:** forma en que estructura los medios para desarrollar las actividades en las distintas esferas de la vida social, existencia de planes, métodos con que enfrenta las actividades, capacidad para mantener prioridades, distinción entre lo esencial y lo superfluo, autodisciplina, puntualidad en las actividades.

**Capacidad comunicativa:** capacidad de exponer sus ideas de forma coherente y convencer, fluidez verbal, saber escuchar, capacidad para trabajar en equipo, relaciones interpersonales, sociabilidad, imagen y reacciones que provoca en sus relaciones, estilo comunicativo.

**Capacidad volitiva:** constancia, perseverancia, energía y vigor desplegados para alcanzar las metas, independencia, decisión, autodomio, seguridad, sostenibilidad de la motivación, nivel de actividades que despliega, medida en que alcanza las metas, reconocimientos obtenidos, posición mantenida ante situaciones difíciles.

**Integridad personal:** valores predominantes, características personales, autoconciencia de sus limitaciones y potencialidades, necesidades y motivos predominantes.

**-Capacidad control:** cálculo y registro, desviaciones detectadas, correcciones de desviaciones y .marcha de cumplimiento de lo planificado organizado y mandado

Estas competencias constituyen síntesis integradoras de las exigencias del cargo objeto de estudio y entre las mismas existe una estrecha interrelación, hasta el punto, que algunas competencias no pueden configurarse sin la participación de otras que le sirven como base.

## CAPITULO 4 LOS MÉTODOS

### 4.1-LOS MÉTODOS EMPLEADOS EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Las ciencias se caracterizan por poseer todo un instrumental teórico y empírico que le permiten al investigador conocer su objeto. La gran diversidad de posiciones teóricas y metodológicas apuntan hacia la necesidad de la búsqueda de puntos de contacto que integren y favorezcan el desarrollo del conocimiento psicológico.

En la construcción del conocimiento sobre los candidatos en el proceso de selección de personal revisten especial trascendencia los métodos en la obtención del conocimiento planteados por Piaget, J. (1971) y dentro de ellos incluye los siguientes: método histórico crítico; el método del análisis formalizante y el método psicogenético (Palop, P., 1981). Esencial resulta en el estudio ontogenético, el método clínico-crítico, el cual consideramos de gran valor y que en gran medida coincide con nuestra concepción del abordaje metodológico del objeto en el proceso de construcción del conocimiento sobre los candidatos en la selección de personal. Este método tiene entre sus características más distintivas las siguientes: realización de entrevistas flexibles que incluyen la formulación de problemas a resolver, análisis cualitativo de las respuestas sobre la base de un modelo teórico de interpretación, acercamiento al sujeto en vez de alejarse como en el conductismo. El examinador se aproxima al sujeto con la finalidad de conocer la competencia cognitiva del examinado y la objetividad se alcanza en la medida en que más nos aproximamos al sujeto.

La selección de personal exige de una concepción multimétodica y multitécnica; en esta dirección coincidimos con la posición metodológica descrita por Martínez, M. (1994) sobre algunos aspectos de la concepción metodológica de J. Piaget, en la que plantea: " Convencido de la necesidad de superar la observación pura y la aplicación tradicionalmente limitada de los tests, introduce innovadoramente en el estudio psicológico del conocimiento un método clínico similar al de la psiquiatría para el diagnóstico, complementándolo posteriormente con elementos o variables de tipo experimental, en las que se le ofrece al niño diversos materiales con los que ha de accionar, de modo tal, que en su metódica se conciben armoniosamente la observación, las posibilidades de los tests, la conversación dirigida, el interrogatorio clínico y las técnicas experimentales, que lleva implícito una determinación interna entre teoría, objeto de estudio y métodos empleados."

Resultan también de valor metodológico trascendente en este análisis las formulaciones de Vigotsky, L (1979) sobre el enfoque histórico cultural en el plano metodológico el cual enfatiza en el desarrollo de la investigación psicológica, no en los productos observables, sino en los

procesos y las estructuras subyacentes de los comportamientos, integrando la orientación genética y socio-cultural. Vigotsky, L. propuso tres métodos fundamentales en el estudio de los sujetos: el método del análisis experimental-evolutivo, donde se produce la intervención especial por parte del experimentador en el proceso evolutivo para observar cómo se dan los cambios en los procesos; el método de análisis genético-comparativo sobre la base del estudio de sujetos con deficiencias en el desarrollo y compararlos con sujetos que han tenido un desarrollo normal y el método microgenético donde se realiza un estudio longitudinal a corto plazo. Son considerados de gran valor y los integramos en nuestro procedimiento metodológico con vistas a desarrollar procesos de selección de personal.

Un principio básico en la metodología de las ciencias es la relación existente entre el objeto y el método, en el cual este último no se restringe a la aplicación de un grupo de instrumentos externos al objeto, sino que estos tienen que tener como cualidad fundamental la propiedad de revelar la esencia, el movimiento y la estructura interna del objeto, y es obvio que entre el objeto de las ciencias naturales y las ciencias sociales existen diferencias sustanciales, aunque en algunos aspectos existan elementos comunes. En el caso particular de la ciencia psicológica su principal objeto de estudio es a la vez un sujeto activo que se caracteriza por su capacidad de reflejar y transformar el medio y a sí mismo, por lo que es un objeto altamente dinámico, complejo y flexible, requisitos que deben reunir los métodos que se empleen.

Un aspecto central en el proceso de selección es la aprehensión de las cualidades y competencias de los candidatos con vistas a su comparación con los demás, y con las exigencias del cargo a fin de adoptar las decisiones de selección, por lo que se introduce el problema de la valoración de dichas cualidades y competencias, y se llega al aspecto de la medición de dichas cualidades.

El término medición es uno de los puntos polémicos alrededor de las investigaciones en la psicología; en su acepción más general está asociado a la asignación de valores numéricos a determinadas propiedades y cualidades de los objetos y fenómenos. En este sentido Campbell, D. (1921) plantea: "Medir es asignar números para representar propiedades" y Blalock, H. (1986) y Riley, M. (1963) añaden "La medición conecta los conceptos <<abstractos>>, las propiedades, con los <<indicadores empíricos>> los números". Por otra parte Arias, G. (1991) plantea: "El concepto más general de lo que es medir, es comparar lo que estudiamos, los datos de que disponemos con un patrón o una norma" lo que es un concepto más amplio y difiere del temor de algunos autores a emplear el término de la medición en la psicología. Ante esta situación surge el dilema de que dichas características no presentan la homogeneidad que

permita establecer equidistancias entre los elementos componentes, lográndose sólo escalas nominales u ordinales.

El problema de abordar la temática sobre los métodos a emplear en el proceso de selección de personal, implica la adopción de una posición metodológica al respecto, partiendo del debate epistemológico existente, alrededor del proceso de construcción del conocimiento psicológico, entre la orientación idiográfica y la orientación nomotética y entre el empleo de métodos cuantitativos y métodos cualitativos. Ya se ha planteado la posición de un enfoque epistemológico integrativo sobre las bases de la dialéctica, con un predominio del enfoque cualitativo caracterizado por el empleo de métodos flexibles en correspondencia con las características del objeto de estudio, que es un sujeto activo en constante desarrollo.

#### **4.2- Métodos empleados en el estudio de la interrelación hombre- procesos de trabajo**

El estudio del trabajo está muy ligado a los intentos de perfeccionar los procesos de trabajo y la necesidad de alcanzar mayor eficiencia en el desarrollo de los mismos. Entre los precursores de estos estudios se pueden señalar a F.Taylor, H. Ford, los esposos Gilbreth, H. Emerson representantes de la denominada Escuela Clásica de la Organización Científica del Trabajo.

Con respecto al análisis de cargos Barranco, F. (1993) plantea que “la War Manpower Commission de Estados Unidos propuso hace años una fórmula que tuvo un gran éxito en su momento y que ha dado origen en la práctica a la totalidad de los sistemas de análisis y valoración que se han venido aplicando en los países occidentales”. La misma contempla en su formato los aspectos siguientes:

- a) Determinación del <<alcance>> del trabajo: ¿qué hace el trabajador?, ¿para qué lo hace?, ¿de qué forma lo hace?, ¿cuándo, con qué ritmo o cadencia lo hace? y ¿cuál es el resultado o producto directo de su trabajo?
- b) Determinación de la <<dificultad>> del trabajo a través de los requisitos o exigencias que la operatividad del trabajo lleva aparejada. Entre las más importantes podrían destacarse las siguientes: formación y experiencias necesarias, responsabilidad de y por el trabajo, destreza necesaria, concentración mental, iniciativa, equipamiento y nivel de supervisión
- c) Determinación de la penosidad del trabajo. Esta faceta puede ser descrita, entre otras por medio de los requisitos siguientes: riesgos inevitables de accidentes, condiciones ambientales, esfuerzo físico, atención visual y postura en que se realiza el trabajo

En esta dirección se ha desarrollado toda una tecnología que abarca diferentes procedimientos, la cual tiene finalidades múltiples en la gestión de recursos humanos y dentro de ellas, las vinculadas a lo que hemos denominado subsistema de selección, formación y desarrollo en función de la determinación de las cualidades, exigencias laborales o las competencias según la evolución en el estudio del objeto. Destacan en este sentido el análisis y descripción de cargos y ocupaciones, las especificaciones y los perfiles de cargos, existiendo criterios divergentes entre diferentes autores (Livy, B., 1975; Roff, H. y T. Watson, 1961; Stanton, E. (1989); Chiavenato, I. (1993); Casas, J. (1992); García, J., 1993; Barranco, F. 1993; Sánchez, J. (1993); Dessler, G.

(1994), Milkovich, G. y J. Boudreau (1994); Cowling, A. y P. James, 1997) con respecto a la denominación de algunos de estos términos y en el contenido y funcionamiento de los mismos.

Destacan también en lo que respecta a los estudios del trabajo, los realizados sobre el diseño del trabajo, por Hackman, R. y Lawler III, E. (1971) y Hackman, R. y Oldham, G. (1975) los que identifican como dimensiones esenciales del trabajo: la variedad de habilidades, la identidad de la tarea, la importancia, la autonomía en la realización del mismo, y la retroalimentación que se recibe sobre la marcha del trabajo.

Con relación al estudio de las exigencias laborales se destacan además, los trabajos efectuados por Vázquez, M., Martínez, M., Moros, H. y otros (1986) sobre la base del TBS-K creado por J. Wolff y Th. Wolff de la Universidad de Dresden, el cual es una versión reducida del TBS-L de W. Hacker y Richter, que es un sistema para la valoración de las actividades laborales. En el mismo se realiza un análisis ponderado sobre la base del criterio de jueces de la complejidad de la tarea, la autonomía en el cargo, la variedad de exigencias y los contactos sociales.

Schaarschmidt, U., y de Prado, R. (1982) abordan como una de las tareas fundamentales de la psicología del trabajo, el estudio de las exigencias laborales y definen estas como: "...demandas que se imponen a la persona trabajadora y que resulta de las condiciones laborales exteriores en forma de tarea laboral y condiciones objetivas en la ejecución de la actividad (medios, objetos, procedimientos de trabajo, condiciones espacio temporales y ambientales)". Asumiendo las formulaciones de Quaas, W. y Raum, H. (1973), estos autores plantean la existencia de tres tipos de exigencias laborales.

Respecto a las exigencias plantean: las de tipo I, las que se corresponden con el nivel general de la actividad laboral, y comprende el fin o meta de la actividad (es decir, el resultado aspirado incluyendo informaciones sobre el estado inicial del objeto de trabajo, los medios y procedimientos laborales que deben ser empleados). Siendo la tarea laboral (resultado de la actividad exigida bajo condiciones laborales objetivas determinadas) el punto de partida y la premisa para cualquier forma de análisis de las exigencias laborales; las exigencias de tipo II se refieren a las ejecuciones necesarias del hombre para el cumplimiento de la tarea laboral, que surgen a partir de la relación hombre-medio de trabajo-objeto de trabajo. Se pregunta aquí por las funciones laborales necesarias del hombre en el sentido de la actividad psicofísica (ej: operaciones manuales y cognitivas, decisiones, etc.), y las exigencias de tipo III son las que se refieren todavía más a la personalidad del trabajador. Se consideran en este caso las exigencias como premisas del rendimiento necesarias para el cumplimiento de la tarea en el sentido de características de personalidad.

La síntesis de los resultados del análisis contiene los aspectos siguientes:

-Descripción de la actividad y de las condiciones de ejecución: condiciones del ambiente y del puesto, área de trabajo, factores físicos del ambiente, condiciones organizativas y condiciones sociales

-Caracterización de la actividad: tarea laboral y responsabilidad y actividades parciales

Presentación de las exigencias:

-En el nivel de ejecución( Exigencias de tipo II): ¿Cuáles son las cualidades psicofísicas que deben ser empleadas?

-En el nivel de las premisas personales de rendimiento (Exigencias de tipo III): .Premisas del rendimiento en el sentido de la capacitación y formación .profesionales. ¿Qué capacidades, conocimientos y habilidades deben poseerse para ejecutar adecuadamente la actividad?

.Premisas del rendimiento en el sentido de características psicofísicas de la personalidad.

Este procedimiento sigue la línea clásica en el análisis y la descripción de cargos y ocupaciones.

Aunque tiene el acierto de considerar la existencia de diferentes niveles en las exigencias, aunque no realiza un proceso de integración del mismo estableciendo un sistema.

Resulta de interés la clasificación que hacen Quaas, W. y Raum, H. (1973), sobre la existencia de tres procedimientos fundamentales en el análisis de las exigencias: la valoración directa de las exigencias, la cual se realiza mediante un inventario anteriormente preparado de las principales características requeridas para desarrollar la actividad laboral, recogiendo la información de forma directa en una escala de la cual se extraen directamente las características; la determinación indirecta de las exigencias, mediante el análisis de una actividad modelo, en la cual se determinan las exigencias comparando los perfiles de trabajadores con rendimientos extremos, sobre la base de las funciones laborales o características psicofísicas necesarias (funciones laborales o características) y la determinación directa de las exigencias por medio de un análisis diferenciado de la actividad en la que se describen y valoran tanto las condiciones laborales exteriores, como la actividad específica, y se separa la actividad total en complejos parciales (actividades parciales, cognitivas, manuales). Esta clasificación es de valor para la actual determinación de las competencias.

En la actualidad existe una fuerte tendencia al enfoque del estudio del trabajo a partir de las denominadas competencias laborales en las cuales existen diferentes tendencias como ya se señaló.

Entre los principales métodos empleados en el estudio del trabajo en el enfoque por competencias se encuentra el método DACUM (Developing a Curriculum) desarrollada en Canadá y difundido en Estados Unidos por la Universidad de Ohio, desarrollándose posteriormente sobre la base de este el AMOD y el SCID (Conocer 1998). El DACUM es una metodología altamente participativa donde los trabajadores y supervisores organizados en pequeños grupos identifican de forma conjunta los procesos de las tareas en los puestos, los ordenan y valoran sobre la base de los pasos siguientes: definen las principales funciones y objetivos, los escriben en una pizarra; el grupo les da un orden e identifica las tareas que

realiza cada trabajador en cada categoría amplia de funciones; las tareas son analizadas en términos de conocimientos y habilidades requeridas; se da un puntaje por frecuencia e importancia y el resultado es un listado de tareas y actividades.

Otro de los métodos es el NVQ en Inglaterra (National Vocational Qualification) en el cual se realiza un análisis funcional del trabajo, y posee un carácter pragmático y conductista. Se fundamenta en las relaciones entre el sistema y su entorno, sobre la base de establecer los vínculos entre un problema, los objetivos y la solución que se da a este. Y sigue los pasos siguientes: identificación de los objetivos principales de la organización y el área de la ocupación; ¿qué debe ocurrir para que se logre el objetivo?; la respuesta indica la función de la relación entre el problema y su solución; se repite el proceso hasta llegar al detalle requerido y se obtienen las funciones generales de cada cargo.

Velando, M. (1997) señala entre los métodos más empleados en la definición de las competencias, el método indirecto de análisis del trabajo, denominado técnicas del suceso crítico, el cual sigue los pasos siguientes: fase de generación de dimensiones, fase de generación de sucesos críticos, fase de reinterpretación y fase de asignación de valores de eficacia.

Como se puede apreciar, existen diferentes procedimientos de análisis del trabajo entre los que existen similitudes y diferencias. Nuestro criterio es que resulta necesario dada la complejidad del objeto desarrollar métodos integrados que permitan revelar la esencia de tan complejo objeto.

#### **4.3-Métodos empleados en la selección de los candidatos**

A lo largo de la historia del proceso de selección de personal, junto al empleo de los métodos y técnicas tradicionalmente empleados en las ciencias sociales y en especial en la psicología, se han desarrollado métodos, procedimientos y técnicas particulares con esa finalidad. Se debe significar que algunos de estos métodos son un resultado de la combinación de diferentes técnicas y procedimientos. ¿Cómo seleccionar a los candidatos?

Entre los principales métodos y técnicas empleados en el proceso de selección de personal se encuentran: el método clínico, los centros de evaluación, la entrevista, las muestras de trabajo, la verificación de antecedentes, los tests psicológicos, el examen médico, la grafología, el polígrafo y hasta las pruebas de ADN.

En investigación realizada sobre el empleo de los diversos métodos en el proceso de selección de personal en organizaciones en Gran Bretaña y Estados Unidos, Gunnigle, P. et al. (1997) plantean que las técnicas más usadas en la actualidad en los procesos de selección de personal

son en primer lugar las muestras de trabajo, seguido por los paneles de entrevista y las entrevistas individuales. (Anexo 17)

Métodos de selección empleados						
	% Siempre	% Mayormente	% Algunas veces	% Pocas veces	% No lo usan	N
Panel de entrevista	41	28	18	6	7	235
Entrevista individual	37	14	23	14	12	217
Muestras de trabajo	59	20	12	3	6	241
Pruebas de aptitudes	6	13	37	15	29	201
Pruebas psicométricas	4	9	27	11	49	199
Centros de evaluación	2	2	9	8	79	181
Grafología	0,6	0,6	4	1	94	169
Referencias	70	22	5	1	2	230

Tomado de Gunnigle P et al (1997): *Human resource management in Irish Organisation*, Ed. Oak Tree Press, Dublin.

Schmitt, N. y Noe, R. (1986) presentan los resultados de un estudio sobre la validez de los principales métodos empleados en el desarrollo de procesos de selección de personal, planteando como técnicas con mayor validez los centros de evaluación, las muestras de trabajo y las evaluaciones de los compañeros de trabajo (Anexo 18).

Medio de predicción	Validez
Habilidad cognoscitiva y aptitud especial	Moderada
Personalidad	Baja
Intereses	Baja
Habilidad física	Moderada-alta
Información biográfica	Moderada
Entrevistas	Baja
Muestras de trabajo	<b>Alta</b>
Antigüedad	Baja
Evaluaciones de los compañeros	<b>Alta</b>
Verificación de referencias	Baja
Desempeño académico	Baja
Autoevaluaciones	Moderada
Centros de evaluación	<b>Alta</b>

Tomado de Schmitt N y Noe, R., en: Dessler G (1994) : *Administración de personal*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México.

Entre los principales métodos, técnicas e instrumentos empleados en la metodología propuesta en el estudio del hombre en sus diferentes dimensiones, con la finalidad de lograr una valoración integrada del mismo, se encuentran los siguientes:

#### - Centros de Evaluación

Los Centros de Evaluación es uno de los métodos que mejores resultados viene reflejando en la ejecución de procesos de selección de personal. Sikula A (1994) refiere: " La definición más sencilla de centro de evaluación dice que es un lugar donde se efectúan las evaluaciones. En este sentido, las evaluaciones son un conjunto de juicios de varios directores entrenados especialmente y que usan diversos criterios para evaluar el desempeño de una persona, según atraviesa por diferentes situaciones de trabajo. Los juicios múltiples de muchos evaluadores sobre dichas situaciones son la parte esencial del concepto de centro de evaluación." Se plantea que los centros de evaluación se iniciaron en 1965 como parte de un programa de entrenamiento

y desarrollo de la American Telephone and Telegraph Company AT&T, pero se conoce que su embrión parte de las selecciones de personal realizados por los servicios especiales ingleses y norteamericanos durante la Segunda Guerra Mundial. Actualmente es un método efectivo pero costoso pues implica la permanencia de los candidatos y los seleccionadores durante períodos de tiempo relativamente largos, lo cual evidentemente implica gastos.

Entre las principales características que poseen los centros de evaluación se encuentran: la existencia de un equipo evaluador; la aplicación de ejercicios de simulación centrados en el comportamiento; el empleo de entrevistas; el uso de pruebas psicométricas como elemento complementario; el empleo de escala de calificación estandarizada; la recurrencia a las evaluaciones del desempeño y el inventario de personal y la realización de sesiones de retroalimentación.

#### **- Observación y análisis de los resultados de la actividad**

La actividad práctica es el criterio de la verdad y el medio en que se manifiestan las principales cualidades del ser humano. Por eso resulta fundamental en la valoración de un sujeto en el proceso de selección de personal, conocer los resultados alcanzados en actividades vinculadas con el desarrollo del cargo objeto de selección, analizando tanto los resultados anteriores como en el presente.

#### **- Método clínico**

Un método básico en la metodología del proceso de selección de personal propuesto, es el método clínico, porque posee la particularidad de emplear un conjunto de técnicas y procedimientos tales como: la observación, la entrevista y técnicas de report entre otras, de una forma flexible pero con una actitud metodológica, rigurosa y sistemática.

El método clínico permite mediante la interacción con el sujeto integrar la información obtenida por diferentes vías, construir el conocimiento sobre el mismo, y conocer la fundamentación de los procesos y de la conducta del individuo. Este método tiene la particularidad de que permite analizar al candidato en su integridad, como una unidad de valoración, así como evaluar e integrar los resultados de diferentes técnicas, a la vez que posibilita en el caso del proceso de selección de personal llegar a conclusiones sobre la medida en que el candidato posee las competencias necesarias para el desempeño de un cargo.

#### **-Construcción de la historia de los aspectos relevantes de la vida del candidato en función de la selección de personal**

La historia se escribe por los hombres, y a la vez muestra las características de sus actores. Es reconocida la importancia de los documentos personales como portadores y reveladores de la

personalidad de los sujetos involucrados. En esta dirección, Allport, G. (1970) entiende por documento personal " todo escrito o manifestación verbal del propio sujeto que nos proporciona, intencionadamente o no, información relativa a la estructura y dinámica de la vida del autor."

Harre, R. y de Waele, J. (1979) considerados los fundadores de la etogenia, proyectaron este método con la finalidad de estudiar los aspectos individuales que constituyen la historia personal de una persona, y emplearon diferentes procedimientos como la autobiografía asistida, donde la interacción con el sujeto, mediante aproximaciones sucesivas con la ayuda de expertos, en un proceso de intercambio y negociación permite construir los aspectos relevantes en la vida del sujeto. En el denominado método Bruselas se emplean además otros tests, tales como el Kelly Repertory Grial y el Performance Self-Esteem Scale.

En el desarrollo de los procesos de selección, se emplean un grupo de técnicas en función de lograr la mayor aproximación al conocimiento del candidato sobre la base de la historia de su vida, construida con su participación y la información obtenida por otras fuentes. Entre las técnicas más empleadas están: la autobiografía, la composición, el curriculum y la verificación de antecedentes fundamentalmente.

#### **-La entrevista**

La entrevista es una de las técnicas más usadas en las ciencias sociales y en la psicología en particular. La entrevista con fines de construcción del conocimiento científico, consiste en la interacción entre dos o más personas para obtener información relevante en función de explorar, describir o explicar objetos, procesos, fenómenos, personas y sus interrelaciones; en el caso de los procesos de selección se emplea en las distintas fases y etapas, durante la fase preparatoria en la realización del análisis y descripción de cargos con la finalidad de determinar las particularidades del trabajo, y la etapa de selección propiamente dicha en la valoración de las competencias de los candidatos para ocupar un cargo determinado.

Existen tipos específicos de entrevistas empleados en la selección de personal; así se pueden mencionar dentro de las entrevistas estructuradas la "focussed interview" (Merton, R. et al., 1956) y la denominada Entrevista Estructurada Conductual dentro de la que se incluyen: la entrevista estructurada, desarrollada a partir de un análisis de puestos (Campion, M. et al., Wright, P. et al., 1989); la entrevista situacional (Latham, G. et al., Campion, M., 1980, Latham, G. 1989, Robertson, I. et al., 1990) y la entrevista estructurada de descripción de conducta (Janz, T., 1982,1989).

La entrevista es la técnica más empleada en los procesos de selección de personal; Gunnigle, P. (1997), Robertson, I. y Markin, P. (1986) en el Reino Unido, Bruchon-Schweitzer, M. y Ferrieux, D. (1991) en Francia y Rodriguez, J. et al. (1990) y Ruiz, M. et al. (1992) en España, concluyen que más de 90 % de las empresas en sus países la emplean. No obstante su gran utilización, los resultados de los estudios de validez de las entrevistas como instrumentos de selección son variables e inconsistentes.

