



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultad de Educación

Memoria del Trabajo de Fin de Grado

Técnicas alternativas de selección de recursos humanos

Lydia Moreno Belmonte

Grado en Pedagogía

Año académico 2015-2016

DNI de la alumna: 43466489P

Trabajo tutelado por Antonio Casero Martínez
Departamento de Pedagogía Aplicada y Psicología de la Educación

Se autoriza a la Universidad a influir este Trabajo en el Repositorio Institucional para su consulta en acceso abierto y difusión en línea, con finalidades exclusivamente académicas y de investigación.	Autor		Tutor	
	Sí	No	Sí	No
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Palabras clave del trabajo:

Selección de personal, técnicas de selección, recursos humanos, selección estratégica, selección por competencias.

Resumen:

El presente Trabajo de Fin de Grado, de revisión e investigación bibliográfica, supone una compilación de técnicas de selección de personal alternativas a las metodologías tradicionales de entrevistas, currículum y referencias laborales. Con técnicas basadas en la perspectiva estratégica organizacional, se pueden evaluar las competencias, término que se desarrolla también a lo largo del documento, y la adecuación de éstas al puesto de trabajo. Entendiendo el valor humano como la auténtica riqueza de las organizaciones, las técnicas alternativas que se plasmarán tras algunas conceptualizaciones buscan ir más allá de la mera evaluación del desempeño de la tarea laboral, para observar cuáles son las actitudes y aptitudes que el postulante tiene frente al puesto y la organización. Así, este Trabajo de Fin de Grado está elaborado a través de la recopilación de los conocimientos adquiridos a lo largo del Grado en Pedagogía, y se ha desarrollado con el fin de suponer un recurso útil para el futuro profesional.

Abstract:

This Final Year Project, which is a bibliographic investigation, contains a compilation of personnel selection techniques, as an alternative to traditional methods like interviews, resumes and work references. Using techniques based on strategical and organisational perspective personnel managers can assess competences –a term also developed throughout this document–, and they can also assess the appropriateness of these competences to the job. Considering the human value as the true wealth of organizations, alternative techniques –which will be taken after some conceptualizations– pretend to go beyond the mere performance evaluation of the work task, to see what attitudes and skills has the applicant in relation to the job and the organization. Thus, this Final Year Project is a compiling of the knowledge acquired during the Degree in Pedagogy, and has been developed in order to provide a useful resource for the professional future.

ÍNDICE:

Introducción.....	3
Objetivos.....	4
Estructura y desarrollo de los contenidos.....	5
Conceptualización de la selección de personal.....	5
La importancia de la selección de personal en las organizaciones.....	7
Los problemas de validez y efectividad en la selección de personal.....	9
Metodologías clásicas de selección.....	12
El currículum.....	13
La entrevista tradicional.....	14
Las referencias laborales.....	16
Técnicas alternativas de selección de personal.....	17
Conceptualización de las técnicas alternativas.....	17
Las competencias y la selección en base a éstas.....	18
Descripción de técnicas alternativas de selección de personal.....	23
Test psicotécnicos.....	24
<i>Assessment Center</i>	29
<i>Role playing</i>	32
Ejercicios <i>in-basket</i>	34
Dinámicas de grupo.....	36
Grafología.....	39
El nuevo perfil del seleccionador.....	40
Conclusiones.....	43
Bibliografía.....	46

Introducción

En los últimos años, tanto en España como en el resto de países de Europa, se han llevado a cabo notables avances en la investigación relativa a la selección de personal en las organizaciones, lo que ha supuesto la superación de las limitaciones que implicaban las técnicas tradicionales, como la entrevista, el currículum y las referencias. Hoy en día, quienes dedican su trabajo a la selección de personal cuentan con un gran arsenal de investigaciones y de instrumentos de la selección, que en su mayoría tienen un alto grado de validez. Estos instrumentos les capacitan para seleccionar a los mejores candidatos, dependiendo de las necesidades del puesto y de la organización.

Como se verá más adelante, las metodologías alternativas están descritas y desarrolladas para evaluar una o varias competencias en concreto, aportando al seleccionador una visión no sólo práctica, sino también actitudinal y psicológica del candidato: es la llamada selección por competencias. A raíz de ésta, la selección de personal pasa a apreciar el valor humano de las organizaciones, aunque eso sí, sin dejar de lado la practicidad de la selección para elegir a trabajadores que, en definitiva, desempeñen bien su labor.