Salgado, J.(1995) realiza una valoración de estudios efectuados por distintos autores sobre las entrevistas (Arvey, D. y Campion, J. 1982; Mayfield, E., 1964; Schmitt, N., 1976; Ulrich, L. y Trumbo, D., 1965; Wagner, R., 1949; Wright, O., 1969; Hunter, J. y Hunter, R., 1984 (en meta análisis realizado), y Reilli, R. y Chao, G., 1982), concluyen que las entrevistas de selección poseen una confiabilidad de moderada a baja. En estudios posteriores otros autores (Anderson, N., 1992; Arvey, D et al. 1987; Campion, J. et al., 1988; Wiesner, W. y Cronshaw, S., 1988) en meta análisis realizado concluyen que la entrevista posee una validez adecuada en los procesos de selección de personal. Milkovich G. y Boudreau, J. (1994) plantea al respecto que las entrevistas "pueden producir una validez tan alta como 0.30 o mayor, con la validez de la entrevista estructurada en el nivel de 0.60 o más alta" y agregan que su uso es frecuente, pero sólo el 35% de las compañías en que se realizó el estudio utilizan entrevista estructuradas. A tono con las tendencias actuales de la investigación en esta rama del conocimiento, Casas, J. (1994) plantea: " No hay buenas o malas entrevistas, sino entrevistadores válidos y entrevistadores incompetentes"

La entrevista como una técnica en el proceso de selección de personal, no es una colección de preguntas para después analizar qué información sirve. Sobre la base de las experiencias acumuladas en la realización de actividades de selección de personal, se ha podido valorar que la entrevista estructurada, en correspondencia con las competencias es un instrumento importante que debe utilizarse no de forma aislada, sino verificando y complementando la información por otros métodos.

El eje central del proceso de selección de personal es la entrevista, ya que permite integrar el resto de los métodos y brinda la posibilidad de intercambiar directamente con el candidato, de observar, valorar, comprobar y cruzar la información, así como de conocer la historia de su vida, los aspectos que resultan significativos para él y valorar los indicadores cualitativos fundamentales de su personalidad.

Existen diferentes modelos de organizar la selección de personal; en este caso se incluye la realización de una entrevista inicial, con la que se exploran las principales cualidades del sujeto,

y la entrevista determinativa que debe servir para valorar y corroborar la información obtenida por distintas vías, a fin de integrar los diferentes factores y hacer una valoración cualitativa integral del candidato.

La entrevista debe incluir aspectos sobre la historia de vida del candidato, con énfasis en su vida social y familiar, trayectoria educacional y desempeño laboral, principales necesidades, motivaciones y aspiraciones, así como ha de lograr una valoración integral del sujeto, mediante el análisis del comportamiento de los principales indicadores funcionales de su personalidad y de las competencias determinadas en función del éxito en el desempeño de la actividad. En este sentido, son muy importantes las habilidades y la formación profesional de quien realiza la entrevista. Los resultados deben ser integrados en función de la valoración de las competencias generales y específicas determinadas para el cargo.

#### **-Examen médico**

Uno de los elementos componentes del éxito en el desempeño de una actividad, unido a los aspectos cognitivos y afectivos, son las condiciones físicas y el estado de salud, como factores que se interrelacionan. Por eso todo sistema de selección de personal dentro de su concepción debe llevar incluido la realización del examen médico, ya que permite determinar el nivel de aptitud del candidato para el desempeño del cargo u ocupación, en cuanto al estado de salud y condiciones físicas exigidas.

El examen médico permite precisar el estado de salud del candidato, si presenta alguna enfermedad contagiosa, si ya padece determinada enfermedad que puede agudizarse por el tipo de trabajo, con las consecuentes implicaciones con respecto a la seguridad laboral, y determinar si posee las condiciones físicas, aptitudes, habilidades necesarias para el desempeño exitoso del cargo. Entre los principales aspectos a valorar en el examen médico se encuentran la capacidad de trabajo, presencia de limitaciones físicas para el cargo, características físicas (estatura, fuerza, complexión), estado de salud general, hábitos tóxicos, antecedentes patológicos, personales y familiares y otros.

#### **-Exámenes de conocimientos**

Entre los métodos empleados para la selección de personal están los denominados exámenes de conocimientos, donde el candidato realiza pruebas sobre aspectos que de forma directa se ejecutan en el desarrollo del cargo u ocupación al que aspira.

La selección de personal puede realizarse con distintas finalidades, así existe la selección con carácter estratégico, táctico y operativo, diferencias que deben ser tenidos en cuenta al definir

las técnicas a emplear en un proceso de selección ¿Qué perseguimos con la fuerza de trabajo? ¿Resolver un problema inmediato, a mediano o a largo plazo?, ¿Qué nivel de ejecución necesitamos que posea la fuerza de trabajo seleccionada?, ¿Tenemos tiempo o no, para la preparación y desarrollo del personal? Todo ello, condiciona tanto los requisitos como las técnicas que se empleen en la selección.

#### **- Muestras de trabajo**

Las pruebas de ejecución son realmente costosas porque llevan implícita la realización de la actividad concreta por parte del individuo, lo que origina gasto de materiales y de tiempo; no obstante, son una medida objetiva del nivel de ejecución del candidato, aunque pueden estar influenciadas por las mismas limitaciones que otras técnicas, sobre todo si se toma una muestra de la ejecución, que si no es representativa y adecuada, puede estar condicionada por múltiples factores. Podemos apoyarnos, además, en la valoración de la calificación técnica y los años de experiencia en el puesto de trabajo, aspectos que no pueden pasarse por alto al valorar el nivel de ejecución de los candidatos.

#### **-Simulaciones, análisis de situaciones, casos y juegos de roles**

En el proceso de selección de personal los métodos, técnicas e instrumentos empleados deben reproducir con la mayor precisión posible las características de la actividad a desarrollar en el cargo. En ocasiones, y con mayor frecuencia en determinadas categorías ocupacionales resulta realmente difícil desarrollar muestras de trabajo, por lo que es necesario reproducir esas condiciones en condiciones de simulación.

Actualmente son de gran utilidad en los procesos de selección de directivos, y sobre todo, en los denominados centros de evaluación, el empleo de simulaciones, análisis de situaciones y de casos. Deben buscarse las regularidades en la apreciación de los resultados, elaborando guías de observación que permitan sistematizar la información obtenida y corroborarla por otras vías.

#### **-Los tests psicológicos**

Los tests se encuentran entre las técnicas psicológicas por excelencia empleadas tradicionalmente en el proceso de selección de personal, el surgimiento y auge de las mismas está muy ligada a la necesidad de seleccionar personas en correspondencia con el desarrollo de determinadas actividades.

Anastasi, A. (1970) define los tests psicológicos como "una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta", de ahí que le son inherentes los requisitos de objetividad, confiabilidad, y validez. Asimismo, se emplean para obtener información de valor sobre un candidato y

posteriormente integrarla en la valoración que se realice. Del uso de los tests se ha abusado en muchas ocasiones y se les confiere por sí un valor totalitario partiendo de supuestos estadísticos.

Son múltiples las críticas que desde diferentes posiciones se hacen a los tests, tanto con un enfoque sociohumanístico como científico. Entre las principales críticas expuestas se encuentran la manipulación clasista y discriminatoria de que han sido objeto, la estigmatización de las personas al emitir conclusiones categóricas a partir de los mismos, la falta de fundamentación en la construcción de algunas de estas técnicas, el carácter reduccionista y dogmático al no permitir, en su mayoría, la libre expresión de los sujetos y quedar condicionada la respuesta a la estructuración formal del instrumento, así como la evaluación mecánica y despersonalizada de algunos tests. No obstante, siguen siendo empleados en esta dirección, aunque con un elevado grado de exigencias desde el punto de vista metodológico en el plano oficial.

Existen tests psicológicos para la valoración de diferentes procesos y funciones psíquicas de diferentes grados de complejidad, pero a su vez existen diversos criterios de los autores al clasificarlos según su forma de aplicación, medio de respuesta, la esfera de la psicología donde se aplique o lo que se pretende medir. Es interesante escuchar el criterio de algunos especialistas con relación al empleo de estas técnicas. Al respecto Milkovich G. y Boudreau, J. (1994) plantean: "Uno de los hallazgos más importantes y de mayor aceptación en las investigaciones psicológicas recientes, es que al parecer las pruebas de 'capacidad cognoscitiva' son precedentes válidos para una gran variedad de puestos de trabajo diferentes."

Newman, W. et al (1977) señalan: "Las pruebas de personalidad y aptitudes proporcionan información muy valiosa para cierto tipo de puestos bien definidos, como son los de vendedor, comprador y trabajador de la producción rutinaria. Las entrevistas para estudiar a la persona, llevadas a cabo por psicólogos expertos también son útiles cuando los métodos más sencillos no muestran claramente ciertas características tales como la estabilidad emotiva" y añaden: "Desgraciadamente en las circunstancias actuales, las pruebas psicológicas acerca del conocimiento, tienen solo un valor limitado como profecías de los éxitos en puestos específicos. La diversidad de requisitos para ellos, unido a la complejidad de las motivaciones y al comportamiento de los individuos, hacen que la estructuración de una prueba que amerite confianza sea extremadamente difícil. Además, solo las compañías más importantes, como es natural, pueden incurrir en el fuerte gasto de formular y realizar pruebas aplicables al puesto determinado. Excepción hecha de los casos en que se trate de tamizar a numerosas personas bisoñas, las pruebas psicológicas y las entrevistas de análisis de la personalidad seguirán

implementándose, probablemente, sólo como complemento de los juiciosos criterios administrativos. Especialmente cuando se trata de puestos ejecutivos, el valor principal de las pruebas radica en la corroboración o en la incertidumbre respecto de las calificaciones personales. La calificación de las personas basada en la experiencia, en las características evidentes de la personalidad, seguirá en vigor como tarea importante administrativa durante mucho tiempo."

Cowling, A. y James, P. (1997) al abordar esta temática plantean: " Una vez más, hay que adoptar una perspectiva gerencial pragmática. ¿Los tests de personalidad funcionan? Hay algunos que sí sirven, hasta cierto punto, y si los aplican solo individuos cuidadosamente seleccionados y capacitados. En otras palabras, ciertos tests que producen organizaciones prestigeadas, miden con cierto rasgo de consistencia algunos rasgos de la personalidad, existen pruebas de que varios de esos rasgos de la personalidad correlacionan con el desempeño exitoso en el trabajo. Sin embargo, estas correlaciones son decepcionantemente pequeñas " y añaden: "De los test de personalidad más confiables y que se aplican con mayor frecuencia en el Reino Unido fueron creados por conocidos psicólogos ocupacionales, Cattell, Saville y Holdsworth. La prueba de Cattell se conoce como la prueba 16PF, porque su propósito es medir factores de personalidad útiles perfilar un individuo." Los inventarios de personalidad son técnicas en las que su creador, partiendo de criterios teóricos y de una base experimental y estadística, trata de conocer a por medio de la respuesta de un cuestionario un grupo de características personales del sujeto. Poseen la limitación de encasillar al individuo, partiendo de determinados criterios estadísticos, pero se considera que empleados con un criterio valorativo-situacional y analizando cualitativamente los mismos, brinda información valiosa tanto para explorar las características personales y la presencia de síntomas patológicos.

Entre los principales factores a tener en cuenta en la selección, aplicación, y calificación de estas técnicas, se encuentra la valoración de los principios teóricos de construcción, qué pretenden medir y qué información podemos lograr de ellas en función de nuestros objetivos, así como lograr la total comprensión del candidato de lo que debe hacer en la prueba. Muchos resultados negativos en los tests están dados por la no comprensión de las instrucciones o por bloqueo afectivo, de ahí que debe crearse una atmósfera de confianza en la realización de los exámenes. Estas son manifestaciones que el seleccionador debe atender y valorar, así como la rapidez en la comprensión de la tarea , el grado de nerviosismo y ansiedad.

Otro elemento a tener en cuenta es la motivación al realizar las pruebas, aspecto que resulta un tanto homogéneo en el proceso de selección, pues generalmente el sujeto se muestra interesado

en el empleo ofertado, e incluso hay que tener cuidado en las pruebas autovalorativas pues tiende a mostrar marcadamente los aspectos positivos que le permitan obtenerlo.

Se debe enfatizar, además, en la necesidad de valorar cualitativamente los resultados de los tests, y utilizar las normas no con un carácter totalitario sino más bien organizativo y comparativo, pues las normas de ejecución cambian de una población a otra. En las mismas deben emplearse criterios de validez de contenido y a partir de ahí introducimos en los elementos estadísticos y de validez predictiva, valorando los resultados como tendencias, y utilizar las normas y resultados no sólo a partir de la distribución estadística de una población determinada y su comparación entre ellos, sino también valorando casuísticamente la cantidad y la cualidad de los items que debe responder un sujeto para ser ubicado en una categoría determinada. Se recomienda su empleo cuando se necesita recoger de forma masiva información rápida sobre el sujeto, pero debe ser cruzada y comprobada con el empleo de otros métodos, técnicas e instrumentos.

No se debe culminar este tema sin mencionar las técnicas abiertas, porque en el estudio de la personalidad tienen hoy día, un papel fundamental. Por medio de estas técnicas los sujetos reflejan tanto consciente como inconscientemente sus necesidades, motivos, áreas de conflictos, nivel de regulación de la personalidad, y se manifiestan de forma personalizada los contenidos, vínculos emocionales así como el grado de la elaboración personal del sujeto. Las mismas son de gran utilidad, por su flexibilidad en la valoración de los candidatos, y una de las más utilizadas es el test de completar frases, el que tiene como objetivo valorar la personalidad. Dicho test consiste en presentar al sujeto una serie de frases como estímulo para que él las complete. El contenido de las frases puede ser muy diverso en dependencia de los objetivos que se persigan. Su valoración es cualitativa, y permite al especialista analizar conflictos, principales necesidades y motivaciones, así como explorar el nivel de regulación de la personalidad. Se consideran también técnicas abiertas: la técnica de los diez deseos, la autobiografía y las composiciones donde tiene un papel fundamental el análisis de contenido.

Junto a los tests de aplicación colectiva es aconsejable el empleo de algunas técnicas de aplicación individual que den un carácter más personalizado al proceso de selección en función de las características y objetivos específicos de cada cargo u ocupación, independientemente del uso de las entrevistas como elemento integrador en el proceso de la evaluación y adopción de la decisión.

### 4.3-REQUISITOS QUE DEBEN REUNIR LOS MÉTODOS EMPLEADOS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Los principales requisitos que deben reunir los métodos empleados en el proceso de selección de personal son los siguientes:

#### - Relación objetividad-subjetividad

No es posible pasar por alto en la actualidad el referirse al papel del investigador o del grupo de investigadores en el desarrollo de la actividad científica. Son elementos vitales en el desarrollo de la investigación científica, su preparación científica, sus motivaciones, su creatividad, lo que refleja la interrelación objetividad-subjetividad en el desarrollo de las ciencias.

Al abordar los métodos a emplear en el proceso de selección de personal, es necesario reconocer el papel de estos en la determinación de la existencia real de los objetos, procesos, problemas, fenómenos y sus interrelaciones, como medios en la obtención y construcción del conocimiento. No puede desconocerse que los métodos, técnicas e instrumentos no revelan por sí, de forma independiente, la realidad, sino que la misma se proyecta a través del prisma de las interpretaciones del sujeto cognoscente sobre la base de sus concepciones teóricas, como se observará más adelante, al analizar en qué medida contribuyen los métodos, como medios en el conocimiento de la realidad. El investigador, con su preparación, sus concepciones teóricas y filosóficas, motivaciones y sentido de la vida, es un ente esencial en la construcción del conocimiento.

El papel transformador de la ciencia se apoya en la existencia de determinadas regularidades, en la búsqueda y determinación de la unidad de lo diverso, como planteaba K. Marx, el método debe reproducir las características y particularidades del movimiento del objeto, por lo que, lógicamente, existirán diferencias en la metodología de la ciencia derivado de las peculiaridades del objeto de cada una de ellas.

A partir de las características del objeto, se manifiestan las particularidades de la metodología de la ciencia, así como los elementos que distinguen su producto y el sistema de conocimientos, integrado por leyes, principios y categorías. Es así que se puede hablar de la existencia de métodos particulares de determinadas ciencias o regiones y hay, además, métodos científicos generales. Aunque se plantea que las ciencias se asientan sobre la objetividad, lo que enfocan desde distintos puntos de vista diferentes concepciones filosóficas, tales como los positivistas y el materialismo dialéctico, la vía, el camino para la consecución de ese reflejo objetivo de la realidad, pasa por el prisma de la interpretación del investigador, que en el caso de algunas

disciplinas y regiones es menor, y en otras mayor, como sucede en las ciencias sociales, incrementándose en aquellas disciplinas y regiones que tienen como objeto al ser humano. Pero esta subjetividad tiene que reflejar con objetividad las particularidades del objeto de investigación; no puede ser una subjetividad deliberada, sino una subjetividad encausada mediante una formulación teórica consecuente, pues sin regularidad no hay ciencia, aunque se plantee la regularidad de la irregularidad del objeto, que ya es por sí una regularidad que implicaría consecuencias en el tratamiento metodológico de este, y en las ciencias cuyo objeto es a la vez sujeto y donde tiene un gran peso la interpretación del investigador. No por ello se puede olvidar y debe profundizarse en la búsqueda de la validez y la confiabilidad de los resultados en correspondencia con las características del objeto y en un espectro más amplio que no limite estos indicadores a aspectos exclusivamente matemáticos, pues la representación y el movimiento del objeto no se caracteriza ni se expresa fundamentalmente en relaciones de índole matemática. Se ha de tener en cuenta que con los métodos empleados se valore realmente, lo que se quiere valorar y que los resultados, partiendo de determinadas concepciones y de una preparación teórica y metodológica adecuada, arroje resultados similares al ser abordada por diferentes investigadores.

Es intención del presente trabajo buscar más los elementos comunes que las diferencias, en la importante tarea de la búsqueda del conocimiento y la transformación de la naturaleza y la sociedad, recorriendo el espectro de las formulaciones de las diferentes corrientes filosóficas, las que se reconoce tienen un papel importante en la comprensión de la realidad y el desarrollo de la actividad humana, no como un dogma, pero sí como una concepción del mundo, que se enriquece con el acervo cultural humano, pues el pensamiento científico sigue una guía, una orientación sobre la base del conocimiento histórico acumulado.

#### **-Estudio del sujeto en su desarrollo e implicación en el medio**

En el proceso de selección de personal, el principal objeto de estudio es un sujeto activo, que se encuentra en constante interacción con el medio y en la medida que lo transforma se transforma a sí mismo; por tanto se asume el estudio del objeto en su relación estabilidad-cambio y debe tenerse en cuenta la multiplicidad de factores que condicionan la actuación humana, así como valorar las potencialidades de desarrollo en distintos escenarios y en correspondencia con la etapa de la vida del sujeto y las condiciones prevalecientes en el entorno.

#### **-Capacidad refleja constructiva**

Los métodos, como medios en la producción de conocimientos, deben poseer la cualidad de brindar un reflejo veraz de la realidad y el objeto de estudio, lo que se produce mediante la

interacción investigador-objeto de estudio-método. Este requisito lleva implícito la cognoscibilidad del mundo.

A la capacidad refleja constructiva concierne la veracidad del conocimiento, abordado desde distintas posiciones por las diferentes corrientes epistemológicas existentes. El empleo de una proyección cualitativa no implica un reblandecimiento de los métodos en el proceso de construcción del conocimiento, sino una aproximación flexible, una mayor adecuación método-objeto-investigador-conocimiento.

Al abordar los aspectos relacionados con la veracidad del conocimiento enfrentamos nuevamente la polémica orientación cualitativa u orientación cuantitativa en la producción de conocimientos, en cuanto a las características que deben reunir los métodos empleados. Al respecto, ya se ha declarado una posición integrativa en la cual se plantea la posición hacia un enfoque cualitativo, sin desconocer los resultados de técnicas construidas bajo supuestos cuantitativistas, manteniendo el criterio de que siempre, bajo cualquier orientación teórico-metodológica, es necesario valorar en qué medida los métodos empleados están resultando eficaces en el cumplimiento de los objetivos para los que son empleados, sobre la base de enfocar la práctica como criterio de la verdad.

Surgido de posiciones cuantitativistas, se plantean un conjunto de exigencias a los métodos empleados que contribuyan a la credibilidad del producto científico. En el área de la psicología inicialmente se hacía énfasis en estos requisitos con respecto a los tests psicológicos; hoy día se abordan los denominados criterios de bondad en todos los métodos, técnicas e instrumentos empleados en los procesos de selección de personal. Latiesa, M. (1995) plantea entre estos requisitos: la relevancia, o sea, en qué medida las personas o los objetos pueden ser descritos adecuadamente; la fiabilidad, como la constancia de las observaciones que produce el instrumento de medida; la sensibilidad, como la potencialidad del instrumento de hacer suficientes distinciones y la validez, como la medida en que el instrumento mide aquello que pretende medir.

Liener, S. (1990) plantea entre los requisitos que deben poseer los tests psicológicos: ser objetivos, confiables y válidos; además, deben estar normados, comparables, económicos y útiles.

### **Objetividad**

Uno de los puntos más polémicos alrededor del empleo de los métodos, técnicas e instrumentos en el análisis epistemológico actual, es el requisito de objetividad, que la mayoría de los autores definen como la independencia del producto lograda por el método, obviando al investigador.

Lienert, S. (1990) plantea la existencia de los tipos de objetividad siguientes: objetividad de aplicación relacionada con la necesidad de homogeneizar el proceso de aplicación de determinadas técnicas; la objetividad de evaluación como aquella que está vinculada a la evaluación numérica o en categorías, según reglas preestablecidas del test, lo que resulta uno de los elementos más restrictivos, al plantearse que a mayor cierre de las preguntas mayor objetividad, y esto obviamente implica menor grado de libertad en el espectro de respuestas posibles en algo tan complejo como evaluar al ser humano, y la objetividad de interpretación, se produce cuando " se extraen iguales conclusiones a partir de iguales resultados de las evaluaciones(en diferentes sujetos)", pero no es del todo acertado, pues iguales resultados pueden poseer significados diferentes por la individualidad de los sujetos. Se debe significar que en la investigación ha de suprimirse la subjetividad irracional y deliberada, pero reconocer que la misma siempre está presente, al valorar, interpretar y explicar los resultados.

### **Confiabilidad**

Un requisito que deben poseer los instrumentos que se emplean en el proceso de selección de personal, es la estabilidad de los resultados, su consistencia en el tiempo a partir de las condiciones existentes, lo que está vinculado con el estado de la interrelación, estabilidad-cambio del aspecto a valorar.

La confiabilidad de un test puede ser valorada mediante el análisis de su estabilidad, su equivalencia con técnicas similares y la consistencia interna del mismo. Para ello se aplican determinadas técnicas estadísticas fundamentalmente de correlación.

Existen diferentes procedimientos para valorar la confiabilidad de una técnica. En el caso de la equivalencia, pueden emplearse distintos procedimientos; por ejemplo la comparación de la técnica con otras que midan lo mismo, bajo la exigencia de la similitud de determinados criterios estadísticos tales como medias, varianzas y covarianzas y la repetición de la aplicación de la misma prueba a los mismos sujetos en momentos diferentes. En el caso de la consistencia interna, ésta puede ser valorada dividiendo de la técnica en dos mitades, lo que se puede realizar tanto de forma aleatoria como por el grado de dificultad de los items, y luego correlacionar los resultados obtenidos en cada una de las partes y por el método del universo de items, donde se correlacionan los resultados de grupos de items con el resultado total del instrumento.

En cuanto al nivel de la significación de estos resultados no existe una determinación consistente de los mismos; algunos autores como Guildford, J. (1954) plantea la exigencia de coeficientes mayores de 0,50 en investigaciones básicas, Nunnally, J. (1978) propone coeficientes de 0,70

como mínimo y Pfeiffer, H. et al. (1976) de 0,85 para cuando las técnicas se van a emplear en decisiones que afectan a personas y 0,60 en otros casos (Latiesa, M., 1994).

### **Validez**

Un concepto central en la investigación tradicional es el de validez. Este término ha sido altamente estudiado ya que su esencia reside, en la valoración de en qué medida, los métodos, técnicas e instrumentos, como medios en la construcción del conocimiento, reflejan acertadamente la realidad. Visto desde una dimensión u otra, una característica esencial de la ciencia es poseer la capacidad de la veracidad del conocimiento.

Existen múltiples definiciones de validez. Se plantea que hay en la literatura sobre esta temática alrededor de 40 tipos de validez, entre ellos: validez interna, validez externa, predictiva, concurrente, de contenido, de desarrollo, de constructo, de elaboración, convergente, divergente, lógica, aparente, ecológica. En los años 50 la American Psychological Association estableció tres tipos fundamentales de validez: de contenido, de criterio (concurrente y predictiva) y de constructo.

La validez de contenido está referida al grado en que el contenido de los items del instrumento, miden lo que se pretende medir. En este procedimiento de validez son altamente utilizados los métodos de expertos; la validez de criterio expresa la relación o grado de acuerdo entre los resultados alcanzados en las técnicas empleadas para obtener la información y los indicadores o criterios de desempeño de una actividad determinada. En este tipo de validez puede distinguirse la validez predictiva, la que se refiere a la relación entre los resultados de las pruebas y el desempeño futuro. Uno de los aspectos críticos en este procedimiento se refiere a la estabilidad-cambio del aspecto valorado y a la multiplicidad de factores que en el tiempo pueden afectar el desempeño; la validez concurrente expresa la relación entre el resultado de las técnicas empleadas y el desempeño actual de los sujetos; la validez de constructo se refiere al análisis psicológico y está orientado al grado en que la técnica mide las construcciones teóricas que pretende evaluar, lo que conlleva una integración de los resultados de investigaciones empíricas y valoraciones teóricas.

Varios especialistas enfocan la validez de constructo como la integración de los demás tipos de validez. En 1974 la American Psychological Association agrupó los diferentes tipos de validez en dos grandes bloques: los relacionados con el uso de los instrumentos como indicadores de otras variables (validez de criterio) y los vinculados a la naturaleza o significado del atributo (validez de constructo) (Latiesa, M., 1994).