El presente Trabajo de Fin de Grado está elaborado con la intencionalidad de suponer un recurso para el futuro profesional de la pedagogía, recopilando toda una serie de metodologías y herramientas de selección de personal que permiten evaluar las habilidades, aptitudes y actitudes de los postulantes, es decir: evaluar sus competencias frente al puesto. Con la perspectiva estratégica como base de la selección de personal, las técnicas que se plasmarán más adelante pretenden afianzar a los trabajadores a la organización, así como garantizar el cumplimiento de los objetivos de esta última.

Objetivos

Objetivo general:

Describir las técnicas de selección de personal que suponen una alternativa a las metodologías tradicionales, así como sus características y ventajas.

Objetivos específicos:

- Conceptualizar la selección de personal tradicional y estratégica, y sus respectivas técnicas.
- Conocer la importancia de la selección de personal en las organizaciones.
- Comprender los problemas de validez de la selección de personal.
- Describir el término de “competencias” y la selección en base a éstas.
- Retratar el perfil del nuevo seleccionador.
- Reflexionar acerca de la aportación de las técnicas alternativas a la selección de personal.

Estructura y desarrollo de los contenidos

1. Conceptualización de la selección de personal

La **selección de personal** puede entenderse como un “*proceso mediante el cual las organizaciones deciden cuál de los aspirantes a un determinado puesto es el más apto para desempeñarlo*” (Salgado y Moscoso, 2008). En otras palabras, el proceso de selección de personal (internacionalmente conocido como *personnel selection process*) es un procedimiento de toma de decisiones en el que se debe evaluar la medida de ajuste de los candidatos a un puesto de trabajo determinado. Los catedráticos anteriormente citados afirman que la selección de personal y su definición implican tres aspectos: en primer lugar, que es preciso emplear instrumentos de evaluación que, en caso de no utilizarse, el proceso de selección dejará de ser tal para convertirse, sencillamente, en un proceso de incorporación. En segundo lugar, los autores consideran que los instrumentos de evaluación tienen que tener como requisito el permitir que posterior a su uso se pueda desarrollar una toma de decisiones sobre la adecuación de los candidatos al puesto de trabajo; y por último, afirman que se requiere, para el proceso de selección, un profesional capacitado en la utilización de tales instrumentos y que conozca al detalle las características del puesto. Sólo si se cumplen estos requisitos se puede comprobar hasta qué punto los aspirantes reúnen las características necesarias para que éstos desempeñen loablemente su puesto de trabajo (a todas las características mencionadas en estas líneas, se les viene denominando en los últimos años “competencias”, un término que se trabajará en páginas posteriores).

Además de las implicaciones que mencionan Salgado y Moscoso (uso de instrumentos de evaluación, proceso de toma de decisiones y necesidad de profesionales capacitados) para que la selección de recursos humanos sea tal, es interesante, en este punto de la conceptualización, mencionar las palabras de Sánchez Barriga (2004), que añade a la selección la necesidad de que exista una comparación para poder determinar el valor del candidato. El autor afirma textualmente:

“La selección significa separar o escoger algo como producto de un proceso de estudio y comparaciones, de tal forma que para poder escoger algo es necesario tener la oportunidad de comparar ese algo con otros elementos de su misma especie y así decidir sobre el que nos interesa”.

El orden que suele seguir la selección de personal es el siguiente, según Sánchez Barriga: primeramente se desarrolla el reclutamiento, mediante el cual las empresas conseguirán un gran

número de candidatos para llenar la vacante, y después tienen lugar la “*recepción de solicitudes, administración de exámenes, entrevistas de selección, verificación de referencias y antecedentes, examen médico* (en ocasiones), *entrevista con el supervisor, descripción realista del puesto, y decisión de contratar*” (este orden propuesto por los autores persigue una perspectiva característica de la selección de personal tradicional).

Si bien es cierto que la selección de personal puede definirse de forma genérica, en el presente trabajo y tras la búsqueda bibliográfica, resulta necesario hacer diferenciación entre la selección de personal tradicional y la estratégica, dos perspectivas o formas de comprender la selección que implican metodologías diferentes, y también análisis de los resultados diversos.