Actualmente existen enfoques novedosos alrededor de este procedimiento, Lawshe, C. (1985) incorpora el término de tipos de estrategias, las que tienen como finalidad verificar el significado de la variable y los usos potenciales del instrumento. También se introduce la realización de meta análisis donde se combina el resultado de muchos estudios de validación. Al respecto Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994) plantean: "La generalización de la validez aun genera cierta polémica entre los investigadores. Sin embargo el servicio de Empleo de E.U. ya lo ha puesto en operación."

Se han realizado múltiples estudios sobre la validez de los diferentes métodos, técnicas e instrumentos empleados en el proceso de selección de personal, pero existen inconsistencias en los resultados alcanzados; ejemplo la investigación desarrollada en Estados Unidos por Milkovich, G. y Boudreau, J.(1994) (Anexo 19).

Método	Validez	Frecuencia de uso
Solicitud de empleo y curriculum	Menos de 0.20 para las puntuaciones de experiencia y logros académicos. Se ponderaron las solicitudes con valores tan altos como 0.56.	Uso frecuente pero en una forma no estructurada. Cerca de 11% de las organizaciones
Verificación de antecedentes y referencias	En el orden de 0.25.	Menos de 20% utilizan investigaciones externas
Información de la historia personal	Las puntuaciones de logro y de inventarios biográficos produjeron validez de 0.30 o más altos. Las puntuaciones de experiencia y la formación mostraron una validez menor a 0.20.	
Entrevista	Las entrevistas pueden producir una validez tan alta como 0.30 o mayor, con la validez de la entrevista estructurada en el nivel de 0.60 o más alta.	Frecuente, pero solo 35% de las compañías utilizan entrevistas estructuradas
Pruebas de capacidad	Por lo general son mayores de 0.40 y pueden alcanzar hasta 0.80.	Utilizados, frecuencia de 30% de las organizaciones con el uso mas alto para los puestos de oficina
Pruebas de conocimiento del trabajo, muestras de trabajo y pruebas de aptitud para el empleo	Es común la validez en 0.40	Mas de 60% de las organizaciones utilizan las pruebas de capacidad o las muestras de trabajo y el 31% emplea pruebas de conocimiento del trabajo
Requisitos físicos y fisiológicos	Las pruebas de capacidad desarrolladas de manera rigurosa han mostrado una validez en la escala de 0.50. La validez para la mayor parte de las pruebas fisiológicas es baja o las pruebas son incompletas	Actualmente menos de 10% utilizan otras pruebas fisiológicas
Pruebas de personalidad, y grafológicas	Se informa de una validez bastante baja en virtualmente todos los estudios, aunque las pruebas no son inadecuadas en muchos casos	Cerca de 17% de las organizaciones emplean pruebas de personalidad, en su mayoría para vendedores. Menos de 10% utiliza otro tipo de pruebas

Tomado de Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994): *Dirección y administración de recursos humanos*, Ed. Addison-Wesley Iberoamericana S.A., Estados Unidos.

A su vez, la comprobación de la veracidad del conocimiento se orienta hoy día hacia procedimientos más integrados, pues, una técnica puede tener diferentes tipos de validez en correspondencia con los criterios de comparación, y generalmente los estudios de validez se realizan comparando partes con el todo, lo que no puede mostrar altos niveles de validez. Aún en el caso de emplear los resultados de diferentes técnicas en una batería, el coeficiente o el

índice obtenido es un índice atrofiado, pues se mezclan contenidos diferentes utilizando resultados estadísticos, cuando la matemática no es el instrumento más adecuado para descubrir las interacciones entre elementos de orden cualitativo, como son las particularidades del ser humano.

Con relación a este enfoque más integral sobre la validez, Latiesa, M. (1994) plantea: "Tradicionalmente se había considerado la validez como el grado en que un instrumento medía<<realmente>> lo que se proponía medir. Actualmente el concepto es más amplio y se considera validez el grado en que una observación o medición concuerda con su referente, lo que implica dar una mayor importancia a los resultados de la medición en detrimento del instrumento con el que se mide. Lo más característico de la validez tal y como se entiende actualmente es que no se refiere a una característica del instrumento, sino de las inferencias que se hacen de las puntuaciones de un instrumento. En otras palabras, no es el instrumento lo que es válido, sino sus interpretaciones"

No se pretende agotar la problemática de la validez, pero sí resaltar la necesidad de trabajar en esta dirección y reconocer el papel de la misma, como un reflejo de las potencialidades de los medios empleados para construir el conocimiento.

#### **-Integración de los métodos cuantitativos y cualitativos**

Uno de los principios metodológicos del proceso de selección de personal, es el papel preponderante del método clínico, la entrevista, la construcción de la historia de vida del sujeto, lo que no implica la eliminación de los métodos cuantitativos en el estudio de este objeto, ya que por sus características el proceso de selección contiene elementos de interpretación idiográfica, al estudiar y construir el conocimiento teniendo en cuenta las peculiaridades y los factores diferenciales de cada sujeto y de interpretación nomotética, y al ser necesario comparar sobre determinadas bases a cada candidato, a partir de generalizaciones desarrolladas en determinadas condiciones.

Se consideran de utilidad los métodos cuantitativos, ya que si bien el ser humano no es una expresión matematizable, los números constituyen instrumentos de modelación de la realidad, de aproximación al conocimiento del sujeto y contribuyen en determinadas condiciones a ordenar la información en el proceso de producción del conocimiento.

El abordar esta problemática nos enfrenta a las posiciones teóricas y metodológicas alrededor de los criterios de la verdad defendidos por una u otra posición. Por parte de la investigación cualitativa, el empleo predominante de métodos flexibles de orden cualitativo, el uso de criterios

tales como credibilidad, posibilidad de transferencia, fidelidad y posibilidad de confirmación, y por otra parte, los partidarios de la investigación cuantitativa que hacen énfasis en el control experimental, la objetividad, la validez y confiabilidad.

Somos partidarios de aprovechar las tendencias, la direccionalidad que pueden mostrar algunos métodos cuantitativos sobre la base del análisis cualitativo, para cruzar y verificar la información obtenida por los candidatos, aplicando diferentes métodos. Por eso consideramos que la aproximación a la verdad está vinculada con la pluralidad metodológica, ya que el método debe poseer la capacidad de reflejar el movimiento, la dinámica, la esencia del objeto y esto no se logra sin la participación compensatoria de los diversos métodos existente. La integración de ambos está en el proceder del investigador en correspondencia con las exigencias del objeto.

#### **-Capacidad predictiva**

Una de las características que deben poseer los métodos, técnicas e instrumentos empleados en el proceso de selección de personal es la capacidad de predecir o anticipar sobre la base de determinados medios el estado futuro de actuación del sujeto, lo que debe verse como una tendencia a partir de determinados supuestos y no como una resultante de un pronóstico estadístico rígido, debido a las particularidades de cada sujeto, la multiplicidad de factores condicionantes, unido a un entorno altamente dinámico en las condiciones actuales. Pero debe destacarse que el grado de relevancia de este requisito está en correspondencia con el tipo de fuerza que se requiere seleccionar, o sea, este requerimiento es mayor en la medida que se trate de la necesidad de seleccionar una fuerza de trabajo estratégica, cuyas características más relevantes sean poseer un alto potencial de desarrollo para el empleo mediato de dicha fuerza; tal es el caso de la selección de altos ejecutivos, cuadros prospectivos o una fuerza de trabajo sin experiencia laboral que es necesario determinar las potencialidades de desarrollo de la misma.

En esta situación se hace imprescindible enfocar las concepciones de Vigotsky, L. (1979) alrededor de la "zona de desarrollo próximo", determinando el nivel de desarrollo actual que posee el candidato y el nivel prospectivo que puede alcanzar cuando se le brinda la base orientadora de la actividad, lo que permite conocer el potencial de desarrollo de dicho candidato. En esta dirección en una de las experiencias realizadas en la selección y formación de cuadros prospectivos de dirección, sobre la base de un tipo de centro de evaluación, una vez realizado el diagnóstico del estado inicial de desarrollo de los participantes y sobre la base de la valoración sistemática de los mismos durante el proceso de preparación y desempeño en la práctica de la actividad, se obtuvieron resultados satisfactorios en dicho proceso de selección.

En el caso de una fuerza operativa es necesario también construir expectativas alrededor del desempeño futuro de los candidatos, pero como se ha podido comprobar experimentalmente, en el caso de una fuerza operativa empleada en actividades poco complejas, donde los trabajadores poseen una experiencia anterior, determinados conocimientos y desarrollo de las habilidades y cuya necesidad de empleo tiene un carácter inmediato, esta exigencia opera a un nivel menor.

#### **- Flexibilidad en el uso de los métodos**

Una característica fundamental que deben reunir los métodos, técnicas e instrumentos empleados en el proceso de selección, es la flexibilidad de los mismos, o sea, su adecuación al objeto, de forma tal que sin rigidez o dogmatismo se pueda inferir, interpretar y explicar la información obtenida por medio de los mismos revelando su esencia y no un resultado numérico de una forma mecánica.

#### **-Valoración de forma directa o indirecta, mediata o inmediata de los resultados en la práctica social**

En el debate epistemológico donde el empirismo recalca como un requisito del método, la comprobación empírica se asume para buscar una justa dimensión en correspondencia con las características de las ciencias sociales, sobre la base del materialismo dialéctico en el cual la práctica es el criterio de la verdad, máxime en las ciencias que se ocupan del hombre y que tienen dentro de sus objetivos fundamentales las transformaciones de la naturaleza y la sociedad, así como la formación del hombre en aras del mejoramiento humano. De ahí que desde una concepción diferente al empirismo positivista, formulamos la necesidad de la valoración de forma directa, indirecta, inmediata o mediata de los resultados de la investigación en la práctica social.

Es importante en el debate científico sobre esta temática buscar los elementos comunes y enfrentar las contradicciones, aun las más aparentemente insolubles, en la búsqueda del conocimiento; ser fiel a los principios de la ciencia, y tomar partido a favor de la verdad, lo que pasa por la posibilidad de conocer y transformar la naturaleza y la sociedad. La práctica social en su sentido más amplio, proyectada como expresión de todo tipo de actividad humana, es el criterio de la verdad.

#### **4.4- Fuentes de error que afectan el proceso de selección**

En el proceso de evaluación en las ciencias sociales y en las ciencias en sentido general existen factores que son fuentes de desviaciones y están vinculados a los diferentes subsistemas y elementos que interfieren en los diferentes procesos. Entre las principales fuentes de error en el

proceso de evaluación se encuentran los factores siguientes: del investigador; de los métodos, técnicas e instrumentos empleados; del investigado y situacionales o cambios permanentes del entorno.

Los principales factores del investigador que pueden conducir a errores en la evaluación son: la preparación del investigador, sus motivaciones y características personales, estado de ánimo y elementos de tipo ético. Entre los errores generalmente cometidos por los investigadores en el proceso de evaluación se plantean: el efecto de halo, visto como la tendencia a evaluar a los candidatos a partir de la generalización de elementos aislados, los que configuran una impresión general; el error de indulgencia expresado en la tendencia a valorar de forma poco crítica y favorablemente a los candidatos; la tendencia extrema de evaluar en la escala más desfavorable a todos los sujetos y el error de tendencia central caracterizado porque se tiende a ubicar a los evaluados en la parte media de la escala.

Los métodos, técnicas e instrumentos empleados también contienen elementos portadores de distorsión en cuanto a la certeza de la evaluación de los candidatos: la concepción teórica en que se fundamentan, la estructuración del mismo, el lenguaje, la accesibilidad y posibilidades de comprensión, la complejidad, la extensión, la sensibilidad o poder de discriminación, la confiabilidad y la validez.

El investigado, a su vez, puede ser también un elemento distorsionador en la precisión que se alcance en el proceso de evaluación. El investigado es un ser activo con determinadas características, motivaciones, aspiraciones, máxime en el caso de la selección de personal, donde existe de forma generalizada la intención de obtener el trabajo por parte del candidato, y esto puede ser un elemento vital en su jerarquía motivacional, ya que desplegará todas sus potencialidades en función de mostrarse lo más cercano posible a lo que él considera es el candidato ideal. Por eso se produce lo que muchos autores denominan "deseabilidad social", o sea, que el sujeto no se muestra realmente como el se manifiesta, sino de la forma en que considera debe comportarse para alcanzar su objetivo. Pueden ocasionar también distorsiones el estado de salud, o de ánimo o el nivel de nerviosismo y ansiedad de prueba.

Son múltiples los factores del entorno que provocan distorsiones en la construcción del conocimiento de un sujeto durante el proceso de evaluación, tales como: la privacidad, la presencia de determinadas personas, las características del evaluador, la higiene, el espacio, la iluminación, los medios, la temperatura, la comodidad y la hora, entre otros.

## CAPITULO 5 EL PROCESO DE DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

### 5.1-Las competencias

La esencia de la concepción formulada en el presente trabajo parte de los principios de la Psicología de Orientación Marxista e integra las formulaciones de avanzada desde otros desarrollos que tributan al conocimiento sobre el objeto de estudio, lo cual ha sido abordado en las reflexiones teórico metodológicas realizadas..

En la concepción sobre el objeto se parte de una concepción dialéctica de las competencias al valorar las mismas como un producto de la actividad en cuyo estado desempeñan un papel fundamental los procesos de formación; y en correspondencia con el tipo de proceso de selección de personal se formula la existencia de competencias desarrolladas o actuales y competencias potenciales.

Sobre la base de la teoría de sistemas con un enfoque holístico configuracional las competencias son configuraciones que integran los objetivos, los resultados esperados, las características de la actividad y los valores organizacionales con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones vistos como totalidad.

Es importante hacer referencia a la estructura interna de las competencias, las cuales como configuraciones sistémicas están conformadas por elementos interrelacionados los que producen un efecto sinérgico, pero a su vez pueden existir competencias simples conformados por un solo elemento que la define o competencias complejas en cuyo caso se hace necesario explorar su estructura interna.

### 5.2-Terminología usada

Con respecto al estudio del trabajo es necesario precisar el sistema de categorías a emplear en el análisis de su estructura, ya que la misma condiciona algunas de las diferencias expuestas, así como establecer un sistema uniforme que permita abordar de forma sistemática el objeto.

Dentro de la terminología empleada se utilizan generalmente los términos trabajo, tareas, puestos, cargos. El empleo de uno u otro término esta vinculado a las concepciones sobre la naturaleza y la estructura del trabajo. El término puesto es uno de los mas empleados tradicionalmente, pero el mismo da la idea de estar referido en esencia al lugar físico donde se desarrolla el trabajo y da idea de inmovilidad, aunque muchos autores lo definen con la misma

acepción que el término cargo. En este sentido, Louart, P. (1994) plantea que un puesto es “una plaza en el proceso organizativo. En este sentido participa de una o varias de las funciones que constituyen subconjuntos coordinados en ese proceso” y Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994) lo definen como “un grupo de tareas desempeñadas por una persona.” Con respecto al término cargo, Chruden, H. y Sherman, A. (1963) lo definen como: “una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de otros cargos.” Livy, B. (1975) plantea que un cargo es “la composición de todas aquellas actividades desempeñadas por una sola persona que pueden ser miradas por un concepto unificado, y que ocupan un lugar formal en el organigrama.”

El uso de determinados términos está vinculado con el entorno sociocultural en que se encuentre, adquiriendo un valor particular la relación entre sentido y palabra; es por ello que se prefiere emplear la categoría trabajo para el proceso histórico-social general y utilizar la de cargos u ocupaciones para referirnos a la actividad concreta que desarrolla un trabajador o grupo de ellos.

Se define un cargo u ocupación como el conjunto de funciones y tareas desarrolladas por un trabajador que manifiestan una integridad en correspondencia con los objetivos de la organización. Suele emplearse el término ocupación para la categoría de obreros y cargos para el personal directivo y funcionarios.

El análisis de la actividad que se desarrolla en un determinado cargo o grupo de ellos se realiza a partir de las categorías siguientes que conforman los elementos esenciales que conforman la estructura del trabajo:

Objetivos: constituyen la razón de existencia del cargo; es la contribución que hace a otros subsistemas, y a la organización en general el ocupante del mismo, e incluye lo que algunos autores denominan áreas clave de resultados.

Resultados del trabajo: son los productos concretos que se esperan del trabajo.

Funciones: conjunto de tareas de carácter general que constituyen la esencia de los objetivos del cargo. Por ejemplo: asesorar, planificar, coordinar, organizar, controlar, regular, ejecutar.

Tareas: conjunto de acciones y operaciones que constituyen una unidad compleja y son las principales actividades concretas que se desarrollan en un cargo. Por ejemplo: ordenar el puesto de trabajo, elaborar un informe. Para Milkovich G., y Boudreau, J. (1994) una tarea es “la más pequeña unidad del análisis, un enunciado específico de lo que una persona hace.”

Acciones u operaciones: unidades simples de ejecución o de acción que se desarrollan en la realización de tareas inherentes a un cargo. Por ejemplo: correr, saltar, coger, apretar, empujar, escribir.

Condiciones de trabajo: situaciones, circunstancias y factores que caracterizan el medio en el que un trabajador desarrolla sus actividades. Las mismas contemplan los factores higiénicos, ergonómicos, de seguridad, aseguramientos para el desempeño de la actividad y los servicios de bienestar.

Riesgos: condiciones, situaciones, características del trabajo o factores inherentes al mismo, que son elementos agresivos a la salud o la integridad física o mental.

Responsabilidades: obligaciones que contrae el ocupante del cargo por el uso, distribución, conservación y mantenimiento de los recursos asignados al cargo, así como por el cumplimiento de las funciones pertinentes.

Valores organizacionales: son aquellos sistemas simbólicos compartidos por la organización y que determinan el ajuste de sus miembros a la misma.

En estas categorías se manifiestan el contenido, la variedad, las acciones y las condiciones en que se realiza el trabajo, lo cual refleja las principales características del trabajo.

### **5.3- Procedimiento para la elaboración de los perfiles de competencias de los cargos**

En el plano metodológico, dado el dinamismo, flexibilidad y la complejidad del objeto se sostiene una concepción multimétodo, multitécnica que integre los métodos de investigación teórica y empírica, cuantitativos y cualitativos según lo requiera el objeto, siendo las formulaciones teóricas del investigador el hilo conductor en el desarrollo de este proceso.

A continuación se muestra un procedimiento en función de la concepción formulada y el sistema de principios desarrollado como síntesis de los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal. En el procedimiento elaborado se emplean los términos de análisis y descripción, especificaciones y perfil de cargos con una acepción funcional diferente al enfoque tradicional, haciendo énfasis en el carácter de derivación y de interrelación de estos procedimientos, en el cual a partir del análisis y la descripción de los cargos, se determinan las especificaciones, se elabora el perfil del cargo y se definen los métodos, técnicas e instrumentos a emplear en la selección. Esto no es un proceso lineal, sino que existe simultaneidad e interdependencia en una secuencia de derivación. lo que se muestra en el

modelo propuesto, donde se resalta la independencia relativa, y la interdependencia existente entre los mismos (Anexo 20).



### 5.3.1-Métodos para analizar las competencias

Existen tres procedimientos fundamentales para analizar las competencias

#### -Análisis directos

La valoración directa se realiza recogiendo la información de forma directa en la cual se sacan directamente las competencias. Louart, P., (1996) señala que es “la descripción directa de los objetivos y las actividades que lo componen.”

En el método directo, se puede utilizar los procedimientos siguientes:

- los ocupantes describen objetivos, procesos y operaciones, exigencias o competencias mediante una guía de entrevista o cuestionario sobre los cargos o ocupación
- se puede proponer a los ocupantes del cargo que haga un inventario escrito (diario) de sus actividades
- organizar reuniones de intercambio entre varios ocupantes del cargo
- también estos pueden ser aplicados a, a sus jefes, a los ocupantes de otros cargos vinculados al cargo objeto de estudio, y a expertos en general, lo que sirve obtener información, para cruzar la información y buscar el acuerdo entre los diferentes criterios existentes.

En las reuniones de intercambio pueden aparecer ciertas dificultades como son:

- las omisiones
- las deformaciones
- las respuestas incompletas
- distorsiones debidas a la relación con el trabajo
- dificultad para traducir su trabajo con las palabras apropiadas
- herir la susceptibilidad de las personas
- provocar la desconfianza del ocupante el cargo.
- los análisis pueden matizados un enfoque individual.
- provocar actitudes sesgadas
- la observación continuada puede provocar distorsiones

El método requiere objetividad y rigor científico. Es aconsejable que se usen los métodos de expertos empleados están los métodos Delphi, Phillip 66, grupos nominales, técnicas de búsqueda de consenso, voto ponderado, comparaciones apareadas y técnicas estadísticas para la validación y la confección del análisis. Es importante el uso de técnicas estadísticas que indiquen las tendencias del comportamiento del objeto de estudio.

#### **-Análisis indirectos**

La determinación indirecta es un análisis de una actividad y se hace a través de la observación directa del investigador sobre los ocupantes de los cargos, mediante modelos. También se deben determinar las exigencias comparando los perfiles de trabajadores con rendimientos extremos

.Las fuentes de información para efectuar el análisis de manera indirecta pueden ser:

- guía observación
- listas de comprobación
- las fotografías del día
- objetivos
- los resultados, los productos, los servicios
- procesos, operaciones, funciones, tareas o acciones
- la simulación en el laboratorio
- el análisis de incidentes críticos
- el estudio de las comunicaciones del cargo
- relaciones entre los ocupantes de cargo y el equipamiento
- manera de trabajar
- marketing exterior e interno

El procesamiento de la información también requiere objetividad y rigor científico por eso aconsejable que se usen los métodos de expertos empleados están los métodos Delphi, Phillip 66, grupos nominales, técnicas de búsqueda de consenso, voto ponderado, comparaciones apareadas y técnicas estadísticas para la validación y la confección del análisis.

#### **-Análisis mixto**

Se trata de que los dos procedimientos simultáneamente, existen. Consiste en la descripción directa de los objetivos de las actividades que lo componen y la determinación indirecta, es el análisis que lo hace a través de una actividad modelo, mediante la integración sobre la base de las características de trabajo, funciones laborales o características personales (cognitiva, afectiva, físico y social.). El método de análisis mixto es de mayor rigor, porque utiliza ventajas de directo y indirecto

### -El Rombo de las competencias

El proceso de determinar cuáles son los requerimientos humanos de los cargos es un problema de investigación. En este sentido, (Zayas, P., 1996) proyectó un método en la realización de investigaciones, denominado rombo, como una expresión del comportamiento del pensamiento en la obtención del conocimiento, que se manifiesta como señala Bernal, J. (1987), en que la investigación científica es un proceso de sucesivas expansiones y contracciones, de análisis y síntesis. ( Anexo 21).

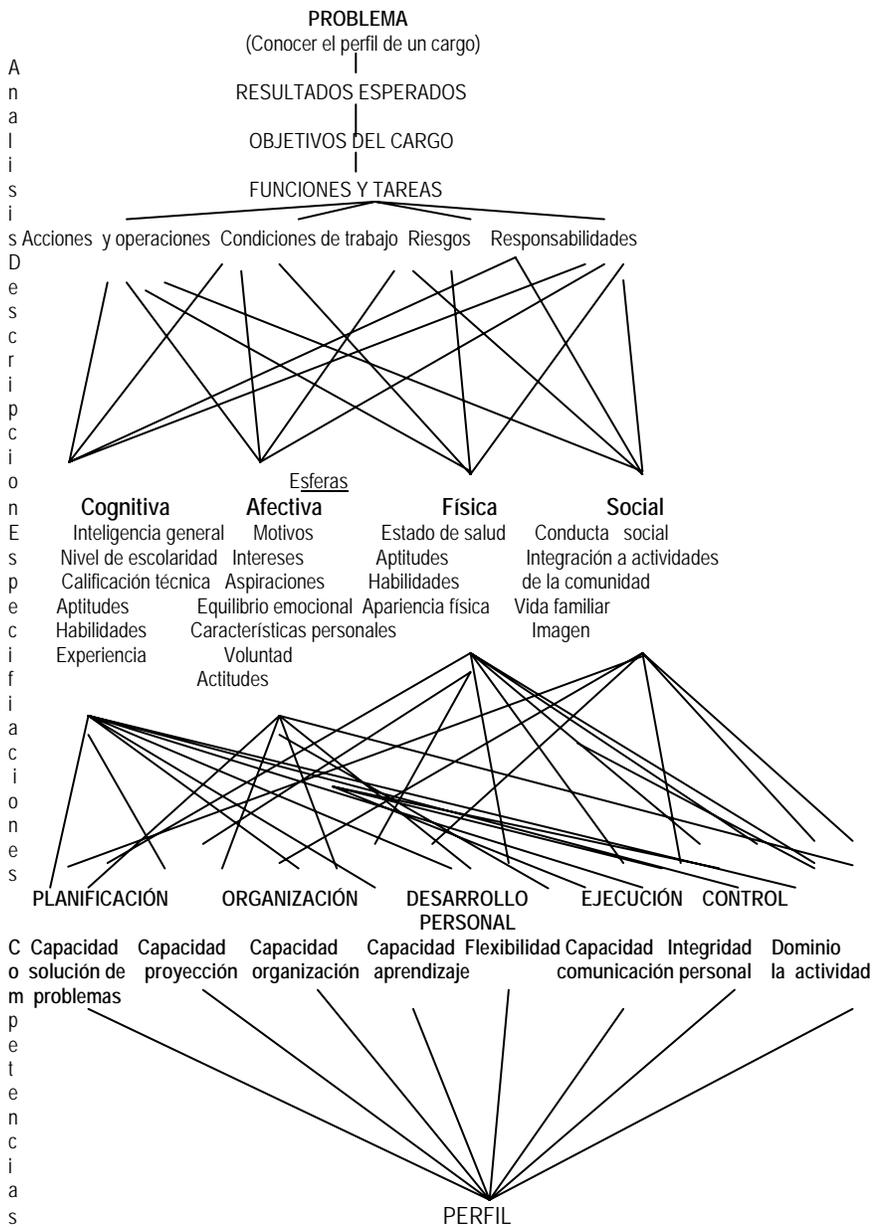


Fig 21 Rombo de las competencias (Zayas, P., 1996)

En el despliegue del uso del rombo de las investigaciones, primero operan los procesos analítico-sintéticos, descomponiendo el objeto en sus principales elementos y sus interrelaciones, esto permite definir que métodos, técnicas e instrumentos se van a emplear en la recogida de la información sobre las principales características del trabajo

En la bibliografía analizada no aparecen herramientas o instrumentos que permitan transitar de forma sistémica de un procedimiento a otro en la confección de los perfiles de los cargos.

#### **5.4-Los métodos y procedimientos para la determinación de los perfiles de competencias**

Sobre la base de los diferentes métodos y procedimientos y la práctica empresarial se identificaron los pasos siguientes en el proceso de determinación de los perfiles de competencias:

##### **I-Análisis y descripción de las características del trabajo; los valores organizacionales y determinación de modo directo de los requerimientos humanos**

En este modelo se parte del análisis del cargo, el cual consiste en una descomposición sistémica mediante el árbol de objetivos, que va de los objetivos y resultados esperados a las funciones y tareas del cargo, y de ahí a las características y particularidades del trabajo, tales como: tipo de organización de la producción, trabajo individual o en equipo, acciones y operaciones, condiciones de trabajo, riesgos y responsabilidades además simultáneamente debe recogerse información en este momento de forma directa sobre los valores organizacionales y los criterios de los ocupantes del cargo, sus jefes y expertos y ocupantes de cargos vinculados al que es objeto de estudio sobre cuales son los principales requerimientos humanos para el desarrollo exitoso de la actividad, a partir de cuya información se elabora la descripción del cargo.

En el proceso de análisis y descripción de cargos se han identificado los pasos siguientes:

**.Determinar los objetivos del empleo del análisis de cargos:** el análisis de cargos tiene diferentes finalidades por lo que resulta importante determinar con qué objetivos se realizará el mismo para definir los métodos, técnicas e instrumentos a emplear y la información de salida que se pretende obtener, así como orientarlos en función de delimitar los requerimientos humanos del cargo como base para desarrollar el proceso de selección.

**.Elaboración del modelo teórico del análisis:** un paso metodológico vital en el desarrollo de una investigación es la modelación del objeto, pues la misma refleja las concepciones teóricas sobre las que se basa el investigador y sus conocimientos respecto al objeto. Por ello es

necesario determinar los elementos, aspectos, factores o dimensiones que se valorarán en el desarrollo del análisis del cargo, lo que determinará de forma directa la confección de los métodos, técnicas e instrumentos a emplear.

**.Preparación del personal que efectuará el análisis:** un elemento de vital importancia desde el punto de vista metodológico, es la preparación del personal que realizará el estudio, de ello depende en gran medida la calidad del trabajo.

**.Definir los cargos que serán objeto de análisis:** es necesario, en función de la planificación y organización del análisis de cargos, definir aquellos que serán objeto de estudio, la cantidad de cargos y de ocupantes de los mismos, el tipo de cargo y fuerza necesaria, pues esta información condiciona los métodos, técnicas e instrumentos a emplear.

**.Definir las fuentes de información a emplear:** otro elemento que tiene incidencia directa en los métodos, técnicas e instrumentos a emplear en la obtención de la información, son las fuentes que brindarán esta. Entre las principales fuentes a emplear se encuentran las siguientes: ocupantes de los cargos; jefes de los ocupantes de los cargos; ocupantes de cargos vinculados con el cargo objeto de estudio; expertos y la documentación existente del cargo u otros similares y los manuales de normas y procedimientos, de funciones, calificadores.

**.Involucrar a los participantes:** el análisis de cargos es un proceso donde la información se obtiene por personas y por las interrelaciones entre estas fundamentalmente. En esto desempeñan un papel central los ejecutores directos de la actividad, ya que son portadores de un gran cúmulo de experiencias e información. De ahí la necesidad de lograr su participación directa en la construcción del conocimiento sobre los cargos.

**.Reunir la información existente sobre los cargos:** es difícil que surja un cargo que no tenga un antecedente en otro cargo, o que no exista al menos uno similar en otras empresas. Por eso se hace necesario estudiar las experiencias y la información existente sobre los mismos, ubicándolo en la estructura de la organización dentro del conjunto de interrelaciones que sostiene con otros.

**.Definir los métodos, técnicas e instrumentos a emplear en la obtención de la información:** el valor del proceso de análisis, descripción, especificación y elaboración de los perfiles de competencias de los cargos depende del grado de adecuación en el empleo de los diferentes métodos, técnicas e instrumentos. Entre los principales métodos y técnicas empleados se

encuentran: método de observación directa, mediante una serie de técnicas e instrumentos como son las fotografías del día, guías de observación y listas de comprobación; la autoobservación a través de los denominados diarios de trabajo; análisis de documentos tales como manuales de trabajo, calificadores y otros; cuestionarios: entrevistas; técnica de los incidentes críticos y métodos de expertos entre los que se pueden mencionar el método Delphi, Phillip 66, grupos nominales. En los procesos de selección efectuados, se definieron los aspectos de base para confeccionar una guía de observación, de entrevista o cuestionario para ser aplicado a expertos, ocupantes de un cargo, jefe de los ocupantes del cargo, u otros trabajadores que se relacionen con la actividad (Anexo 22).

## GUÍA PARA LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

### I. Aspectos generales

Nombre del cargo:

Departamento:

¿A quién se subordina?

¿Quiénes se subordinan a él?

¿Con cuáles puestos de trabajo se relaciona el suyo?

¿De quiénes depende su trabajo?

¿Qué trabajos dependen del suyo?

Nivel de escolaridad

Calificación técnica:

Objetivo del cargo u ocupación:

Resultados esperados:

### II. ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES FUNCIONES Y TAREAS QUE SE DESEMPEÑAN EN EL CARGO?

	Elevada frecuencia	Frecuente	En ocasiones	Poco frecuente	Nunca
	5	4	3	2	1

Decidir Dar órdenes Planificar el trabajo de otros Organizar el trabajo de otros Controlar el trabajo de otros Garantizar el nivel de gestión de ventas Valorar calidad de servicios Controlar recursos materiales Asesorar subordinados Enseñar y entrenar subordinados Inspeccionar Supervisar calidad de los productos Supervisar higiene de los productos Planificar la oferta de los productos Distribuir y controlar insumos y productos Controlar inventarios Procesar información Analizar información Brindar información Confeccionar informes Operar herramientas Operar equipos Elaborar productos Atender llamadas telefónicas Contar la caja Limpiar el puesto de trabajo Elaborar plan de mantenimiento Reparar equipos Dar mantenimiento a equipos Limpiar y embellecer áreas verdes y jardines Otros:					
--	--	--	--	--	--

Observaciones:

III. ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES ACCIONES Y OPERACIONES QUE REALIZA UN OCUPANTE DEL CARGO?

	Elevada frecuencia	Frecuente	En ocasiones	Poco frecuente	Nunca
	5	4	3	2	1
Subir y bajar escaleras Trepar Saltar Caminar Correr Inclinars Balancearse Agacharse Arrastrarse Levantar peso Permanecer de pie Transportar Permanecer sentado Arrodillarse Apretar botones Observar relojes Tirarse Lanzar Empujar Valorar objetos Valorar calidad de objetos Valorar velocidad de objetos Valorar cantidad de objetos Otros:					

Observaciones:

IV. ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES CONDICIONES DE TRABAJO EN LAS QUE SE DESEMPEÑA ESTE CARGO?

	Elevada frecuencia	Frecuente	En ocasiones	Poco frecuente	Nunca
	5	4	3	2	1
Trabajo en exteriores					
Trabajo en interiores					
Frío					
Tensión					
Calor					
Humedad					
Sequedad					
Vapores tóxicos					
Trabajo nocturno					
Electricidad					
Vibraciones					
Polvo					
Ruido					
Suciedad					
En equipo					
Individual					
Aislado					
Cerca de otros					
Repetitivo					
Variado					
Constante					
Turno fijo					
Turno rotatorio					
Otros:					

Observaciones:

V- ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES RIESGOS A LOS QUE ESTÁ EXPUESTO EL OCUPANTE DE ESTE CARGO?

	Elevada frecuencia	Frecuente	En ocasiones	Poco frecuente	Nunca
	5	4	3	2	1
Enfermedades profesionales					
Desequilibrio psíquico					
Cortaduras					
Daños al olfato					
Daños en la vista					
Golpes					
Intoxicaciones					
Quemaduras					
Explosiones					
Magulladuras					
Desmayos					
Caídas					
Descargas eléctricas					
Hernias					
Fracturas					
Pérdidas de miembros					
Otros					

Observaciones

VI. ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES QUE DEBE POSEER EL OCUPANTE DEL CARGO?

Nivel de escolaridad requerido:

Calificación técnica necesaria:

	Elevada frecuencia	Frecuente	En ocasiones	Poco frecuente	Nunca
	5	4	3	2	1
Toma de decisiones					
Trabajo en grupo					
Ejercicio del liderazgo					
Motivar a los subordinados					
Empleo del tiempo					
Delegación de autoridad					
Relaciones interpersonales					
Actitud para el cambio					
Planeación estratégica					
Formación económica					
Formación técnica					
Dominio de la computación					
Dominio de idiomas					
Operar equipos					
Operar herramientas					
Operar controles					
Elaborar					
Medir					
Calcular					
Escribir a máquina					
Otras					

Observaciones:

VII. ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES APTITUDES QUE DEBE POSEER UN OCUPANTE DEL CARGO?

	Elevada frecuencia	Frecuente	En ocasiones	Poco frecuente	Nunca
	5	4	3	2	1
Destreza en las manos					
Destreza en los dedos					
Coordinación pie - mano - vista					
Coordinación mano - vista					
Agudeza visual					
Agudeza auditiva					
Memoria para detalles					
Memoria numérica					
Memoria verbal					
Fluidez verbal					
Diferenciación por el tacto					
Diferenciación muscular					
Sentido del olfato					
Sentido del gusto					
Otras:					

Observaciones:

VIII. ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES CUALIDADES FÍSICAS QUE DEBE POSEER EL OCUPANTE DEL CARGO?

	Elevada frecuencia	Frecuente	En ocasiones	Poco frecuente	Nunca
	5	4	3	2	1

Fuerza de manos Fuerza de brazos Fuerza en la espalda Fuerza en las piernas Fortaleza física general Estatura Peso Edad Estado de salud general Otras:					
---	--	--	--	--	--

Observaciones:

IX-¿ SOBRE QUÉ ASPECTOS TIENE RESPONSABILIDADES EL OCUPANTE DEL CARGO?

	Muy alta	Alta	Media	Poca	Ninguna
	5	4	3	2	1
Equipos Dinero Documentos Registros Personas Actividades Información confidencial Materiales Suministro					
Atención al cliente Proyectos Políticas Métodos Procesos Otros:					

Observaciones

X-¿ CUÁLES SON LAS PRINCIPALES CUALIDADES QUE DEBE POSEER EL OCUPANTE DEL CARGO?

	Imprescindible	Muy necesario	Necesario	Poco necesario	Innecesario
	5	4	3	2	1
Creativo Adaptable Sociable Seguro Analítico Amable Cortés Comunicativo Observador Disciplinado Organizado Honesto Cumplidor Inteligente Preocupado Decidido Precavido Independiente Equilibrado Flexible Otros:					

Observaciones:

XI-¿ CUÁLES SON LOS PRINCIPALES VALORES COMPARTIDOS EXISTENTES EN LA ORGANIZACIÓN?

**.Recogida de la información:** en este aspecto es importante el rigor, la ética y la seriedad en la aplicación y en el registro sistemático de la información, empleando la concepción multimétodo

de recoger la información por diferentes vías, para luego integrarla mediante procedimientos como la triangulación. Es necesario prever las salidas de la información, con vistas a su ordenamiento consecuente en función del procesamiento y análisis.

**.Organización y procesamiento de la información:** una vez aplicados los instrumentos y recogida la información, se procede a organizar la información obtenida y se computa la misma en una tabla de frecuencias

**.Búsqueda de consenso sobre las descripciones:** el análisis de cargos debe dejar definido qué aspectos quedarán reflejados en las descripciones, valorando los acuerdos existentes sobre los criterios propuestos en la información obtenida. En la misma pueden emplearse técnicas participativas de búsqueda de consenso tales como el voto ponderado, comparaciones apareadas, nivel de concordancia y deben realizarse sesiones de trabajo en grupo con los participantes en el proceso con la finalidad de intercambiar criterios, enriquecer el proceso y lograr consenso.

**.Confección de la descripción del cargo:** luego de haber concordancia sobre los principales objetivos, funciones, características del trabajo, valores organizacionales y exigencias de un cargo como elementos estructurales de las competencias se elabora sobre esa base la descripción del mismo. Existen diferentes modelos de descripción de cargos y ocupaciones, en función del procedimiento propuesto se elaboró un modelo de descripción de cargos (Anexo 23).

**Aspectos a reflejar:**

- Nombre del cargo u ocupación.
- Objetivos.
- Principales funciones y tareas a desempeñar.
- Principales acciones y operaciones a desarrollar.
- Condiciones de trabajo.
- Principales riesgos.
- Responsabilidades.
- Valores organizacionales
- Requerimientos humanos obtenidos de forma directa

**II-¿Cómo confeccionar las especificaciones de los cargos? Análisis de las características personales y sociales.**

En el desarrollo del análisis se introduce la obtención de información de forma directa sobre los requerimientos humanos para desarrollar exitosamente la actividad, pero la complejidad del objeto aconseja el empleo de la concepción multimétodo que permita mediante la triangulación cruzar la información en función de lograr alcanzar la veracidad necesaria para incidir sobre estos procesos. Por otra parte, las características del trabajo y los valores organizacionales no

se traducen automáticamente en exigencias humanas, por lo que es necesario, una vez elaborada la descripción del cargo, sobre la base del análisis de contenido y los postulados teóricos asumidos inducir en un proceso heurístico (que luego debe ser validado), la derivación de las principales funciones y requerimientos humanos para su desempeño, clasificando estos últimos desde el punto de vista organizativo en las cuatro esferas principales que forman al hombre como ser integrado (cognitiva, afectiva, física y social), lo que permite determinar las principales unidades y elementos de las competencias complejas y las competencias simples. Es necesario reiterar que el estudio de estas especificaciones o requerimientos humanos, no debe hacerse de forma atomista, sino que debe reflejar la necesaria relación entre el todo y las partes, concebir al hombre como un todo integrado, valorar las formaciones, diferentes síntesis integradoras y elementos, unidades y competencias, y no obviar dentro de la respuesta total, los aspectos puntuales de las cualidades específicas, porque introducen elementos diferenciadores.

**.Propuesta inicial de especificaciones del cargo:** a partir del análisis de contenido y el análisis teórico se listan los objetivos, las principales funciones, los valores organizacionales y los requerimientos humanos.

**.Búsqueda de consenso sobre las especificaciones:** es necesario en este punto la consulta y el intercambio en función del posible ajuste de los aspectos recogidos en las especificaciones. Se pueden realizar sesiones de trabajo en grupo con los ejecutantes del cargo, jefes de estos y otros expertos que participaron en la recopilación de la información. Asimismo, emplear técnicas participativas de búsqueda de consenso o ambas, debiendo ponderarse la importancia y el peso de las diferentes cualidades o conjunto de ellas dentro de las competencias.

En el desarrollo de este proceso es posible además indagar en qué medida los criterios expuestos en las especificaciones son elementos o factores que determinan el éxito en la ejecución de una actividad, por lo que se puede realizar un proceso de validez concurrente de dichos criterios.

**.Elaboración de las especificaciones del cargo:** a partir del consenso sobre los elementos o unidades de competencias se elaboran las especificaciones definitivas del cargo. Partiendo de las experiencias desarrolladas, sobre la base de la interrelación entre el análisis, la descripción y en correspondencia con la elaboración del perfil se elaboró un modelo de especificación de cargos (Anexo 24).

Datos generales

**Nombre del puesto**

Información sobre el trabajo

Objetivos

Principales funciones y tareas

**Esfera cognitiva**

Inteligencia general

Nivel de escolaridad requerido

Calificación técnica necesaria

Conocimientos necesarios

Experiencia

Aptitudes

Habilidades específicas

**Esfera afectiva**

Equilibrio emocional

Características personales

**Esfera física**

Habilidades físicas

Edad

Condiciones físicas necesarias

Estado de salud

**Esfera Social**

Conducta social

Valores personales

Prestigio

Ejemplaridad

Imagen

Status social, personal, familiar

Valores organizacionales

### **III-Integración de las características laborales, los valores organizacionales y las características personales**

Esta etapa resulta un momento importante porque marca la transición del momento analítico a la síntesis. En la composición de las competencias se integran los tres niveles de exigencias planteados por Quass, W. y Raum, H. (1973), pero no visto como niveles independientes sino integrados en una relación sistémica. El nivel de tipo I, constituido por los objetivos o resultados esperados esenciales en el desarrollo de una actividad; el nivel II, representado por las principales acciones que determinan el desempeño exitoso de la actividad, y el nivel III integrado por las cualidades personales de tipo cognitivo, afectivo, físico y social que debe poseer el candidato, y que constituyen el substrato, las características que subyacen al nivel de ejecución alcanzada.

#### **-Elaboración de la matriz de competencias**

Para la definición de las competencias se elabora lo que se denomina matriz de competencias. La matriz de las competencias es la interconexión epistemológica, teórica y metodológica que vinculó a la teoría con la práctica, cuando las fases del trabajo (planeación, organización, ejecución y/o liderazgo, control, desarrollo personal) se fusionan con el hombre (esferas cognitivo, afectiva, física y social). Ahí es cuando se funden las competencias.

La matriz de competencias es donde se elabora una tabla en la que se sitúa en el eje horizontal, en la parte superior, las **esferas de la actividad laboral** que son clasificadas dentro de la función estructural del trabajo, correspondiente a la planificación, la organización, el desarrollo personal, la ejecución y el control, y eje vertical donde aparecen los **procesos, las funciones, tareas y los resultados esperados** que son parte esenciales de la matriz, después vienen (las capacidades, habilidades y características, valores personales y sociales) cualidades, valores personales y sociales, clasificadas en las respectivas esferas (cognitiva, afectiva, física y social) que tienen incidencia en el éxito y el desarrollo de la actividad.

Para la elaboración de la matriz de competencias del cargo, se tendrá en cuenta lo siguiente:

<b>MATRIZ DE COMPETENCIAS</b>																				
<b>Esferas Exigencias /</b>	<b>Esfera de la actividad laboral / Objetivos</b>																			
	<b>Planeación</b>					<b>Organización</b>					<b>Ejecución y/o Liderazgo</b>				<b>Desarrollo personal y social</b>				<b>Control</b>	
<b>Procesos, funciones, resultados esperados</b>																				
<b>Cognitiva</b>																				
C1																				
C2																				
C3																				
C4																				
<b>Afectiva</b>																				
A1																				
A2																				
A3																				
A4																				
<b>Física</b>																				
F1																				
F2																				
F3																				
F4																				
<b>Social</b>																				
S1																				
S2																				
S3																				
S4																				

**Matriz de competencias** (Zayas, P., 2002) .

La organización de la información se crea una matriz conformada por diferentes cuadrantes, y se procede entonces a clasificar los **procesos, las funciones, tareas y los resultados esperados**

en las **esfera de la actividad laboral** (la planificación, la organización, el desarrollo personal, la ejecución y el control) después se clasifican y casan las cualidades, valores personales y sociales, clasificadas en las respectivas esferas (cognitiva, afectiva, física y social), donde convergen para cada uno de los **procesos, las funciones, tareas y los resultados esperados** varias exigencias de las diferentes esferas; a la vez que un resultado puede ser complejo al estar compuesto por los resultados esperados en distintas esferas de la realización de la actividad laboral y las exigencias personales y sociales necesarias. Se pueden formar tanto cuadrantes y intercepciones verticales y como horizontales y así como las subcompetencias o las competencias

En el eje vertical se forman intercepciones con varios cuadrantes formados con uno de **esfera de la actividad laboral** (la planificación, la organización, el desarrollo personal, la ejecución y el control clasificados en: un proceso, una función y una tarea) con varias las exigencias personales y sociales (habilidades y características, valores personales y sociales), así se estructura una posible competencia. También el eje horizontal se forman intercepciones, cuando exigencia personal y social (habilidades y características, valores personales y sociales) se convierte uno subcompetencias o las competencias determinadas.

Se debe significar además, que en una competencia pueden integrarse otras competencias de orden jerárquico inferior con respecto a la actividad específica.

Un ejemplo de la construcción de una competencia se produce al integrar un objetivo, un resultado esperado o una función, que en el caso de un directivo puede ser elaborar de forma eficaz la planeación estratégica de su área de trabajo para un período. Esta tarea, estaría relacionada con la función de planificación dentro de la estructura de los procesos de trabajo, de ahí buscamos los elementos, las acciones que debe saber desarrollar el directivo, así como las cualidades cognitivas, afectivas, físicas y sociales que subyacen en el desarrollo exitoso de la actividad.

La subcompetencia quedaría integrada de la forma siguiente:

Resultado: Realizar una planeación estratégica eficaz del área de trabajo

### **COMPETENCIA DE PLANEACIÓN**

- Identificar problemas
- Realizar diagnóstico
- Analizar las causas de los problemas,

- Generar soluciones potenciales
- Dominar las técnicas de trabajo en grupo
- Flexibilidad
- Saber escuchar
- Saber trabajar en equipo

De este modo se integran al clúster, presidido por el resultado esperado, el dominio de las acciones necesarias para su desempeño y las cualidades personales, lo que puede realizarse mediante la validación de contenido por el criterio de jueces, para luego validarlo en la práctica, o incorporar cualidades que ya han sido sometidas a criterio de validación y son incluidas según el peso que tengan, y luego se nombra la competencia. En este caso sería una competencia de planeación.

**Validación de los criterios contenidos en el perfil de competencias:** en el desarrollo de este proceso es necesario conocer realmente en qué medida las competencias determinan el éxito en la ejecución de una actividad. Por eso procede realizar un proceso de validez concurrente acudiendo a la evaluación de ocupantes del cargo con un alto nivel de desempeño.

Este proceso de determinación de las competencias, su estructuración y modo de presentación resulta no solo de utilidad para los procesos de selección sino que también ha sido empleado para la certificación de competencias, determinación de las necesidades de formación, elaboración de planes de carrera y evaluaciones del desempeño.

#### **5.5-La construcción del conocimiento sobre los candidatos en el proceso de selección**

Un elemento central dentro del proceso de selección de personal es la evaluación del hombre sobre la base del análisis de la integridad del mismo en las distintas esferas. Con respecto al psicodiagnóstico, Wislack, G. (1989) plantea la existencia de diferentes métodos diagnósticos; entre ellos señala: el método operacional, el cual refiere como un método de carácter instrumental, marcadamente pragmático donde los métodos y técnicas a emplear definen el objeto; el método de las cualidades aisladas, en el cual se realiza el diagnóstico a partir de la atomización del hombre en una multiplicidad de cualidades; el método orientado hacia la estructura, el que toma de base la existencia de modelos generales de la personalidad sobre la base de ciertas estructuras inmutables y emplean el análisis factorial como procedimiento para ordenar estructuralmente determinados factores; el método orientado a la relación persona-medio, el cual introduce elementos de interrelación entre ambos y ya no se refiere solo a las cualidades internas, aunque, en ocasiones establece cierta dicotomía entre el medio y el sujeto,

y el método orientado hacia la actividad, que parte de la realización de una actividad objetiva donde existe una unidad dialéctica con el sujeto. Plantea, además, que este método de diagnóstico tiene que propender a diagnosticar los procesos de cambio. Se proyecta el diagnóstico de selección como un proceso reflejo constructivo donde el investigador, partiendo de las exigencias de la actividad sobre la base de un proceso metodológico integrativo, interactúa con el sujeto-objeto de investigación, determina el desarrollo actual y pronostica la probable evolución futura.

La estructuración del proceso de selección está en correspondencia con el tipo de fuerza necesaria, ya sea estratégica, táctica u operativa. En el caso de la selección de una fuerza estratégica se hará un mayor énfasis en las potencialidades: aptitudes, capacidad de aprendizaje, sin descartar el desarrollo de capacidades, conocimientos y habilidades que posee el sujeto en el momento de la evaluación. En este sentido, adquiere vital importancia el concepto de Zona de Desarrollo Próximo formulado por L. Vigotsky, (1989) el cual es aplicable de forma general a diferentes estadios del desarrollo humano. Aunque su mayor incidencia está en las primeras etapas de la vida, donde se produce con más intensidad el proceso de formación y desarrollo de aptitudes, conocimientos, y habilidades, que deben servir de base a la ejecución de diferentes actividades. Una vez alcanzada cierta edad, se ha alcanzado un determinado nivel de desarrollo de las aptitudes, las capacidades y se han adquirido los conocimientos y habilidades; entre ellas se destacan las habilidades lógicas del pensamiento, base del desarrollo intelectual y de otras formaciones. Sin embargo, este proceso no se realiza en abstracto, sino que está en correspondencia con una actividad dada. De ahí que el diagnóstico no sólo puede apoyarse en el aspecto aptitudinal, sino además, en si la persona recibió la preparación necesaria para la ejecución de dicha actividad, sobre cuya base es posible determinar otros factores que a su vez inciden en el éxito. En la selección de una fuerza de carácter táctico, se valorará tanto el aspecto de las potencialidades y la capacidad de aprendizaje como en los conocimientos, habilidades, capacidades y cualidades desarrolladas. Si se trata de una fuerza de carácter operativo, se hará énfasis en estos últimos aspectos.

En el caso del empleo de técnicas psicológicas, tales como los tests destinados a diagnosticar la esfera cognitiva, estos se refieren fundamentalmente a la valoración del grado de desarrollo de determinadas aptitudes, estableciéndose una doble relación, ya que el proceso va de la aptitud a su incidencia en la ejecución de la actividad y a la predicción del desarrollo futuro.

Se ha hecho referencia por algunos autores, Torroella, G. (1967), Alonso, A. (1989) y Casales, J. (1998) con respecto a las potencialidades del empleo de los tests psicológicos en el diagnóstico, la necesidad de desarrollar distintos niveles de ayuda en la ejecución de los mismos, estableciendo las diferencias antes y después de la ayuda en función de la determinación de la zona de desarrollo próximo, y esto coincide con lo expuesto en el presente trabajo. En la aplicación de los tests psicológicos se emplean diferentes niveles de ayuda que van desde las instrucciones iniciales, la ejercitación previa con ejemplos pasando por las aclaraciones, y enseñarle a responder el test, y se ha podido comprobar en algunos experimentos, que en el rendimiento en pruebas de aptitudes, personas de alto nivel de inteligencia al recibir niveles superiores de ayuda y realizar retests, alcanzan prácticamente el máximo de las puntuaciones, lo que a su vez indica poseer la capacidad de aprendizaje para alcanzar el éxito en una actividad determinada.

La filosofía de los procesos de mejora continua plantean que para obtener éxito en la ejecución de una actividad son necesarias tres condiciones básicas: saber, tener con qué y querer. Pueden existir elementos compensatorios, pero si alguna de ellas rebasa el nivel de tolerancia mínimo existen dificultades en la ejecución.

Se ha planteado como requisito en el tratamiento metodológico de esta problemática, la necesidad de un enfoque integrado multimétodo y multitécnicas, dada la complejidad del objeto, lo que permite valorar desde distintos ángulos el objeto y luego integrar la información, sobre la base de la concepción teórica planteada (Anexo 26).



## 5.6 -Resumen de pasos a seguir en el proceso de diagnóstico de selección

La forma en que se realiza la evaluación de los candidatos es uno de los aspectos más complejos y controvertidos en el desarrollo de los procesos de selección. Es en este aspecto donde se manifiesta de forma más evidente la orientación epistemológica y teórico-metodológica de un sistema de selección. En esta dirección se pueden distinguir dos tendencias clásicas: una de corte cuantitativista, instrumentalista, factorialista, pragmática, positivista, que ven en la estadística de solución de los problemas de selección.(test, batería de tests, decisiones estadística); otra de corte evidentemente cualitativo, en el que se privilegia el empleo de técnicas de este tipo tal como las entrevistas y una integrativa de corte dialéctico que es la que se proyecta en este trabajo.

En nuestra concepción, en la relación entre lo cuantitativo y lo cualitativo privilegiar este último en la construcción del conocimiento sobre el sujeto, por el carácter idiográfico de este proceso, pero para comparar es necesario referir estas cualidades a categorías que expresen el estado de estas en las que se manifiesta la relación cantidad-cualidad; por ello es necesario ordenar, clasificar y evaluar la información para determinar el nivel en el que se encuentra el sujeto en una competencia o elementos integrantes de esta configuración lo que permitirá efectuar el proceso comparativo. Los pasos a seguir en la ejecución de la evaluación en función de los procesos de selección son los siguientes:

### **1-Determinación de las competencias y cualidades que constituyen exigencias y factores de éxito a evaluar. Elaboración de los perfiles de competencias de los cargos**

La evaluación de los candidatos es un proceso constructivo en el que se parte de las competencias que se han definido que determinan el éxito en el desempeño de un cargo, para lo que es necesario tener en cuenta las características de la actividad a desarrollar, los resultados esperados, los objetivos, las funciones a desarrollar y las cualidades personales.

Dado el carácter sistémico de las competencias, estas expresan la relación todo-partes, los vínculos con su entorno y son una manifestación de la reducción de la complejidad, en cuyo proceso de construcción es necesario conocer su comportamiento en la práctica, el peso relativo en la evaluación general y de los elementos que la componen, buscando las regularidades de forma flexible sin desconocer el carácter contingencial en la manifestación de estas, mediante el empleo de estrategias de validez donde se integren en un primer momento técnicas cualitativas como el criterio de expertos en el análisis de la validez de contenido en un primer momento, y

técnicas cuantitativas como las técnicas de correlación en el análisis de la validez concurrente o predictiva.

## 2-Determinación de los métodos, técnicas e instrumentos a emplear en el estudio de los candidatos

A partir de la configuración de las competencias y los elementos que la integran se definen los métodos, técnicas e instrumentos con los que se recogerá la información. En la definición de los métodos, técnicas e instrumentos para la recogida de la información sobre el sujeto se busca la veracidad del conocimiento con una concepción multimétodo, multitécnica. En la aplicación de esta concepción se emplean técnicas como la triangulación, y la de 360 grados de feedback, en las que se recoge la información por diferentes vías; luego se busca la congruencia de la misma y se evalúa en una escala determinando la tendencia que presenta la competencia (Anexo 27).

Aspectos a evaluar	Técnicas/Resultados				Nivel alcanzado				
	Examen de conocimientos	Tests y técnicas de report)	Evaluación de los compañeros	Muestra de trabajo	5	4	3	2	1
1. Dominio de las técnicas de planeación estratégica	5		5	5	x				
2. Capacidad general	5	4	5		x				
3. Flexibilidad	-	4	4			x			
4. Saber escuchar		4	4			x			
<b>Nivel general de la competencia</b>						x			

## 3-Recogida de información

Se realiza mediante los diferentes métodos y técnicas tales como: formulario de solicitud de empleo, entrevistas, examen médico, análisis de los resultados de la actividad, autodescripción, construcción de la historia de vida, tests, evaluación de compañeros y jefes, muestras de trabajo, análisis de situaciones y casos, juego de roles y otros.

## 4-Organización, análisis e integración de la información.

La información obtenida por medio de los diferentes métodos empleados es necesario ordenarla y clasificarla; por ello, a partir de las competencias que determinan el éxito en la actividad, se va analizando e integrando, la información obtenida de cada sujeto en las diferentes esferas, con una visión holística. Se valora el estado y nivel de cada competencia y los elementos que la componen y se determina en que nivel se encuentran.

## 5-Evaluación del candidato

La construcción del conocimiento sobre los candidatos en función de la selección de personal, semeja un proceso de elaboración teórica. Los datos no hablan por sí solos, es necesario interpretarlos apoyados en el método clínico, sobre la base del análisis integrativo con un enfoque histórico-cultural y sintético-configuracional. En este paso se determina el estado de

cada competencia, evaluándolo en las categorías: excelente, muy bien, bien, regular y mal. conformando el estado de las diferentes competencias y cualidades que constituyen factores de éxito (Anexo 28).

Entidad:  
Cargo u ocupación: Mecánico

No	Competencias	Nivel esperado				
		5	4	3	2	1
1	<b>Capacidad técnico-profesional</b>	x				
	Conocer las piezas y dominar el empleo de las herramientas					
	Saber usar los instrumentos para medir					
	Identificar piezas, sistema de lubricación , ventilación y enfriamiento					
	Armar, desarmar y reparar desperfectos					
	Motivación profesional					
2	<b>Capacidad de organización</b>	x				
	Empleo adecuado de métodos de trabajo					
	Disciplina y puntualidad					
3	<b>Capacidad comunicativa</b>			x		
	Relaciones interpersonales					
	Trabajo en equipo					
4	<b>Capacidad de aprendizaje</b>			x		
	Rapidez y solidez en la adquisición de conocimientos					
5	<b>Capacidad volitiva</b>		x			
	Constancia					
	Motivación sostenida					

### 6-Adopción de la decisión de selección

La decisión se efectúa mediante un proceso comparativo en el que se valora el grado de desviación de los candidatos con respecto al estado deseado, lo que posibilita adoptar la decisión de selección. Se debe señalar que este no es un simple proceso estadístico ya que la evaluación realizada de cada candidato contiene los elementos cualitativos al asignar una determinada categoría al estado de las competencias, unido a que en correspondencia del tipo de selección que se trate su importancia, grado de personalización, la decisión se hará siempre mediante el análisis del equipo de selección. Puede emplearse en esta fase el software SISP como instrumento de apoyo en la organización de la información para tomar las decisiones pertinentes.

### 5.7-Valoración de la eficacia, la eficiencia y la calidad de los sistemas de selección de personal

Una de las funciones básicas de todo sistema dirigido es la función de control, ya que permite valorar en que sentido se cumplen los objetivos propuestos tanto en elementos de orden cualitativos como cuantitativos. El proceso de selección de personal es una inversión, que bien conducida debe producir un rápido retorno de la inversión, pero un proceso de selección de personal mal conducido puede provocar pérdidas económicas sensibles desde el punto de vista material, humano y financiero, así como en la imagen y el posicionamiento en el mercado de la organización.

Al desarrollar los procesos de selección de personal se incurre en gastos. Con respecto a esta problemática Casas, J. (1994) señala: " normalmente los empresarios están mas interesados en reducir el número de positivos falsos que el número de negativos falsos. Prefieren dejar escapar un trabajador eficiente antes que contratar uno ineficaz, ya que así se reduce el costo de los errores de contratación. Sin embargo, este enfoque plantea el problema de decidir la contratación en términos del coste de los errores posibles, con lo cual se intentará minimizar el que parezca más caro dejando el otro error sin corregir". En esta dirección es necesario buscar un equilibrio entre los costos y la calidad la cual se revierte finalmente también en un elemento de carácter económico.

Varios autores abordan el análisis del monto de los gastos en procesos de selección de personal. Dessler, G. (1994) plantea que en Estados Unidos los servicios de "headhunters" para reclutar determinadas posiciones técnicas y ejecutivos muy importantes pueden costar entre 40 000 y 50 000 dólares por otra parte Stanton, E. (1989) señala que: "en años recientes, el costo de contratar empleados ha subido sustancialmente. Aunque todas las compañías se dan cuenta del alto costo, pocas lo han calculado con precisión. Las compañías que han llevado a cabo investigaciones informan de cifras que van desde un límite inferior de 300 dólares correspondiente a un aspirante a un trabajo de fábrica, hasta una cantidad de cinco cifras para un ejecutivo de nivel medio a nivel elevado, o un empleado profesional. La cifra media actualmente se estima en 1 750 dólares. Generalmente se considera que esta cantidad cubre gastos tales como el costo de la publicidad en los periódicos, los honorarios de la agencia de empleos, el tiempo de entrevista, y los costos administrativos".

Un aspecto de gran importancia en el control del proceso de selección de personal es la valoración de la eficiencia y la calidad con que se desarrolla el proceso. Guión, R. (1970) y Chiavenato, I. (1993) plantean el coeficiente de selección, como una expresión de la relación

entre el número de candidatos admitidos y el número de candidatos sometidos al proceso de selección:

$$Q.S = \frac{\text{No. de admitidos}}{\text{No. de candidatos probados}} \times 100$$

Este indicador refleja fundamentalmente la calidad de la fuerza de trabajo en función del proceso de selección realizado, o sea, del resultado de la evaluación realizada por el equipo de selección, pero no de la eficiencia y calidad de la selección en función de la actividad organizacional, lo que constituye la esencia del mismo. En este sentido, se proponen un grupo de indicadores que contribuyan a valorar los aspectos anteriormente planteados.

Entre los aspectos que deben analizarse se encuentra la relación entre la cantidad de candidatos procesados y la cantidad de aprobados, cuyo indicador nos sirve como criterio para valorar el atractivo de la convocatoria, la situación del empleo, las características socioculturales de la fuerza de trabajo visto a través de la preparación que los mismos muestran, y si se cumple la norma establecida de candidatos a procesar por cada plaza, lo que tiene incidencia directa en los gastos que se planifiquen y en los costos del sistema de selección. Se puede representar esta relación de la forma siguiente:

$$I-1 = \frac{a}{p}$$

I-1 -Indicador de eficiencia del procesamiento  
a -Cantidad de candidatos aprobados en el proceso de selección  
p -Cantidad de candidatos procesados

Otro indicador que es necesario controlar y que expresa la calidad del proceso de selección, está expresado por la relación existente entre la cantidad de personal entregado a la empresa y la cantidad de personal devuelto una vez concluido el período de prueba. Este indicador quedaría expresado en la fórmula siguiente:

$$I-2 = \frac{Ac}{Ev} \times 100 =$$

I-2: Indicador de la calidad del proceso de selección  
Ac: Cantidad de personal aceptado por las empresas una vez una vez concluido el período de prueba.  
Ev: Cantidad de personal enviado a la empresa

Los rangos de las categorías evaluativas están en dependencia del tipo de selección efectuada, ya que no es lo mismo una selección personalizada para cargos de niveles superiores con pocos candidatos, que los procesos de selección masivos que se realizan para determinadas ocupaciones de menor complejidad dentro de la organización, que es a la que se refiere la tabla en este caso.

También se propone otro indicador global, el que consiste en valorar la relación entre la cantidad de candidatos aceptados una vez concluido el período de prueba en la empresa y el total de candidatos procesados. Este indicador se evaluará con el mismo criterio del indicador I-1 pues dicha tabla contiene un elemento compensador en función de la cantidad tolerable de candidatos a procesar por plazas. La fórmula que proponemos es la siguiente:

$$I-3 = \frac{Ac}{p} \times 100 =$$

I -3 : Indicador global de eficiencia  
Ac: Cantidad de personal aceptado por las empresas una vez concluido el período de prueba  
p: Cantidad de candidatos procesados

Deben controlarse además algunos indicadores económicos tradicionales tales como los costos del proceso de selección, de forma que nos permita aproximarnos a la valoración económica de la correspondencia entre los beneficios y los costos de esta actividad.

Estos indicadores de carácter cuantitativo expresan relaciones externas en el comportamiento del fenómeno y su análisis en el caso de entidades empleadoras que desarrollen esta actividad con fines lucrativos el nivel de los indicadores estaría en correspondencia con los costos de los servicios por lo que sería necesario determinar el punto de equilibrio. Con respecto al análisis del cumplimiento de los objetivos de los procesos es necesario además contar con información de orden cualitativa para lo que es necesario realizar estudios particulares al respecto muy vinculados a estudios de estrategias de validez de los procesos desarrollados.

## CAPÍTULO 6 LOS PRINCIPIOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL COMO SÍNTESIS DE LOS FUNDAMENTOS TEÓRICO METODOLÓGICOS

### 6.1-Introducción

La teoría, como producto y generalización del conocimiento, tiene la función de servir de orientación en el desarrollo de las investigaciones; de ordenar, sistematizar, definir y clasificar; permite comparar, abstraer, resumir y generalizar los datos, procesos y fenómenos, así como también predecir el comportamiento de los mismos.

A la vez que producto de la actividad científica, la teoría es el hilo conductor de la investigación y contiene en su centro los principios, leyes, categorías, conceptos, hipótesis, axiomas que explican el objeto de una ciencia. No hay dudas de que cuando nos referimos en la definición de ciencia, al conjunto sistematizado de conocimientos, se está haciendo alusión directa a la construcción de sistemas teóricos.

Entre los principales requerimientos que debe cumplir una teoría está el carácter sistémico, evidenciado en su nivel de integración e interacción de los elementos componentes, cuya cualidad resultante es la generalización expresada en la teoría; la consistencia lógica interna la cual se refleja en la ausencia de contradicciones en su formulación y en el eslabonamiento lógico y la congruencia entre los elementos que la integran; así mismo, existe una estructuración jerárquica de los diferentes elementos que le componen y la congruencia con otras teorías de la misma disciplina, región, rama de la ciencia o de la concepción científica del mundo. Para que los hechos se constituyan en una teoría científica es necesario seleccionarlos, clasificarlos, compararlos, analizarlos, hacer abstracción de algunas características y propiedades, generalizarlos y explicarlos; sólo así es posible discriminar las relaciones esenciales, causales de las no causales, repetitivas, constantes y esto es necesario realizarlo sobre la base de diferentes postulados que sirven de punto de partida.

Un papel relevante dentro de los sistemas teóricos le corresponde a las leyes y los principios. Las leyes expresan las regularidades en la relación entre los diferentes objetos, propiedades, procesos y fenómenos, manifestando las relaciones necesarias, causales, esenciales. Las leyes como componente teórico constituyen producto y punto de partida de la actividad científico-investigativa.

Abbagnano, N. (1963) hace un análisis del uso del término en diferentes momentos históricos, planteando que fue introducido por Anaximandro que lo define como " El punto de partida y el

fundamento de un proceso cualquiera"; agrega que Christian Wolf en el siglo XVIII lo define como "lo que contiene en sí la razón de alguna otra cosa"; para Kant es "toda proposición general aun inferida por inducción de la experiencia, que puede servir como premisa mayor de un silogismo". Añade Abbagnano que en la lógica matemática se enfocan como axiomas o postulados, y que en la filosofía moderna y contemporánea (dígase irracionalismo, pragmatismo, existencialismo, positivismo) el término tiende a perder su importancia. Obviamente estas corrientes devalúan la necesaria relación teoría-práctica en el proceso de obtención del conocimiento.

Es interesante antes de exponer los principios que a nuestro criterio rigen el proceso de selección de personal, realizar algunas consideraciones sobre los principios. Al respecto Rodríguez, Z. (1989) plantea: "El principio es una ley o categoría que posee una función lógico-gnoseológica específica. A diferencia de las leyes de las ciencias, que expresan una relación esencial entre determinados fenómenos de la realidad, el principio solo tiene una función lógico-gnoseológica dentro de los límites de una teoría. De esta forma, una ley adquiere valor de principio cuando sirve de instrumento lógico para explicar, organizar o fundamentar la búsqueda de los conocimientos, esto es de nuevos conceptos y leyes. En general, se ha establecido que el principio no es otra cosa que una ley de una ciencia que sirve de medio lógico de tránsito hacia nuevas leyes y conceptos. En otras palabras el principio actúa siempre como fundamento lógico a partir del cual se deducen e interpretan un conjunto de conceptos y leyes en una teoría. ... A su vez el principio como primera determinación de la idea de una teoría cumple una función metodológica importante a la hora de explicar un conocimiento o de esclarecer la trayectoria ulterior del conocimiento."

Para Carnota, O. (1985): " El principio puede entenderse como un punto de partida que sirve para guiar la acción y el cual se manifiesta siempre que se expresen determinadas condiciones."

Los principios actúan en la organización del saber. Aquellos conocimientos que aparentemente están diseminados en cualquier teoría, en esencia aparecen ordenados sistemáticamente. El conocimiento de los principios pone al hombre en las condiciones de poder dominar y profundizar en los objetos y sus relaciones e incidir en su transformación. En estas formulaciones queda expresada la interrelación ley - principio y el papel que ambos tienen en el desarrollo de la actividad investigativa.

Uno de los problemas presentes al abordar la problemática de la selección de personal, es la ausencia de un sistema de principios que sirva de guía orientadora en el desarrollo de esta actividad. La actividad científica se caracteriza por la sistematización del conocimiento y la existencia de determinadas regularidades que definen un proceso y muestran su desarrollo. El proceso de selección de personal tiene leyes y principios que lo rigen, cuya violación introduce desviaciones indeseables en el funcionamiento de la organización, y es, además, la causa de muchas de las fallas que se le atribuyen a algunos sistemas de selección, en los que sin un abordaje sistémico se pretende mediante el empleo exclusivo de determinados métodos, técnicas e instrumentos, predecir el éxito en el desarrollo de una actividad por parte del candidato.

### **6.2-Elaboración de los principios que rigen los procesos de selección de personal**

A partir del análisis de la situación problemática existente, una vez consultada la bibliografía y realizado el análisis epistemológico, teórico y metodológico del problema, se determinó la necesidad de formulación de un sistema de principios que sirva de base y orientación teórico-metodológica en el desarrollo de estos procesos.

Los principios que rigen los procesos de selección de personal emergen de la práctica y en el proceso de su definición se derivan de las leyes de la dialéctica y los principios de la Psicología de Orientación Marxista formando la espiral del conocimiento. Destaca en esta dirección, la proyección de los principios desarrollada por González, D (1995), quien formula como principios fundamentales: unidad dialéctica de la teoría psicológica, la investigación científica y la práctica profesional; la diferencia y la unidad dialéctica de lo psíquico y del mundo material; la unidad de lo cognoscitivo y lo afectivo; la unidad dialéctica de la psique, la actividad (con objetos materiales y la comunicación) y el medio sociohistórico; unidad dialéctica de los niveles: biológico y el social, lo inconsciente y lo consciente, las experiencias del pasado y la proyección hacia el futuro; el desarrollo, que se manifiesta en el carácter específico y la unidad dialéctica de sus tres formas: el filogenético, el histórico social y el ontogénico y el determinismo de la psique, los cuales sirvieron de base para la formulación de los principios propuestos. Como complemento en el proceso de elaboración de los principios se sometieron los mismos a criterio de expertos, para lo que se confeccionó una encuesta en la que se presentaba la situación problemática que genera la necesidad de la existencia del principio, el nombre y su aspecto esencial, así como el problema que genera su inobservancia. Sobre esta base y con la finalidad de buscar consenso

en la confirmación de los principios se confeccionó una escala en la que participaron 100 jueces expertos vinculados al desarrollo de esta actividad donde se les preguntó: ¿En que medida considera usted que los principios enunciados sirven de guía y orientación teórico-metodológica en el desarrollo de los procesos de selección de personal?, se emplearon en la escala las categorías: Imprescindible, Muy necesario, Poco necesario e Innecesario. Los resultados arrojaron que 100% de los jueces consideró que todos y cada uno de esos principios formulados eran imprescindibles o muy necesarios en la ejecución de los procesos de selección (Anexo 28).

PROBLEMAS EXISTENTES	PRINCIPIO / ESENCIA	PROBLEMAS QUE GENERA SU INOBSERVANCIA
Marcado empirismo y pragmatismo. Ausencia de una concepción teórica y de principios que rijan el desarrollo de los procesos de selección de personal	<b>Carácter científico</b> (El proceso de selección como investigación científica)	Ineficacia, ineficiencia, baja calidad de la fuerza seleccionada, falta de confiabilidad, validez y credibilidad.
Fragmentación del proceso de selección. Unilateralización de los enfoques. Monopolización del objeto. Parcialización de los aspectos a valorar	<b>Enfoque sistémico del proceso</b> (Interrelación de elementos. Multidimensionalidad del objeto. Cualidad sistémica.)	Asistematicidad. Desorganización. Conocimiento incompleto y fragmentado
Espontaneidad. Fragmentación del proceso. Concebir la selección como la aplicación de un grupo de técnicas	<b>Carácter dirigido</b> (Ciclo administrativo)	Desorganización
Ignorar las características de las organizaciones	<b>Relación entre el proceso de selección de personal y la cultura organizacional</b> (Carácter concreto)	Selección distorsionada. Incompatibilidad trabajador-organización
Seleccionar sin tener en cuenta las exigencias del cargo u ocupación	<b>Análisis de los perfiles de competencias como base objetiva de los procesos de selección de personal.</b> (Objetividad)	Problemas de validez y confiabilidad
Valoración estática de las cualidades de los candidatos y de los procesos de trabajo	<b>Estudio de la interrelación hombre-trabajo en su desarrollo.</b>  (Relación estabilidad-cambio. Dialéctica.)	Conocimiento incompleto y fragmentado. Daño humano
No tener en cuenta los gastos al emplear de forma indiscriminada de métodos, técnicas, instrumentos, tiempo, equipos	<b>Carácter racional.</b> (Enfoque económico del problema)	Gastos innecesarios
Ignorar las características de las organizaciones	<b>Relación entre el proceso de selección de personal y la cultura organizacional</b> (Carácter concreto)	Selección distorsionada. Incompatibilidad trabajador-organización
Seleccionar sin tener en cuenta las exigencias del cargo u ocupación	<b>Análisis de los perfiles de competencias como base objetiva de los procesos de selección de personal.</b> (Objetividad)	Problemas de validez y confiabilidad
Valoración estática de las cualidades de los candidatos y de los procesos de trabajo	<b>Estudio de la interrelación hombre-trabajo en su desarrollo.</b>  (Relación estabilidad-cambio. Dialéctica.)	Conocimiento incompleto y fragmentado. Daño humano

Valoración fragmentada en el estudio del hombre. Análisis de cualidades aisladas	<b>Valoración del hombre en su integridad.</b> (Enfoque holístico. Cualidad sistémica..)	Conocimiento limitado y fragmentado del sujeto
Fragmentación del hombre. Procesos eliminatorios.	<b>Compensación de las cualidades</b> (Enfoque holístico)	Problemas éticos. Conocimiento fragmentado
Fragmentación del proceso. Falta de integración de los métodos.	<b>Empleo de un conjunto interrelacionado de métodos, técnicas e instrumentos.</b>  (Multidimensionalidad del objeto. Enfoque holístico)	Conocimiento fragmentado
Predominio del empleo de métodos cuantitativos desde posiciones rígidas	<b>Predominio del análisis de los resultados de la actividad, la valoración cualitativa, el método clínico, la historia de vida y la entrevista en el conocimiento del sujeto.</b> (Objetividad. Carácter reflejo constructivo)	Falta de objetividad. Contradicciones en los resultados alcanzados
Sobrevaloración de los tests psicológicos	<b>Empleo de los tests psicológicos con un carácter valorativo-situacional.</b> (Objetividad. Desarrollo)	Conocimiento inexacto y limitado.
Inconsistencia en los estudios de validez y confiabilidad.	<b>Análisis integrado de la validez de los métodos, técnicas e instrumentos y el resultado final del proceso.</b> (Objetividad. Enfoque holístico)	Resultados incompletos, fragmentados
Instrumentalismo. Concebir la selección sólo como la aplicación de un conjunto de técnicas	<b>Papel del investigador como elemento integrador en el proceso de construcción del conocimiento sobre los candidatos.</b> (Carácter reflejo constructivo. Relación objetividad-subjetividad)	Conocimiento incompleto y fragmentado sobre el sujeto
Obviar la subjetividad. Ver al sujeto como un ente pasivo. Instrumentalismo	<b>Carácter activo del sujeto y la participación del mismo en la construcción del conocimiento sobre los candidatos.</b> (Relación objetividad-subjetividad. Carácter reflejo constructivo)	Conocimiento limitado de los sujetos
Instrumentalismo. Objetivización del sujeto.	<b>Tendencia al enfoque personalizado</b> (Papel de la subjetividad y la individualidad)	Conocimiento limitado de los sujetos

### 6.3-PRINCIPIOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Existen diferentes clasificaciones de los principios. Como ya se señaló los principios del proceso de selección de personal como actividad específica, reflejan los principios de la Psicología General que le sirve de base con diferentes grados de influencia en relación con el proceso, la organización, el objeto o los métodos. En esta dirección se decidió organizar los principios en generales y específicos, perteneciendo a la primera categoría aquellos que inciden en todas las facetas del proceso y específicos aquellos más directamente vinculados con el accionar directo sobre el objeto. Los principios a tener en cuenta en el proceso de selección, son los siguientes:

#### Generales

- Carácter científico.
- Enfoque sistémico del proceso.
- Carácter dirigido.

- Dependencia de la organización de los procesos de selección y los métodos y técnicas a emplear, del tipo de fuerza a seleccionar.
- Relación entre el proceso de selección y la cultura organizacional.
- Análisis de los perfiles de competencias como base objetiva de los procesos de selección de personal.
- Carácter eminentemente formativo y desarrollador de los procesos de selección de personal.
- Carácter ético del proceso de selección de personal.
- Empleo de profesionales de la actividad.
- Carácter generalizado.
- Carácter racional.

### **Específicos**

- Estudio de la interrelación hombre-trabajo en su desarrollo
- Valoración del hombre en su integridad.
- Compensación de cualidades y competencias.
- Empleo de una concepción multimétodo, multitécnica.
- Predominio del análisis de los resultados de la actividad, la valoración cualitativa, el método clínico, la historia de vida, y la entrevista en el conocimiento del sujeto.
- Empleo de los tests psicológicos con un carácter valorativo-situacional.
- Análisis integrado de la validez de los métodos, técnicas e instrumentos y el resultado final del proceso.
- Papel del investigador como elemento integrador en el proceso de construcción del conocimiento sobre los candidatos.
- Tendencia al enfoque personalizado.
- Carácter activo del sujeto y la participación del mismo en la construcción del conocimiento sobre los candidatos.

### **Generales**

#### **Carácter científico**

La administración y la psicología del trabajo son ciencias que estudian al hombre en el desarrollo de la actividad laboral, ambas forman parte de las ciencias sociales, con las características propias de dichas ciencias, determinado por las particularidades del objeto de la misma y como toda ciencia, son formas de actividad humana que poseen un objeto de estudio, un sistema de conocimientos integrado por teorías, leyes, principios, hipótesis, conceptos y métodos con la finalidad de la transformación de la realidad.

El proceso de selección de personal es objeto de estudio de la administración y la psicología, y es en si mismo un proceso de investigación científica por partir de determinadas bases teóricas, leyes, principios, poseer métodos, técnicas e instrumentos para su estudio y la finalidad de conocer la realidad en función de su aplicación y transformación para el mejoramiento de una actividad

El proceso de selección de personal tiene un carácter eminentemente científico, con independencia de los elementos de carácter empírico que pueda presentar en alguna de sus fases. Todo sistema de selección debe erigirse sobre bases científicas, introduciendo los métodos y técnicas más avanzados en correspondencia con el desarrollo de las ciencias que participan en dicho proceso.

### **Enfoque sistémico**

Un sistema implica un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, cuya cualidad resultante es cualitativamente superior a la suma de sus partes, y que en el caso del proceso de selección son la calidad de la fuerza de trabajo, su eficiencia y satisfacción laboral.

Uno de los enfoques contemporáneos en las ciencias es el enfoque sistémico como expresión de la concatenación e interrelación de los distintos procesos, objetos y fenómenos.

Concebir un sistema de selección de personal implica, no verlo como un proceso abstracto desvinculado de otros elementos que tienen una incidencia determinante en el mismo. Por ello resulta un proceso integrado en el que interactúan elementos del entorno, de la organización, de las características particulares de los cargos y ocupaciones de los candidatos, del equipo de selección y los aspectos de carácter teórico-metodológico que rigen el sistema, así como también se interconectan e inciden en otras funciones como son el diseño de cargos y ocupaciones, la formación del personal, los planes de carrera, la evaluación del desempeño y es, además, un elemento importante en el clima que se crea dentro de la organización.

El proceso de selección de personal debe ser abordado con un carácter sistémico, en el cual se interrelacionan un conjunto de etapas, métodos y tareas que condicionan los resultados del mismo. Concebir el proceso de selección como una simple aplicación de técnicas e instrumentos es uno de los errores más comunes que conllevan a la ineficacia en este trabajo. En ocasiones algunos empresarios solicitan a un especialista que de forma rápida le realice un proceso de selección, como si fuera una actividad inconexa que solo consistiera en aplicar un grupo de técnicas y a partir de ahí arribar a conclusiones.

### **Carácter dirigido**

El proceso de selección de personal no debe ser espontáneo, ya que al igual que otras formas de actividad humana, es susceptible de dirección. Su funcionamiento y desarrollo dependen de

la planificación, organización, ejecución y control del mismo, lo que tiene una incidencia directa en la eficiencia y calidad de dicho proceso. El dejar a la espontaneidad la ejecución de un proceso de selección conduce a la desorganización y desajustes en los resultados.

El proceso de selección de personal tiene en su centro al hombre y al proceso de trabajo, y varias disciplinas científicas abordan desde distintos ángulos este objeto de estudio debido a la multidimensionalidad del mismo. Entre las principales disciplinas científicas inciden en el proceso de selección de personal se pueden señalar a la psicología con la participación de las principales ramas de la misma, la sociología, la pedagogía, el derecho, la medicina, la antropología, la filosofía, la economía, la contabilidad, las matemáticas, la informática, la administración y la ingeniería industrial entre otras.

El proceso de selección de personal no es patrimonio de una especialidad determinada, sino que recibe los aportes de un conjunto de especialidades que de forma integrada dan respuesta a las exigencias de un sistema de selección, y entre los especialistas necesarios para la realización del proceso están psicólogos, médicos e ingenieros industriales. Es imprescindible que se funcione como un equipo de trabajo que interactúe durante todo el proceso y de forma colectiva adopte la decisión de selección.

#### **Dependencia de la organización de los procesos de selección y los métodos y técnicas a emplear, del tipo de fuerza a seleccionar**

Uno de los principios metodológicos formulados, recalca el papel determinante del objeto con respecto a la organización y los métodos a emplear. En esta dirección resulta significativa la clasificación que realizamos de los procesos de selección de personal sobre el tipo de fuerza de trabajo a seleccionar, clasificándola en estratégica, táctica u operativa sobre la base del nivel del cargo, su complejidad, importancia en la organización y el grado de desarrollo actual o prospectivo del empleo de dicha fuerza, lo que condiciona los aspectos a priorizar en el análisis estructural de las competencias, el grado de desarrollo de las mismas y resalta el papel del nivel de ejecución actual o las potencialidades de aprendizaje con vistas a la formación.

#### **Principio de la relación entre el proceso de selección de personal la cultura organizacional**

La esencia de este principio radica en que el carácter objetivo del proceso de selección no se refiere exclusivamente a las características de un cargo concreto, separado de la realidad, sino que el mismo se encuentra en un determinado entorno organizacional, por lo que la filosofía, la tecnología, la historia y los valores, o sea, la cultura de la organización, inciden en los

requerimientos de un cargo. Por ello, es necesario al realizar los procesos de selección tener en cuenta el clima sociopsicológico, las normas y los valores creados por los miembros de la organización, lo que implica brindar la posibilidad a los miembros del colectivo al que se integrará el seleccionado, de participar y dar sus criterios en algún momento del desarrollo de dicho proceso.

Por otra parte, los requisitos no son idénticos para cargos iguales en organizaciones diferentes, de ahí el carácter concreto de este análisis y de la importancia de no importar indiscriminadamente los perfiles de los cargos sin tener en cuenta estos elementos.

La inobservancia de los aspectos anteriormente planteados generan inadaptación e incompatibilidad entre los trabajadores y la organización.

### **Análisis de los perfiles de competencias como base objetiva de los procesos de selección de personal**

En la definición de ciencia brindada, se señaló que uno de los elementos que la caracterizan, es la existencia de un objeto de estudio determinado. En el caso del proceso de selección de personal este se refiere a la relación hombre-trabajo.

La selección de personal no puede desarrollarse en abstracto, su punto de partida son las particularidades de la actividad, reflejadas a partir del análisis y descripción de los cargos u ocupaciones, lo que permite definir las principales características, exigencias y requerimientos de los mismos; posibilita evaluar las cualidades necesarias en los trabajadores de forma integrada en la valoración de las competencias como elemento esencial que caracteriza la relación hombre-trabajo, y también determinar los métodos, técnicas e instrumentos a emplear en el proceso de selección de personal.

No es sensato, por otra parte, como se ha visto en algunos casos en la práctica, que se inicien procesos de selección de personal a partir de la aplicación de un grupo de técnicas e instrumentos sin haber definido los requisitos, exigencias y criterios que determinan el éxito en la actividad para la que se pretende seleccionar al candidato, pues se asume como uno de los principios metodológicos fundamentales la determinación de los métodos a partir de las características del objeto.

Carácter eminentemente formativo y desarrollador

La selección de personal no es un fin en sí mismo y tiene múltiples funciones; de ellas destaca su orientación fundamentalmente humanista, porque ubica al hombre en el centro de todo proceso social.

La selección es la fase inicial del proceso de provisión de fuerza de trabajo a una organización, y esta debe complementarse con un adecuado trabajo de formación y desarrollo, ya que tanto la organización como el hombre están en constante cambio. Por ello se debe destacar como un principio en el desarrollo de la selección que la finalidad de la misma es formar y desarrollar al ser humano y no debe poseer un carácter socialmente discriminatorio.

### **Carácter ético**

Un elemento esencial inherente al proceso de selección de personal es la dimensión ética del mismo, ya que es un aspecto que está presente y condiciona todo el desarrollo del proceso y su imagen social.

Toda actividad profesional conlleva la expresión de un conjunto de normas y valores que caracterizan el modo de actuación de la misma. Los procesos de selección de personal implican relaciones, informaciones, valoraciones y la adopción de decisiones que tienen incidencia sobre los seres humanos y su vida. Mayor dimensión alcanza esta situación porque las valoraciones y decisiones son adoptadas por seres humanos, con determinadas características, formación, intereses, motivaciones, posición, estilo y sentido de la vida.

Existen en una serie de países legislaciones sobre la política de empleo, tal como la Ley de igualdad de oportunidad de empleo en Estados Unidos que tratan de proteger a los grupos minoritarios, discapacitados y personas de edad avanzada de actos discriminatorios. Con respecto al proceder de los psicólogos, la American Psychological Association publicó en 1976 el código denominado “Principios éticos en la realización de investigaciones con sujetos humanos”, el cual contempla toda una serie de artículos sobre el proceder ético, en la obtención y empleo de la información y en el tratamiento de los sujetos.

Pero los elementos éticos van más allá de las legislaciones que se puedan formular; es imprescindible la preparación, la formación ética y las actitudes del equipo de selección, de ahí la importancia que se le concede a la existencia de un sistema de principios organizativos y metodológicos que orienten el desarrollo de este proceso y que, a su

vez, sirvan como elemento de orientación y control del mismo.

Dentro de los principales aspectos éticos en el desarrollo del proceso de selección se plantea la necesidad de trabajar con equidad y justeza evitando que el favoritismo y el amiguismo sean indicadores o competencias que rijan la selección. Por otra parte, es importante la discreción en el uso y transmisión de la información sobre los candidatos, pues en un proceso de selección se conocen interioridades de las personas y un mal empleo de las mismas puede ocasionar daños en la autoestima y la imagen social de los candidatos; por ello es fundamental la confidencialidad de la información y solo debe transmitirse mediante los canales y a los niveles que inciden en el proceso de selección.

### **Empleo de profesionales en el desarrollo de la actividad**

La complejidad del objeto de estudio de la selección de personal implica la necesidad de la existencia de una sólida formación profesional de aquellos especialistas encargados de evaluar seres humanos.

La valoración del ser humano es una actividad social y científicamente compleja por los elementos de carácter ético y las implicaciones de las decisiones que se adopten; por eso la selección de personal, tan necesaria dentro de la esfera de la gestión de recursos humanos, tiene que ser desarrollada por especialistas de la actividad, y deben trabajar en equipo psicólogos, médicos e ingenieros industriales.

### **Carácter generalizado**

El proceso de selección de personal es una función del sistema de gestión de recursos humanos que incide en toda la estructura de la organización. Se debe destacar que un aspecto que condiciona los elementos diferenciales, con respecto a la organización del proceso, los métodos, técnicas e instrumentos empleados, son las particularidades de cada cargo u ocupación.

Algunos empresarios, en ocasiones, quieren limitar el proceso de selección a las categorías de obreros y personal de servicio, pero no a la categoría de directivos o viceversa desconociendo que abarca todas las esferas, cargos u ocupaciones dentro de la organización. Obviamente, las características del proceso de selección y los métodos empleados estarán en correspondencia con los requerimientos del cargo y con los niveles de decisión correspondientes. Por otra parte, los cambios que se han producido en los procesos de trabajo evidencian que todos los cargos y ocupaciones son importantes. Y aquellos cargos u ocupaciones, que por su denominación

parecen insignificantes, puede que tengan una posición importante dentro de la organización en función de la centralidad que poseen en el cumplimiento de los objetivos de la misma.

En el mundo se desarrolla la denominada actividad de "headhunting" o caza de talentos, por la repercusión que puede tener, el contar con un personal de alto potencial de ejecución y desarrollo y comprometido con la organización. En Cuba también se ha trabajado de forma sistemática en la evaluación y búsqueda de personal con potencial directivo, cuidando no caer en el robo de cerebros.

Un ejemplo más del carácter extensivo y generalizado del proceso de selección lo constituye la realización por parte de las organizaciones de los denominados inventarios de personal, las canteras, reservas y tablas de sustitutos.

### **Carácter racional**

Los procesos de selección de personal tienen un costo y es una inversión; por ello debe existir un balance entre los gastos y los beneficios que se obtendrán a partir del desarrollo de dicho proceso. De ahí que el proceso de selección debe organizarse de forma tal, que se realice un empleo racional de los métodos y técnicas que se utilicen, poniendo en correspondencia los métodos y técnicas empleados con las necesidades y requerimientos de la selección.

Estos principios constituyen la síntesis de los fundamentos teórico metodológicos que rigen los procesos de selección de personal, y están orientados hacia el objeto, la organización del proceso y los métodos a emplear.

### **Específicos**

#### **Estudio de la interrelación hombre-trabajo en su desarrollo**

Uno de los principios fundamentales de la dialéctica es el estudio de los objetos y fenómenos en su constante transformación y desarrollo. El proceso de selección de personal tiene como objeto de estudio la interrelación hombre-trabajo, dos elementos complejos y dinámicos.

Se trata de aprehender y valorar fenómenos en su desarrollo, caracterizando los mismos en sus elementos de estabilidad y cambio. Con respecto a este aspecto Wislack, G.(1988) hace énfasis en los principios que enuncia sobre el psicodiagnóstico, en la necesidad de no valorar solamente el estado actual de desarrollo del candidato, sino trabajar en el sentido de valorar las potencialidades futuras, aspecto sobre el que Vigotsky, L. (1979) formula sus concepciones alrededor de la "zona de desarrollo próximo." Obviamente, estas consideraciones se relacionan

de manera directa con el tipo de selección a realizar, o sea, si es una selección operativa, táctica o estratégica lo que condiciona el énfasis que se haga sobre las potencialidades de desarrollo.

### **Valoración del hombre en su integridad**

El hombre no es un ser fragmentado, y en su actuación en las diferentes esferas de la vida se integran formaciones y cualidades que posibilitan el desarrollo exitoso de una actividad, es así que debemos valorar al sujeto como un todo, integrado en sus dimensiones cognitiva, afectiva, física y social. Valorar cualidades aisladas en los sujetos es uno de los factores que limitan el desarrollo del proceso de selección.

Es evidente que determinadas actividades precisan que se posean determinadas cualidades en las personas que las desempeñan, o sea, que el desarrollo de determinados conocimientos, hábitos, habilidades y características personales facilitan el desempeño exitoso de una actividad determinada. No obstante, poseer determinada cualidad aislada afín con la ejecución de una actividad, no es condición suficiente para alcanzar el éxito, pues el hombre no manifiesta sus cualidades abstraídas de su personalidad, sino que los resultados de su trabajo son la consecuencia de la conjugación de elementos cognitivos, afectivos, físicos y sociales, dentro del contexto del conjunto de síntesis, formaciones, unidades psicológicas y atributos que conforman su personalidad, en correspondencia con el medio en que se desarrolla. Es así, que el poseer un alto desarrollo de ciertas habilidades, no es suficiente sino están acompañadas de otras cualidades que apoyen esos niveles de ejecución en el desarrollo de la actividad laboral, ya que los elementos que constituyen parte en un sistema sólo lo son, cuando conservan dentro de sí la cualidad sistémica, reflejo del todo que integra.

Quizás uno de los defectos clásicos de algunos sistemas de selección de personal ha sido buscar la relación de cualidades aisladas con el éxito en el desarrollo de una actividad.

### **Compensación de las cualidades y competencias**

Esta demostrado que el éxito en el desarrollo de una actividad no depende de una relación rígida entre la actividad y las cualidades personales, o sea, que con combinaciones diferentes de determinadas cualidades es posible desarrollar con éxito una actividad. Es por ello que debe estudiarse integralmente a los candidatos lo que permitirá realizar una construcción más real de las potencialidades de los mismos. De ahí que partiendo de un enfoque humanista y de esta concepción, somos partidarios al valorar la clasificación que hacen Bray y Moses de los tipos de

procesos de selección de personal, de adoptar la selección por compensación y no por riesgos sucesivos donde los candidatos son eliminados antes de ser valorados en su integridad.

### **Empleo de una concepción multimétodo, multitécnica.**

Es imposible realizar la valoración de las posibilidades de un sujeto para desempeñar una actividad a partir del empleo de métodos aislados; por eso se deben integrar los métodos y técnicas a emplear en un sistema, de forma tal que permita reflejar de la manera más exacta posible las características esenciales del sujeto. Dentro de las tendencias metodológicas existentes debe lograrse el equilibrio necesario en el empleo de forma interrelacionada de métodos cualitativos y cuantitativos. Ya se ha señalado, que el ser humano no es una expresión matemática, pero que esta ciencia y sus métodos, técnicas e instrumentos sirven de vía para representar la realidad y aportan a la valoración de la cualidad humana. Es por ello que no se pueden obviar procedimientos estadísticos como base comparativa, ni desconocer métodos, técnicas e instrumentos en los que el sujeto, como elemento activo en este proceso, contribuya a la construcción del conocimiento necesario para la adopción de la decisión de selección y se insiste en que debe existir una interrelación entre la formulación teórica, que sirve de punto de partida, los métodos y técnicas empleados y las conclusiones a las que se arribe.

### **Predominio del análisis de los resultados de la actividad, la valoración cualitativa, el método clínico, la historia de vida y la entrevista en el conocimiento del sujeto.**

En la metodología empleada en el proceso de selección de personal, se utilizan todo un conjunto de técnicas en función de obtener la información necesaria para adoptar las decisiones pertinentes. Muchos de los sistemas empleados sobrevaloran el empleo de la estadística y el uso de métodos cuantitativos en sus conclusiones, no percatándose de que el objeto y principal sujeto de esta actividad es el hombre, cuyas cualidades no son expresiones matemáticas, y tratan de transferir los métodos de determinadas ramas de la ciencia a las ciencias sociales. Es por ello que se hace énfasis en resaltar la importancia de la valoración e integración cualitativa de los resultados, lo que obviamente requiere la presencia de especialistas, y darle un papel preponderante al método clínico, mediante el cual se entremezclen e integren las particularidades de cada sujeto; conceder un papel decisivo a las entrevistas (inicial y determinativa) y a la verificación de antecedentes, donde se aborde la historia de vida del candidato y se explore su personalidad, lo que permitirá ubicar el significado de las cualidades que se buscan para el ocupante de un determinado cargo u ocupación, así como el examen

médico y la verificación de antecedentes. Estos elementos destacan el papel del investigador como integrador y constructor del conocimiento.

Dentro de la poca alusión a la existencia de principios que guíen el desarrollo del proceso de selección de personal, Stanton, E. (1989) plantea el principio de predicción del futuro basado en el desempeño pasado; al respecto plantea: "Esta teoría declara que la mejor manera de predecir el futuro desempeño de un aspirante en un trabajo, es ver meticulosamente lo que el o ella ha hecho en el pasado".

### **Empleo de los tests psicológicos con un carácter valorativo- situacional.**

Entre las técnicas de las que se ha hecho mayor uso y abuso, en el proceso de selección de personal, están los tests psicológicos. Existen diferentes tipos de test con las más variadas finalidades, donde los autores, a partir de determinados supuestos teóricos, tratan de evaluar el nivel o el estado de un proceso, cualidad o formación psicológica.

Si se parte de una concepción teórica y metodológica consecuente, los tests brindan información valiosa, y deben emplearse los mismos con un criterio valorativo-situacional, con el fin de enfrentar al sujeto a una situación determinada y analizar su rendimiento y comportamiento en la ejecución de los estos. No deben absolutizarse los resultados, ni adoptar decisiones a partir de los resultados aislados alcanzados, sino valorar comprobar y cruzarlos con el empleo de métodos, tales como el método clínico, la construcción de la historia de vida del sujeto y la entrevista. En esta dirección, la estadística y las normas se deben aplicar como un elemento comparativo, no decisorio. Al respecto, Sikula, A.(1994) plantea: "Sin embargo, incluso los exámenes válidos solo deben usarse como técnicas suplementarias de selección. Nunca se debe usar un examen como el criterio único para seleccionar a un solicitante. Los resultados del examen deben usarse con discreción y nunca deben sustituirse por un juicio maduro. Cuando estos exámenes válidos se consideran sólo como una parte de un proceso total de selección, cumplen su cometido y son más adecuados."

### **Papel del investigador como elemento integrador en el proceso de construcción del conocimiento sobre los candidatos**

El modelo positivista de las ciencias aboga por una supuesta objetividad en la cual se haga abstracción del papel del investigador en el proceso de obtención del conocimiento, rigiendo un patrón metodológico instrumentalista donde el método determina al objeto.

Las particularidades de las ciencias sociales, y de la psicología en específico, por las características de su objeto, que a la vez es un sujeto activo caracterizado por su complejidad y dinámica, exigen en su estudio el uso de métodos flexibles que reflejen en toda su extensión la dinámica y complejidad del mismo, lo que implica el empleo integrado de diferentes métodos, técnicas e instrumentos. El investigador desempeña el papel central en el ejercicio de la síntesis teórica en el proceso de construcción del conocimiento sobre los candidatos del proceso de selección.

#### **Análisis integrado de la validez de los métodos, técnicas e instrumentos y el resultado final del proceso**

Aunque se destaca el papel de los métodos teóricos, de la interpretación y el análisis cualitativo así como de la síntesis integradora, no se obvia la necesidad de ordenar, clasificar y buscar regularidades donde tenga un papel fundamental la estadística; pero no basta, con realizar los estudios de validación de determinadas técnicas o baterías de estas, si no se analiza y se conjuga con la validación total del proceso dentro de la cual se encuentra implicada la adopción de la decisión por parte del seleccionador, y la interpretación que el mismo realiza de la información obtenida sobre los candidatos.

#### **Tendencia al enfoque personalizado**

El proceso de selección no puede ser desarrollado bajo un falso supuesto de “objetividad”, caracterizado por la aplicación impersonal de un conjunto de técnicas e instrumentos, sino que este implica la necesidad de interacción, máxime cuando en gran medida en las ciencias sociales se emplean instrumentos humanos a partir del papel del investigador y sus valoraciones en el conocimiento del objeto.

No se puede conocer verdaderamente al hombre sin interactuar con él, solo a partir de datos fríos. Es necesario valorar la vida y las actividades que desarrollan las personas. Mientras más se acerca el investigador a la vida del sujeto, más precisa será la valoración que se efectúe.

El proceso de selección tiene un carácter personalizado, en correspondencia con el tipo de selección, el cargo y el tipo de fuerza que se requiere. Lo ideal es realizar un proceso totalmente personalizado.

#### **Carácter activo del sujeto y participación del mismo en la construcción del conocimiento sobre los candidatos**

La evaluación psicológica en el proceso de selección de personal tiene la característica de que en la misma se expresan de forma marcada las tendencias motivacionales de los sujetos, a causa de necesidad e interés de los mismos en alcanzar sus objetivos de ocupar el cargo al que aspiran, por las repercusiones que esto tiene en la vida de los candidatos.

Aunque existen técnicas que no pueden ser falseadas en positivo, como algunas pruebas de conocimiento y de capacidad de solución de problemas, en otras generalmente existe una tendencia consciente o inconsciente a mostrar una imagen mejor que la real, por lo que es necesario lograr la participación, involucrar y comprometer a los candidatos en la construcción de la información que dará el conocimiento objetivo para adoptar la decisión de selección.

Por otra parte el sujeto es un elemento activo en el proceso de formación y desarrollo de sus propias competencias, por lo que resulta necesaria su participación en la valoración de las mismas.

Por ello es necesario orientar el proceso en función de que el candidato revele ya sea de forma directa como indirecta sus cualidades y potencialidades.

## -CONSIDERACIONES FINALES

A partir de la valoración general realizada queda demostrado, que el proceso de selección de personal constituye un factor positivo en la búsqueda de niveles superiores de desempeño y de incrementar los niveles de competitividad de la organización toda vez que como se ha señalado el hombre constituye el elemento fundamental en el funcionamiento de un sistema.

En el presente trabajo, se ha abordado la problemática del proceso de selección de personal en función de la orientación científica que el mismo debe poseer, caracterizada por la integración de los métodos del conocimiento teórico y empírico, de los métodos cualitativos y cuantitativos en el estudio del objeto.

Se debe enfatizar en el papel de los principios como elemento rector e hilo conductor en el desarrollo de esta actividad, pues su eficiencia, efectividad y eficacia está vinculado directamente al establecimiento y cumplimiento de estos, y el no tenerlos en cuenta distorsiona los resultados del proceso de selección, ya que estos constituyen la fundamentación teórica y base del sistema. Es por ello que siguiendo el proceso lógico de la actividad de selección de personal, se inició por la ubicación de la temática en el contexto en que se desarrolla y se enfocan los principios que rigen este proceso como punto de partida en la ejecución del mismo

El carácter de investigación científica que revisten los procesos de selección de personal en lo que destaca el sistema de principios proyectado como síntesis teórico metodológica, cuya violación ocasiona desviaciones indeseables en el producto final de estos procesos.

Es importante destacar un principio metodológico que rige el presente trabajo, y es el postulado que plantea, que en la interacción objeto-método, el objeto determina el método a emplear, señalando que el método debe poseer la característica de revelar la dinámica, el movimiento interno del objeto por lo que a objetos complejos, dinámicos y flexibles como lo es la interrelación hombre-trabajo corresponde un enfoque plurimetodológico con métodos complejos, dinámicos y flexibles, en contraposición a las posiciones positivistas de corte instrumentalista, que conciben el método como un elemento externo al objeto y que lo determina.

La concepción teórico metodológica propuesta sobre las bases de la dialéctica y en especial del enfoque histórico cultural y la teoría de sistemas donde se aborda el objeto de estudio con una concepción multimétodo, multitécnica sobre la base de la triangulación proyectando una verdadera integración de la interrelación hombre trabajo dando lugar a la emergencia de

cualidades sistémicas específicas que son las competencias, lo cual queda expresado en los procedimientos elaborados.

Se debe destacar la determinación de la existencia de un grupo de competencias básicas sobre la base de las formulaciones propuestas las cuales reflejan realmente la interrelación hombre trabajo y el carácter sistémico, holístico configuracional y sinérgico que las mismas deben poseer, así como puede lograrse el trabajar sobre la base de una matriz integradora de elementos de carácter axiológico, funcionales, estructurales y psicológicos.

Tiene una trascendencia vital, tanto desde el punto de vista teórico como metodológico, el abordaje del hombre con un carácter integral, sobre la base del análisis de las competencias, como expresión de la integración de las exigencias cognitivas, afectivas, físicas y sociales y las características de la actividad laboral a desempeñar.

Es importante al establecer un sistema de selección de personal, no pasar por alto la valoración de los diferentes elementos que componen este proceso, y el papel que cada elemento posee en el desarrollo del mismo, siendo necesaria una adecuada interacción, entre las empresas, el equipo de selección, la organización del proceso por parte de la entidad correspondiente y los candidatos. Existen diferentes modelos de selección, conformados por distintas etapas y fases, en función de la conjunción de factores objetivos y subjetivos que intervienen en esta problemática, debiendo instrumentarse el sistema, fundamentalmente sobre la base de las necesidades objetivas de cada cargo, diseñando el sistema en correspondencia con las exigencias de estos, por lo que es necesario poseer los perfiles de los cargos sobre las bases del análisis y descripción de los diferentes cargos que serán objeto del proceso de selección, con la finalidad de poseer la base objetiva que permita definir las competencias y determinar los métodos que proyecten una mayor validez y confiabilidad en los resultados; tratando al máximo, de dar una atención personalizada, en la cual se produzcan altos niveles de interacción entre el candidato y el equipo de selección, con la finalidad de poder obtener la valoración más objetiva posible sobre los candidatos, realizando la selección sobre la base de las competencias, o sea la integración de conjunto de cualidades que actúan como integradoras de las exigencias de los cargos y no a través del análisis de características aisladas.

Destaca importancia teórico metodológica de los procesos de selección de personal por la incidencia en la organización del proceso, los métodos y técnicas a emplear y el tipo de competencias preferentes a evaluar.

Debe tenerse en cuenta también en el trabajo de selección de personal, el principio de mantener siempre abierto el sistema a la innovación e introducción de nuevos métodos, debiendo realizarse una cuidadosa selección de los métodos, técnicas e instrumentos, en correspondencia con los objetivos y las características del proceso de selección. En este sentido es importante lo valioso que puede resultar, la proyección de cursos cortos de formación en centros de evaluación, por las posibilidades que entraña la convivencia, el poder desplegar una estrategia metodológica acorde a las exigencias de evaluar seres humanos y la estructuración de un conjunto de actividades que permitan revelar en la práctica de forma estable las potencialidades y cualidades de los sujetos para el desempeño exitoso de determinadas funciones, como señala Cuesta, A. (1997) " Los centros de evaluación tomarán auge, en la medida en que la gestión de recursos humanos reafirme su efectividad".

Un papel importante en el proceso de selección, lo juega la introducción de la automatización en determinadas fases del proceso, fundamentalmente en los aspectos relacionados con la organización de la información y la clasificación de los candidatos, debiendo ser la decisión de selección una facultad del personal encargado de la selección a través del análisis cualitativo de la información dadas las características del objeto.

Es importante recalcar que la selección no culmina con decidir quien tiene las condiciones ó no, sino que se hace necesario un proceso de seguimiento que permita obtener la retroalimentación necesaria, para dirigir y corregir el funcionamiento del sistema, lo cual no es un proceso espontáneo sino que tiene que ser dirigido y tener como base información objetiva de lo que ocurre, posibilitando la adopción de las medidas correctivas pertinentes. Se debe significar además, que el valor de un sistema de selección de personal no radica en su instrumentación mecánica, sino en la combinación adecuada de principios, tareas y métodos y su constante perfeccionamiento. Se puede hacer referencia además, al costo de la no selección del personal, al costo de la no calidad de la fuerza de trabajo, lo cual se traduce en ineficiencia, baja productividad, mayor ocurrencia de accidentes e insatisfacción laboral, con la secuela de ausentismo, indisciplina, altos índices de rotación de personal y los consiguientes gastos que dichos disfuncionamientos acarrear.

Por último se debe significar que el proceso de selección, no es patrimonio de una especialidad aislada, sino que el éxito en este proceso depende de la integración que se logre en la valoración del hombre desde diferentes ángulos. La esencia del proceso de selección, se materializa al seleccionar al mejor candidato para cada cargo o grupo de ellos, a partir de lograr un reflejo lo más objetivo posible de las características del sujeto, siendo dicha tarea una responsabilidad del equipo de selección.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. et al. (1998): *Marketing Research*, Ed. John Wiley & Sons Inc., New York, 776 pp.
- Abud, I. et al (1999): "Nuevas tendencias en la industria", *Revista Manufactura*, México, no. 46, año 5, abril, Academias de Ciencias de Cuba y la ex URSS (1975): *Metodología del conocimiento científico*, Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, 445 pp.
- \_\_\_\_\_ (1985): *La dialéctica y los métodos científicos generales*, Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, Tomo II, 490 pp.
- Adams, K. (1996): *Competency's American origins and the conflicting approaches in use today*, Ed. Eclipse Group, Londres, vol .3, no. 2.
- Alderfer, C. (1972): *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational setting*, Ed. Free Press, New York.
- Allport, W. (1963): *Pattern and Growth in Personality*, Ed. Holt, New York.
- \_\_\_\_\_ (1969): *La personalidad. Su configuración y desarrollo*, Ed. Herder, Barcelona.
- Almirall, P. (1993): *Efecto negativo del trabajo*, Ed. Instituto de Medicina del Trabajo, La Habana.
- Alonso, A. (1989): "Algunas aplicaciones de la teoría de L. S. Vigotsky en Psicología Clínica", *Revista Cubana de Psicología*, La Habana, 15 no.2.
- Alvarez, L. (1994): *Algunas condiciones para el cálculo de la cantidad necesaria del personal*, Universidad de Holguín, Cuba, 12 pp.
- Ananiev, B. (1978): "Sobre la correlación de las capacidades y la inteligencia", en *Selección de lecturas de psicología de las capacidades*, Ed. Universidad de La Habana.
- Anastasi, A. (1977): *Tests psicológicos*, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 644 pp.
- Anderson, G.(1991) *La validez de los estudios etnográficos: implicaciones metodológicas*, CISE-UNAM, México.
- Anderson, N (1992): "Eight decades of employment interview research: A retrospective meta-review and prospective commentary", *European Journal of Work and Organizational Psychologist*, no. 2, 1-32 pp.
- Araoz, D. y W. Sutton (1994): *Reengineering yourself*, Ed. Bob Adams, Inc., U.S.A.
- Arias, G. (1991): "*La medición en Psicología: Una reflexión impostergable*", *Revista Cubana de Psicología*, vol. VIII, no. 2-3
- Argüelles, Antonio (comp.) (1996) Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. México: Limusa. (Año 7 N°1, Junio 1996, p.18). <Competencias laborales> [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb\\_tec/ix\\_](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb_tec/ix_)
- Atkinson, R. et al. (1993): *Introduction to Psychology*, Ed. Harcourt Brace Jovanovich, Inc., U.S.A.
- Austin, N. y T. Peters (1987): *Pasión por la excelencia*, Ed. de Ciencias Sociales, La Habana.
- Arvey, D. y J. Campion (1982): "The employment interview: A summary and review of recent research", *Personnel Psychology*, no. 35, 281-322 pp.
- Beer, M. et al. (1989): *Gestión de los recursos humanos*, Ed. Ministerio del Trabajo, España.
- Beltrán, M. (1994): *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, Ed. Alianza Universidad Textos, Madrid, 604pp.
- Bermúdez, J (1994): *Psicología de la personalidad*, Ed. UNED, España.
- Bernal, J. (1987) : *Historia social de la ciencia*, Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, 524 pp.
- Bertrand, y Noyelle, (1993): "Aptitudes, formación y readaptación profesionales requeridas para satisfacer las nuevas exigencias de los puestos de trabajo en el comercio y las oficinas", en Informe II, Ginebra: Oficina Internacional del trabajo, 12-13 pp.
- Besseyre des Horts, Ch. (1989): *Gestión estratégica de los recursos humanos*, Ed. Deusto, Madrid, 224 pp.
- Blaisdell, E. (1992): *Statistics in practice*, Ed. Saunders College Publishing, USA.
- Blalock, H. (1968): *Methodology in social research*, Ed. Mc Graw Hill, New York.
- Boyatzis, R.E. (1982): *The Competent Manager*, Ed. John Wiley & Sons, New York.
- Bramham, J. (1995): *Human resource planning*, Ed. Institute of Personnel and development, Londres, 212 pp.
- Brasil. Ministério do Trabalho, SEFOR (1998) PLANFOR - Programa Nacional de Qualificação do Trabalhador. Avaliação gerencial. Brasília: Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT). <Gestión de la formación profesional> <Competencias laborales> [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb\\_tec/ix\\_](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb_tec/ix_)
- Bridges, W. (1996): *Como crear nuevas oportunidades*, Ed. Prentice Hall, California.
- Bruner, J. (1987): *La importancia de la educación*, Ed. Paidós, España.
- Bruchon-Schweitzer, M. y D. Ferrieux (1991): "*Una encuesta sobre el reclutamiento en Francia*", *Revista Europea de Psicología Aplicada*, no.41,9-17 pp.
- Buck Consultants (1998): *Competency-Based Performance Managment*, Washington. D.C.

- Buchholz, S. et al (1993): *¿Cómo crear un equipo de alto rendimiento en su empresa?*, Ed Atlántico, Buenos Aires, 224 pp.
- Bunge, M. (1978): *La investigación científica*, Ed. de Ciencias Sociales, La Habana.
- \_\_\_\_\_ (1980): *Epistemología*, Ed. Aries, España.
- Bunk, G. (1994): La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA, Ed. Revista CEDEFOP No. 1.
- Bustillo, C. (1988).(1994) "La gestión de recursos humanos y la motivación de la persona", *Revista Capital Humano*, España, no. 73., 17-28pp.
- Byars, L.I. y L. Rue, (1996): *Gestión de recursos humanos*, Ed. Irwin, España.
- Byrne, J. (1996): "Liderando el cambio", *Revista Horizonte Empresarial*, España no 2075, 40 - 42pp.
- Calero, M.(1995): *Modificación de la inteligencia*, Ed. Pirámide, Madrid.
- Calviño, M. Compilador (1983): *Motivación y procesos afectivos. Selección de lecturas*. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
- Campbell, D. (1921): *What is science*, Ed. Dover, New York.
- Campion, M. et al. (1988): "Structured interview: Raising the psychometric properties of the employment interview", *Personnel Psychology*, no. 36, 67-72 pp.
- Candanedo, H. (1996): Validación de una batería de pruebas para la selección de personal, Trabajo de Diploma, Facultad de Psicología, La Habana.
- Cantera, F.(1995): "Del control externo a la auditoría de recursos humanos", en: *La nueva gestión de recursos humanos*, Ed. Gestión 2000, Barcelona, 369-397 pp.
- Carnap, R. (1977): *The methodological character of theoretical concepts*, Ed. British Journal of Philosophy of Science.
- Carroll, J.(1982): La medición de la inteligencia, en: Sternberg, R., *Inteligencia Humana*, Ed. Paidós, Madrid.
- Casales, J. (1989): *Psicología social. Contribución a su estudio*, Ed. Ciencias Sociales, La Habana.
- (1998): "Líneas de desarrollo de la selección de personal en Cuba. Enfoques, problemas y perspectivas", *Revista Cubana de Psicología*, La Habana.
- Casali, Alípio y otros (de) (1997) *Empregabilidade e educação. Novos caminhos no mundo do trabalho*. San Pablo, Brasil: Educ Editora da PUC-SP. <Gestión de la formación profesional> <Competencias laborales> [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb\\_tec/ix\\_](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb_tec/ix_)
- Casas, J. (1992): *Cómo reclutar y seleccionar el personal*, Ed. Vecchi S.A., Barcelona, 176 pp.
- Castellanos, D. y M. Córdova (1982): *Hacia una concepción de la inteligencia*, Ed. Impresiones ligeras, ISPEJV, La Habana.
- Castellanos, D.(1990): *La concepción de las capacidades intelectuales en el enfoque del procesamiento de la información*, III Coloquio sobre Inteligencia, La Habana.
- Cattell, R. (1972): *El análisis científico de la personalidad*, Ed. Fontanela, Barcelona.
- Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000): *¿Cómo surgió el enfoque de formación basado en competencia laboral?* [webmaster@cinterfor.org.uy](mailto:webmaster@cinterfor.org.uy)
- Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000): *Conceptos básicos de competencias laborales*, [webmaster@cinterfor.org.uy](mailto:webmaster@cinterfor.org.uy)
- Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000): *Gestión de Recursos Humanos por competencias* [webmaster@cinterfor.org.uy](mailto:webmaster@cinterfor.org.uy)
- Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000): *¿Qué es un elemento de competencia?* [webmaster@cinterfor.org.uy](mailto:webmaster@cinterfor.org.uy)
- Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000): *¿En qué forma apoyan las competencias laborales a la selección de recursos humanos?* [webmaster@cinterfor.org.uy](mailto:webmaster@cinterfor.org.uy)
- Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000): *¿Para qué sirven las normas de competencia laboral?* [webmaster@cinterfor.org.uy](mailto:webmaster@cinterfor.org.uy)
- Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000): *¿Qué es el AMOD?* [webmaster@cinterfor.org.uy](mailto:webmaster@cinterfor.org.uy)
- Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000): *¿Qué es el SCID?* [webmaster@cinterfor.org.uy](mailto:webmaster@cinterfor.org.uy)
- Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000): *¿Qué es el DACUM?* [webmaster@cinterfor.org.uy](mailto:webmaster@cinterfor.org.uy)
- (Cinterfor/OIT) (2000): *Normalización de competencias laborales y normas de calidad* [webmaster@cinterfor.org.uy](mailto:webmaster@cinterfor.org.uy)
- Cerny, V. Y T. Kollarik, (1990): "*Compendio de métodos psicodiagnósticos*", *Psychodiagnostika*, Checoslovaquia.
- Champy, J. (1996): *Reingeniería en la gerencia*, Ed. Norma, Colombia, 244 pp.

- Chiavenato, I. (1986): *Introducción a la teoría general de la administración*, Ed. Mc Graw Hill, México, 588 pp
- Chibás, S. (1992): *Creatividad + Dinámica de grupo = ¿ Eureka!*, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 64 pp.
- Chruden, H. y A. Sherman (1987): *Administración de personal*, Ed. Continental, México.
- Colardyn, D (1996) *La gestion des compétences. Perspectives internationales*. París: Presses Universitaires de France. <Competencias laborales> <Gestión de la formación profesional>  
[www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb\\_tec/ix\\_](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb_tec/ix_)
- Colectivo de autores (1994): *Problemas sociales de la ciencia y la tecnología*, Ed. Félix Varela, La Habana.
- Colectivo de autores (1987): *Investigaciones de la personalidad en Cuba*, Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 266 pp.
- Colectivo de autores (1989): *Psicodiagnóstico. Teoría y práctica*, Ed. ENPES. La Habana.
- Coll, C. et al (1985): *Jean Piaget: el desarrollo de la inteligencia y la construcción del pensamiento racional*, Ed. Paidós, Madrid.
- Conocer (1998). Análisis ocupacional y funcional del trabajo, Ed. IBERFOP. OEI., Madrid. 1998.  
[webmaster@cinterfor.org.uy](mailto:webmaster@cinterfor.org.uy)
- Contreras, I. (1994): "La investigación etnográfica: un enfoque metodológico apropiado para el estudio del rol del docente", *Revista Educación de la Universidad de Costa Rica*, Costa Rica, vol. 18, no. 2, 23-28pp.
- Córdova, M.(1992): *Inteligencia y capacidad en el enfoque histórico-cultural*, Ed. Impresiones ligeras, ISPEJV, La Habana.
- Cowling, A y James P. (1997): *La esencia de la administración de personal y las relaciones industriales*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Crespo, M. (1992): "La selección eficaz de personal: Una inversión rentable", *Revista Horizonte Empresarial*, España, No 2044. P 23 -25
- Cronbach, L. (1968): *Fundamentos de la exploración psicológica*, Ed. Revolucionaria, La Habana. 606 p.
- Cronbach, L. y G. Gleser (1965): *Psychological tests and personnel decisions*, Ed. Mc Graw Hill, Illinois.
- Cubeiro, J. y Fernández, G. (1998): "Competencias 4.0", en revista *Capital Humano*, No. 11, 1998, pp.48-50. Madrid. Ed. Capital Humano.
- \_\_\_\_\_ (1998): *Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias*, Ed. Training and Development Digest, Mayo
- Cuesta, A. (1990): *La organización del trabajo y la psicología social*, Ed. Ciencias Sociales, La Habana.
- \_\_\_\_\_ (1999): *Tecnología de gestión de recursos humanos*, Ed. Academia, La Habana.
- \_\_\_\_\_ (2001): *Gestión por competencias*, Ed. Academia, La Habana.
- Davis, K. y J. Newstrom.(1987): *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*, Ed. Mc Graw-Hill, México, 608 p.
- Davis, K. y W. Werther. (1991): *Administración de personal y recursos humanos*, Ed. Mc Graw-Hill, México, 396 pp.
- D Angelo, O. (1990): "Proyecto de vida y autorrealización en la actividad profesional", *Revista Cubana de Educación Superior*, vol 11, no. 3, La Habana.
- De la Torre, C. (1991): *Temas actuales de historia de la psicología*, Ed. ENPES, La Habana
- De Prado, R. e I. Smith, (1986): *Selección de lecturas de psicología del trabajo*, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
- De Vega, M. (1984): *Introducción a la psicología cognitiva*, Ed. Alianza, Madrid.
- De Waele, J. y R. Harre (1976): *The personality of individuals*, Ed. Basil Blackwell
- Del Valle, E. (1995): Selección de personal. Una propuesta metodológica y práctica, Trabajo de Diploma, Facultad de Psicología, La Habana.
- Dessler, G. (1994): *Administración de personal*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México. 716 pp.
- Drucker, P. (1992): *Managing for the future*, Ed. Truman Talley Books Dutton, New York, 184 pp.
- Ducci, M. (1997): *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*. En: *Formación basada en competencia laboral*, Cinterfor/OIT, Montevideo. [webmaster@cinterfor.org.uy](mailto:webmaster@cinterfor.org.uy)
- Dunnette, M.(1974): *Selección y administración de personal*, Ed. CECSA, México.
- Dussel, E.(1985): *La proyección teórica de Marx*, Ed. Siglo XXI, México.
- Eliasson, G. (1997): La gestión internacional y competencias de dirección: una perspectiva europea. En: *Formación Profesional*. No. 10, enero - abril . p. 28-38. [webmaster@cinterfor.org.uy](mailto:webmaster@cinterfor.org.uy)
- Engels, F.(1979): *Dialéctica de la naturaleza*, Ed. Política, La Habana.
- Eysenck, H. (1947): *Dimensions of personality*, Ed. Routledge and Kegan Paul, Londres.
- Fals Borda, O. et al. (1990): *Investigación acción participativa*, Ed. Dimensión Educativa, Colombia.
- Fayol, H. (1954): *Administración industrial y general*, Ed. Atlas, Sao Paulo.
- Fernández, R (1980): *Psicodiagnóstico: Concepto y metodología*, Ed. Cincel, Madrid.
- Feyerabend, P. (1974): *Contra el método. Esquema de una teoría anarquista del conocimiento*, Ed. Ariel, Barcelona.

- Figueiredo, R. (1995): "El perfil del ingeniero requerido por la empresa", *Boletín del Consejo Profesional de Ingeniería Industrial*, Buenos Aires, Argentina, año 14, no 38, mayo / junio.
- Fitts, P. y M. Posner, (1968): *El rendimiento humano*, Ed. Marfil S. A., España, 210 pp.
- Flavell, J. (1984): *El desarrollo cognitivo*, Ed. Visor, Madrid, 1984.
- Forni, F. et al (1994): *Los fundamentos de las ciencias del hombre. Métodos cualitativos II*, Ed. Centro Editor de América Latina, Argentina.
- Foucault, M.(1989): *La voluntad de saber*, Ed. Siglo XXI, México.
- French, W. (1993). *Administración de personal: Desarrollo de recursos humanos*, Ed. Limusa, México, 656 pp.
- Freud, S. (1973): "Los instintos y sus destinos". *Obras completas*, Ed. Biblioteca Nueva, Madrid.
- García, M. et al (1994): *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, Ed. Alianza Universidad Textos, Madrid. 604pp.
- Gardner, H.(1987): *La nueva ciencia de la mente: historia de la psicología cognitiva*, Ed. Paidós, Barcelona.
- \_\_\_\_\_ (1993): *La mente no escolarizada*, Ed. Paidós, España. 292 pp.
- Ghiselli, E. (1970). *Psicología Industrial, su aplicación al personal de la empresa*, Ed. Revolucionaria, La Habana, 484 pp.
- Glover, L (ed.) (1995) GNVQ into practice. How was it for you? Londres: Cassell. <Competencias laborales> <Gestión de la formación profesional>  
[www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb\\_tec/lix\\_](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb_tec/lix_)
- Goleman, D. (1997): *Inteligencia emocional. A teoría revolucionária que redefine o que é ser inteligente*, Ed. Objetiva, Rio de Janeiro
- Goldratt, E. (1992): *La meta*, Ed. Castillo, México.
- Gonczi, A y Athanasou, J. (1996): *Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia*. Ed. Limusa.
- González, D.(1995): *Teoría de la motivación y práctica profesional*, Ed. Pueblo y Educación, La Habana.
- (1982): *Algunas cuestiones teóricas y metodológicas sobre el estudio de la personalidad*, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 104 p.
- \_\_\_\_\_ (1989): *Psicología. Principios y categorías*, Ed. Pueblo y Educación, La Habana.
- \_\_\_\_\_ (1993): *Problemas epistemológicos de la psicología*, Ed. Plantel Sur del Colegio de Ciencias y Humanidades, UNAM. México, 164 pp.
- González, F. \_\_\_\_\_ (1995): *Personalidad comunicación y desarrollo*, Ed. Pueblo y educación, La Habana.
- González, F. y A. Mitjans. (1989): *La personalidad: su educación y desarrollo*, Ed. Pueblo y Educación, La Habana. 264 pp.
- González, F. y Valdés, H. (1994): *Psicología humanista, actualidad y desarrollo*, Ed. de Ciencias Sociales, La Habana.
- González, V.(1994): *Motivación y personalidad*, Ed. Universitaria Sucre, Bolivia.
- Goodee, W. y P. Hatt (1971): *Métodos de investigación social*, Ed. de Ciencias Sociales, La Habana.
- Grado, J.(1988): *Inducción, reclutamiento y selección*, Ed. Mármol Moderno, México.
- Grossi, E.(1993): *Constructivismo post- piagetiano. Un nuevo paradigma sobre el aprendizaje*, Ed. Vozes, Brasil.
- Guilford, J.(1959): *Personality*, Ed. Mc Graw Hill, New York.
- \_\_\_\_\_ (1989): "La inteligencia desde el punto de vista del procesamiento de la información", *Revista Interciencia*, vol.5, no. 5. septiembre.
- Guión, R. (1969): *Test para selección de personal*, Ed. Rialp , Madrid, 774 p p.
- Gunnigle, P. (1997): *Human resource management in irish organisations*, Ed. Oak Tree Press, Dublin, Irlanda, 250 pp.
- Habermas, J. (1981) *Conocimiento e interés*, Ed.Taurus, Madrid
- \_\_\_\_\_ (1990): *Teoría y praxis*, Ed. Tecnos, Madrid.
- Häcker, W. En: De Prado, R. e I. Smith, (1986): *Selección de lecturas de psicología del trabajo*, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
- Hackman, R. y Lawler III, E. (1971): "Employee reactions to job characteristics", *Journal of Psychology Monograph*.
- \_\_\_\_\_ y G. Oldham (1980): *Work redesign*, Ed. Addison-Wesley, USA.
- Harper y Lynch. (1992): *Estrategia empresarial*, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 280 pp
- Harre, R. y J. de Waele (1979): "Autobiography as a psychological method", en : *Emergency strategies in social psychological research*
- Heidbreder, E. (1971): *Psicología del siglo XX*, Ed Revolucionaria, ICL, La Habana. 550 pp
- Hempel, C.(1979): *La explicación científica*, Ed. Paidós.
- Hernández, D. (1986): Sistema de selección para aspirantes a cadete en las FAR, Trabajo de Diploma, Facultad de Psicología, La Habana.

- Herranz, A. y de la Vega, R. (1999): "Las competencias: pasado y presente", En revista *Capital Humano*, No.123, Año XII, 1999, pp.58-66. Madrid. Ed. Capital Humano.
- Herzberg, F. (1966): *Work and the nature man*, Ed. World, Cleveland, USA.
- Hernández, X. y E. Díaz, (1975): "Estudio factorial de una batería de pruebas, aplicadas al personal dirigente", *Revista del Hospital Psiquiátrico*, La Habana, vol. XVI, no. 1.
- Hunter, J. y R. Hunter (1984): "Validity and utility of alternative predictors of job performance", *Psychological Bulletin*, no. 96, 72-98 pp.
- Huse, E. y J. Bowditch. (1975): *El comportamiento humano en las organizaciones*, Ed. Deusto, España. 440 pp.
- Hyland, T (1994) Competence, Education and NVOs. Dissenting Perspectives. Londres: Cassell. <Competencias laborales> [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb\\_tec/ix\\_](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb_tec/ix_)
- Hyman, H. (1962): *Interviewing in social research*, Ed. University of Chicago Press, Chicago.
- Ibarra, A.(1996): *El Sistema Normalizado de Competencia Laboral*. En: *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*, SEP, CONOCER, CONALEP.
- INATEC. OIT.(1997): *Metodología para la transformación curricular según los sistemas DACUM y SCID*, Ed. Centro de Formación Nicaragüense-Holandés "Simón Bolívar", Nicaragua, Mayo.
- INEM. (1995): *Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional*, Ed. Subdirección general de gestión de formación ocupacional, Madrid.
- Iranzo, C (1996) Gestión de la mano de obra y nuevas competencias en los sectores siderúrgico y automotriz venezolanos. Trabajo presentado en el Seminario del Grupo de Trabajo sobre "Reconversión productiva, encadenamientos productivos y formación" de la Red
- Ishikawa, K..(1988): *¿Qué es el control total de calidad?*, Ed. Ciencias Sociales, La Habana.
- Katz, D. y R. Kahn (1977): *Psicología de las organizaciones*, Ed. Trillas, Mexico.
- Kelley, G. (1966): *Teoría de la personalidad*, Ed Troquel,
- \_\_\_\_\_ (1955): *The theory of personal constructs*, Ed. Norton, USA.
- Kenmis, S. y McTaggart, R.(1992): *¿Cómo planificar la investigación acción?*, Ed. Laertes.
- Kimble, G. et al. (1992). *Fundamentos de psicología general*, Ed. Limusa, México. 553 p.p.
- Klix, F.(1987): "La Psicología de la cognición: consecuencias metodológicas, teóricas y prácticas", en: *Psicología en el socialismo*, Ed de Ciencias Sociales, La Habana.
- Klingberg, L.(1980): *Introducción a la didáctica general*, Ed. Pueblo y Educación. La Habana.
- Koontz, H. y C. O'Donnell (1961): *Principios de dirección de empresas*, Ed Mc Graw Hill, Nueva York.
- \_\_\_\_\_ et al. (1975): *Curso de administración moderna*, Ed. Pueblo y Educación, La Habana
- \_\_\_\_\_ y H. Wehreich (1987): *Elementos de administración*, Ed. Mc Graw Hill, México.
- Kuhn, T.(1970): The structure of scientific revolutions, The University of Chicago Press.
- Labarca, G (1996): La formación de habilidades básicas y la capacitación para el trabajo productivo: algunas cuestiones pendientes. Santiago de Chile: mimeo. (Año 7 N°1, Junio 1996, p.21) <Competencias laborales> [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb\\_tec/ix\\_](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb_tec/ix_)
- Labarrere, A. (1994): *Pensamiento*, Ed. Angeles, México.
- Lachman, R. y E. Buttefield (1979): *Cognitive psychology and information processing and introduction*, Ed. Erlbaum, New Jersey.
- Lakatos, I.(1983): *La metodología de los programas de investigación científica*, Ed. Alianza Universitaria, Madrid.
- \_\_\_\_\_ (1982): *Historia de la ciencia y sus reconstrucciones racionales*, Ed. Tecnos, Madrid.
- Lamiel, J. (1981): "Toward an idiothetic psychology of personality", *American Psychologist*, no. 36, 3, 276-289 pp.
- Lamorena, Y. (1995): Selección de personal. Una alternativa científica con visión psicológica, Trabajo de Diploma, Facultad de Psicología, La Habana.
- Lanham, E. (1974): *Valuación de puestos*, Ed. Continental S.A., México. 490 pp
- Latham, G. et al. (1980): "La entrevista situacional", *Journal of Applied Psychology*, No. 65, 422-427 pp.
- Latesa, M.(1994). En : García M. et al (1994): *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, Ed. Alianza Universidad Textos, Madrid. 604 pp.
- Latinoamericana de Educación y Trabajo. Brasilia. (Año 7 N°1, Junio 1996, p.4) <Competencias laborales> [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb\\_tec/ix\\_](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb_tec/ix_)
- Leite, E (1996): El rescate de la calificación. Montevideo: CINTERFOR (Versión original: O resgate da qualificação. São Paulo: Departamento de Sociologia da Universidade de São Paulo (tesis dedoctorado). (Año 6 N°1, Junio 1995, p.4) <Competencias laborales> [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb\\_tec/ix\\_](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb_tec/ix_)
- Leite, M (1995): Modernización tecnológica y calificación. En: M. A. Gallart (comp.) La formación para el trabajo en el fin de siglo. Buenos Aires: Red Latinoamericana de Educación y Trabajo CIID-CENEP y OREALC-UNESCO. <Competencias laborales> [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb\\_tec/ix\\_](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb_tec/ix_)
- Lenin, V. *Materialismo y Empiriocriticismo*, Ed. Progreso, Moscú.

- Leontiev, A. (1986): "Sobre la formación de capacidades", en: Antología de la psicología pedagógica y de las edades, Ed. Pueblo y Educación, La Habana
- Levy-Levoyer, C. (1992). *Evaluación del personal: los métodos a elegir*, Ed. Díaz de Santos S.A., España, 146 pp.
- Linton, R. (1845): *The cultural background of personality*, Ed. Appleton Century, Co, U.S.A.
- Logenecker C. et al (1997): "El aspecto humano de la mejora de la producción", *Harvard Deusto Business Review*, no. 79, julio/agosto.
- López, V. (1994): "Las dimensiones esenciales de la motivación", *Revista UPIICSA*, México.
- Louart, P. (1994): *Gestión de los recursos humanos*, Ed. Gestión 2000, S.A. Barcelona. 262 p.
- Luria, A. (1975): "Importancia de un diagnóstico acertado", en: *Superación para profesores de psicología*, Ed. Pueblo y Educación, La Habana
- Livy, B. (1975): *Job evaluation. A critical review*, Ed. George Allen and Unwin, Londres.
- Mace, M. (1989): *Promoción y formación de ejecutivos*, Ed. Revolucionaria, La Habana.
- McClelland, D. (1973): "Testing for Competence rather than for Intelligence", in *American Psychologist*, January 1973.
- Maier, N. (1960): *Psicología industrial*, Ed. Rialp, Madrid, 634 pp.
- Maker, J. (1982): "Teaching models in education of the gifted". En: Taylor C: *Multiple talent approach*, Ed. An Aspen Publication University of Arizona, Tucson.
- Mallart, J. (1981): *Psicología industrial y organizacional*, Ed. Artes Gráficas, Madrid.
- Novick, M y otros (1998) Nuevos puestos de trabajo y competencias laborales. Montevideo:TCinterfor. [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb\\_tec/ix\\_filamiento\\_ocupacional](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb_tec/ix_filamiento_ocupacional). Una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos.
- Mandon, N. (1998): Analyse des emplois et des compétences: la mobilisation des acteurs dans l'approche ETED. Marsella: Céreq, Document n° 135, Cahier ETED n° 2, mayo. <Competencias laborales> <Formación y trabajo en general> [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb\\_tec/ix\\_](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb_tec/ix_)
- Martinez, M. (1986): *Selección de lecturas sobre conformación psicológica del trabajo*, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
- \_\_\_\_\_ y H. Rothe, (1987): *Selección de lecturas de análisis de exigencias laborales*, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
- Marx, K. y F. Engels (1971): *Obras escogidas*, Ed. Progreso, Moscú.
- Maslow, A. (1990): *La personalidad creadora*, Ed. Kairós, Barcelona, 480 pp.
- Mayer, R. (1986): *Pensamiento, resolución de problemas y cognición*, Ed. Paidós.
- Mayfield, E. (1964): "The selection interview: A Re.evaluation. of published research", *Personel Psychology*, no. 17, 239-260 pp
- Mc Clelland, D. y D. Burnham (1976): "Power is the great motivation", *Harvard Business School Review*, marzo-abril.
- Mertens, L (1996): *Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*, Ed. Cinterfor, Colombia.
- Merton, R. et al. (1956): *The focussed interview: A manual of problems and procedures*, Ed. The Free Press, Glencoe.
- Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994): *Dirección y administración de recursos humanos*, Ed. Addison-Wesley Iberoamericana S. A., EUA.
- Mischel, W. (1979): *Introducción a la personalidad*, Ed. Interamericana, México
- Mitchell, M. et al. (1988): *Research design explained*, Ed. Holt, Reinhart and Winston, USA.
- Mitjans, A. (1995): *Creatividad, personalidad y educación*, Ed. Pueblo y Educación, La Habana.
- Moloney, K. (1998): *¿Es suficiente con las competencias?*, Ed. Training and Development Digest.
- Morales, J. (1995): *Metodología y teoría de la psicología*, Ed. UNED, España.
- Morenza, L. et al (1990): *La Psicología cognitiva contemporánea y el desarrollo de las capacidades intelectuales*, Palacio de Convenciones, Pedagogía 90.
- Morles, V. (1996): "Los trabajos de grado: Crítica y alternativas", *Revista Cubana de Educación Superior*, CEPES, La Habana, no. 2-3.
- Muñoz, J. (1998): *Implantación de un sistema de selección por competencias*, Ed. Training and Development Digest, Mayo.
- Murphy, G. (1947): *Personality: A biosocial approach to origin and structure*, Ed. Harper, New York.
- Murray, H. y C. Kluckhohn (1972): *Personality in nature, society and culture*, Ed. Grijalbo, Barcelona.
- Nahoum, Ch. (1961) *La entrevista psicológica*, Ed. Kapluzz, Buenos Aires, 170 pp.
- NCVQ. (1995): *Las titulaciones profesionales en Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte*. Londres..
- Nocedo, I. y Abreu, E. (1989): *Metodología de la investigación pedagógica y psicológica*, Ed. Pueblo y Educación, La Habana.
- Noer, D. (1997): *El cambio en las organizaciones*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 262 pp.

- Novick, M (coord.) (1995) Educación, redes productivas y formación profesional. Buenos Aires: Convenio Ministerio de Cultura y Educación-Confederación General del Trabajo, sede: Centro de Formación Profesional N°19. (Año 7 N°1, Junio 1996, p.6) <Competencias laborales> [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb\\_tec/ix\\_](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb_tec/ix_)
- \_\_\_\_\_ y María Antonia Gallart (coordinadoras): (1997) Competitividad, redes productivas y competencias laborales. Montevideo: OIT/CINTERFOR-RET. <Cambio tecnológico y formación profesional> <Competencias laborales> [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb\\_tec/ix\\_](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb_tec/ix_)
- \_\_\_\_\_ y otros (1998): Nuevos puestos de trabajo y competencias laborales. Montevideo: OIT-Cinterfor. <Competencias laborales> <Cambio tecnológico y formación profesional> [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb\\_tec/ix\\_](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb_tec/ix_)
- Norman, D.(1987): *Ciencias de la cognición*, Ed. Paidós, Barcelona.
- Ohio State University.(1998):*Introduction to DACUM*, Ed. Center on Education and Training for Employment, USA
- OIT. (1993): *Formación profesional. Glosario de términos escogidos*, Ginebra.
- OIT(1991): *Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones. CIU8-88*. Ginebra.
- OIT - POLFORM - CINTERFOR / CONOCER: (1997) Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas. Montevideo. <Competencias laborales> <Formación y trabajo en general> [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb\\_tec/ix\\_](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb_tec/ix_)
- Olea, J. (1969): *La formación y selección del personal*, Ed Deusto, Bilbao, España. 142 pp.
- Ortueta, R. (1987): *Técnicas de dirección de personal*, Ed. Biblioteca de Ciencias Administrativas, España, 471 pp.
- Ouchi, W. (1982): *Teoría Z*, Ed. Fondo Educativo, Mexico, 262 pp.
- Owens, A. y D. Jewell.(1969): Personell selection. Ed. Annual Review of Psychology, USA.
- Palop, (1981): *Epistemología genética y filosofía*, Ed. Ariel, Barcelona.
- Perebom, A. (1971): "Some fundamental problems in experimental psychology: an overview", *Psychological reports*, 28, 439-455 pp.
- Perego, L. y R. Riccardi (1984): *La valoración del personal*, Ed. Hispano Europea, Madrid.
- Perker, H (coord.): (1991): Bilans de compétences. Les pratiques et les outils. Paris: Centre INFFO (Actualité de la formation permanente, 112), 86p. <Competencias laborales> [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb\\_tec/ix\\_](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb_tec/ix_)
- Pervin, L. (1978): *Current controversies and issues in personality*, Ed. Wiley and Sons, New York.
- Piaget, J. (1971): *Psicología y epistemología*, Ed., Ariel, Barcelona.
- Pinillos, J. (1975) *Principios de psicología*. Ed Alianza, Madrid.
- POLFORM/OIT, CONOCER(1998): *Serie Herramientas para la transformación*. Ed. Cinterfor/OIT.
- Popper, K.(1973): *La lógica de la investigación científica*, Ed. Tecnos, Madrid
- Pozo, J. (1991): *Teorías cognitivas del aprendizaje*, Ed. Morata. Madrid.
- Puchol, L (1994) *Dirección y gestión de recursos humanos*, Ed. Perspectivas y prospectivas, España. 200 pp.
- Quass, W. y H. Raum (1973).En: Schaarschmidt, V. y R. Prado: *Introducción a la psicología del trabajo*, Facultad de psicología, Universidad de la Habana.
- Rappaport, D. (1967): *La estructura de la teoría psicoanalítica*, Ed Paidós, Buenos Aires
- Reilli, R. y G. Chao (1982): "Validity and fairness of some alternative emplyement selection procedures, *Personnel Psychology*, no. 35, 1-62 pp.
- Reis, O (1994): *Cualificación contra competencia: debate semántico, ¿evolución de conceptos o baza política?*, Ed. CEDEFOP, Berlín No. 2.
- Reuchlin, E.(1969): *Los métodos en psicología*, Ed. Colección Beta, Barcelona.
- Reyes, A. (1996): *Análisis de puestos de trabajo*, Ed Limusa, México.
- Riesgo, L. (1990): *Selección de personal*, Ed. Paraninfo, Madrid.
- Rivera, O.(1980): "El estudio psicológico de las profesiones y la selección profesional", *Boletín de Psicología. Hospital Psiquiátrico*, La Habana, vol. III, no. 1 y 2.
- Riviera, R. (1974): *Estructuración y elaboración de pruebas para selección de personal*, Ed. Limusa, México.
- Riviere, A (1987): *El sujeto de la psicología cognitiva*, Ed. Alianza, Madrid.
- Robbins, S. (1994): *Comportamiento organizacional*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 780 pp.
- Robertson, I. y P. Markin (1986): "Administración de la selección en Gran Bretaña: Una encuesta y crítica", *Journal of occupational psychology*, no 59, 45-57 pp.
- Rodríguez, Z (1989): *Obras*, Ed. de Ciencias Sociales, La Habana.
- Roff, H. y T. Watson. (1961): *Job Analysis*, Ed. Institute of personel management, Londres.
- Rogers, C. (1959): "A theory of therapy, personality and interpersonal relationships, as developed in the client centered framework", en: Koch, S., *Psychology: A theory of Science*, Ed. Mc Graw Hill, New York, vol 3

- Roman, J. (1989): "Perspectivas socio-psicológicas de las relaciones entre las capacidades y la motivación", en: *Temas de la actividad y la comunicación*, Ed. de Ciencias Sociales, La Habana.
- \_\_\_\_\_ (1992): Los factores psicosociales y la salud del trabajador: un procedimiento para su evaluación, Tesis en opción al grado de candidato a Doctor en Ciencias Médicas, Instituto de medicina del trabajo, La Habana.
- Ross, J. (1997): "Capital intelectual: lo que se puede medir se puede gestionar", *Harvard Deusto Business Review*, no. 78, mayo/junio.
- Rotter, J. y D. Hochreich (1975): *Personality*, Ed. Scott Foresman and Company, Illinois.
- Rubinstein, S. (1976): *El desarrollo de la psicología*, principios y métodos. Ed. Pueblo y Educación, La Habana.
- Rush, J. (1984): *Psychology. The personal science*, Ed Wodsworth Publishing Company, U.S.A.
- Salas, C. (1996): El profesional del siglo XXI. Organó informativo de la Universidad Agraria de la Selva, Ed. Prensa Unasina No 17 Año III Noviembre, Tingo María, Perú.
- Salgado, J. (1995): "La entrevista estructurada conductual: características, ventajas y limitaciones", *Revista Alta dirección*, no. 181, 177-180 pp.
- Sánchez, J. (1993): *Selección de personal. Guía Práctica*, Ed. Amarú, Salamanca, España. 134 pp.
- Schaarschmidt, U. y R. Prado: *Introducción a la psicología del trabajo*, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
- Schein, E.(1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*, Ed. Plaza & Janes, Barcelona.
- \_\_\_\_\_ (1993): *Psicología organizacional*, Ed.Publímex, México, 252pp.
- Schmitt, N. (1976): "Social and situational determinants of interview decisions: Implications for the employment", *Personnel Psychology*, no 29- 101 pp.
- Shuare, M. (1990): *La psicología soviética, tal y como yo la veo*, Ed. Progreso, Moscú.
- Shorojova, A. et al. (1974): *Problemas teóricos de la psicología de la personalidad*, Ed. Orbe, La Habana.
- Siegel, S. (1970): *Diseño experimental no paramétrico*, Ed. Revolucionaria, La Habana.
- Sikula, A. y J. McKenna (1989): *Administración de recursos humanos. Conceptos prácticos*, Ed Limusa S.A., México, 502 pp.
- Smirnov, P. (1990): *Motivación del cerebro*, Ed. Mir, Moscú.
- Solé, M. (1987): "La teoría de la personalidad como fundamento del psicodiagnóstico", en: *Boletín de psicología, Hospital Psiquiátrico de la Habana*, no 1, vol X, enero-abril.
- Spencer, L. y McClelland, D. (1984): *Competency Assessment Methods: History and State of the Art*. USA.
- Smith, I. (1994): "La psicología organizacional en Cuba: Puntos de partida", *Revista Cubana de Educación Superior*, vol 11, no. 1, La Habana.
- Stanton, S. (1989). *Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal*, Ed. Limusa, México, 200 pp.
- Sternberg, R. (1982): *La inteligencia humana*, Ed. Paidós, Barcelona.
- \_\_\_\_\_ (1986):. *Las capacidades humanas. Un enfoque desde el procesamiento de la información*. Ed. Paidós, Barcelona.
- Stonner, J. y Ch. Wankel (1989): *Administración*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Swan, W. (1997): *¿Cómo escoger el personal adecuado?*, Ed. Norma, Bogotá, 244 pp.
- Thorndike, R.L. (1949): *Personnel Selection (Test and Measurement Techniques)*, Ed. John Wiley & Sons, New York
- Torroella, G. (1967): "Situación actual de las pruebas o exámenes psicológicos", *Revista del Hospital Psiquiátrico de la Habana*, VII (3).
- Trainor, N. (1998): "Navigating the waters of selection", *Canadian HR report*, Canada.
- Trist, E.(1981): Sistemas socio-técnicos. En :Perspectives on organizational design and behavior, Andy Van de Ven y W. Joyce.
- Valdéz, H. (1994): *Introducción a la investigación científica aplicada a la educación física y el deporte*, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 256 pp.
- Vázquez, M y M. Martínez (1986): "Determinación directa de las exigencias: Un procedimiento para el análisis de las exigencias laborales", *Revista Cubana de Psicología*, vol III, no. 1, La Habana.
- \_\_\_\_\_ Compiladora (1987): *Selección de lecturas de análisis de las exigencias laborales*, Ed. Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
- \_\_\_\_\_ Compiladora (1988): *Selección de lecturas de psicodiagnóstico laboral*, Ed. Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
- Velando, M. (1997): "La función de recursos humanos en la empresa", en: *Confederación Provincial de Empresarios de Pontevedra, La Pequeña y Mediana Empresa Promoción y Gestión*, Vigo
- Vernon, Ph. (1956): *Mental faculties and factor, and landmarks in the development of factor analysis*, Ed. Mc Gaw Hill, New York.
- Viera, M.(S/F): *Selección de lecturas de psicología de personal*, Facultad de psicología, Universidad de la Habana.

- Vigostky, L.(1978): *Pensamiento y lenguaje*, Ed. Revolucionaria, La Habana.
- \_\_\_\_\_ (1987): *Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores*, Ed. Científico Técnica, La Habana.
- \_\_\_\_\_ (1980): *Desarrollo de las funciones psíquicas superiores*, Moscú.
- Von Teichman, M. (1998): "The future of internet hiring. Jobs will be e-mailed directly to the right candidates, Guide to recruitment & staffing", *Canadian HR reporter*, september 21.
- Weisner, W. y S. Conshaw (1988): "A metaanalytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview", *Journal of Occupational Psychology*, no. 61, 271-290 pp.
- Wichert, R. (1962): *Some implication of decision theory for occupational selection in West Africa*, Ed. Oxford University Press, Londres, 127-138 pp.
- Wislack, G. (1989)en: Solé, M.(1989): *Selección de lecturas de psicodiagnóstico laboral*, Tomo I, Ed. Facultad de Psicología, La Habana.
- Wood, R. and T. Payne (1998): *Competency based recruitment and selection*, Ed. Wiley, U.S.A., 194 pp.
- Wright, O. (1969): "Summary of research on the selection interview since 1964", *Personnel Psychology*, no 22, 391 - 413 pp.
- Wright, P. et al. (1989): "La entrevista estructurada: Estudio adicional y meta análisis", *Journal of Occupational Psychology*, no. 62, 191-199 pp.
- Zayas, P. (1996): *¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?*, Ed. Academia, Ciudad Habana., 202 pp.
- \_\_\_\_\_ (1997): *El Rombo Investigativo: un método lógico-práctico en la concepción, proyección y ejecución de investigaciones*, Ed Academia, La Habana, Cuba, 146 pp.
- \_\_\_\_\_ (2001): *¿Cómo seleccionar al personal por competencias?*, Ed. Academia, Ciudad Habana., 392 pp.
- \_\_\_\_\_ (2002): *La Psicología y la Administración.*, Hermanas de sangre, [www.monografia.com](http://www.monografia.com)