La **selección de personal tradicional**, todavía no influenciada por el campo de la psicología ni tampoco por el de la estrategia organizacional, se basa en una concepción del mercado económico y del mercado laboral caracterizado por una gran estabilidad productiva: presupone que el empleado desempeñará siempre las mismas tareas, por lo que la selección de personal persigue el objetivo de encontrar a una persona con conocimientos específicos que pueda poner en práctica inmediatamente. Los métodos relativos a la selección de personal tradicional son el currículum vitae, la entrevista y las referencias, técnicas a las que se hará referencia con más ahínco posteriormente.

En los últimos años se ha ido desarrollando el modelo de **selección estratégica de personal** (denominada en ocasiones sistema integrado de selección), que añade a la concepción tradicional de los procesos de selección la idea de que éstos tienen que estar alineados con los objetivos de la organización. La selección estratégica considera que el procedimiento de selección no puede ser concebido de modo independiente a otros procesos como la formación, el desarrollo de carreras o la compensación. Esta nueva terminología de la selección de personal se ha estado aplicando a gran cantidad de compañías y empresas en todo el mundo hasta convertirse en un paradigma muy utilizado en el ámbito de los recursos humanos, por lo que puede afirmarse que la selección de personal estratégica es, en la actualidad, uno de los procesos clave en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, “*en la medida que condiciona poderosamente la eficacia de los procesos de gestión que se producen después de efectuada la selección*”, siguiendo con Salgado y Moscoso (2008).

Al contrario que el mercado laboral en el que se basa la selección de personal tradicional, la estratégica se sitúa en un escenario volátil, que bien caracterizan Salgado y Moscoso:

“El cambio en los ciclos de vida de los productos y servicios hace que los empleos sean más demandantes en términos de procesamiento de información y de toma de decisiones, que se incremente la necesidad del trabajo en equipo y que se produzca una mayor interdependencia entre los empleados. [...]. Todo lo cual significa un incremento considerable de la complejidad del puesto en comparación con el pasado”.

Como bien se puede ver en las palabras de los autores, la perspectiva de la selección estratégica tiene en consideración que una de las características esenciales del trabajador será su volatilidad y cambio frecuente de tareas, por lo que deja de tener importancia el hecho de que una persona sepa hacer muy bien un trabajo y tenga los conocimientos necesarios para desarrollarlo hoy (como sucede en la selección tradicional), pues esto último no proporciona ninguna garantía de que vaya a ser una persona productiva. La selección estratégica, basada en la permeabilidad y volatilidad, persigue características de la persona relativas a la capacidad de aprendizaje, la innovación y la creatividad, la capacidad de trabajar en equipo, su capacidad de adaptación y flexibilidad, automotivación, orientación de su trabajo al servicio del cliente (tanto actual como potencial de la empresa), orientación hacia la calidad, destrezas para el trabajo en equipos virtuales, destrezas para el uso de tecnologías, conciencia, estabilidad emocional, habilidades de comunicación e idiomas (Sternberg, 1997).

Así pues, mientras que la selección de personal tradicional implica la valoración de los méritos y de la formación, la selección de personal estratégica se concibe, valga la redundancia, como una estrategia en sí misma, es decir, como una inversión en la mejora tanto de la productividad en la empresa como del trabajador en sí. Como se verá a lo largo del trabajo, las técnicas alternativas de selección de personal tienden a ser características de la perspectiva estratégica, debido a su bases competenciales y al ahínco que pretenden hacer en la mejora de la calidad.

2. La importancia de la selección de personal en las organizaciones

Teniendo en cuenta que la organización de trabajo es una entidad conformada por varias personas, *“y que funciona con la convicción de alcanzar metas y objetivos comunes, y que la forma en que estas personas trabajan e interactúan entre sí, influyen significativamente en el éxito de la organización”* (Camargo, 2014), es preciso otorgar importancia al proceso de selección del candidato al puesto de trabajo, así como a los valores y actitudes propios del entorno laboral. Así pues, el proceso de selección permitirá encontrar al candidato idóneo, *“que pueda cumplir metas y retos propios de la empresa para aportar desarrollo, crecimiento y*

sostenibilidad” (Camargo, 2014), y pueda adaptar la misión y visión de la organización con un estilo óptimo y cualitativo. Son de interés también las palabras de este autor, que afirma que vincular al empleado adecuado a una organización es un auténtico reto para ésta, y además afirma que el proceso de selección puede tener consecuencias importantes o catastróficas para su funcionamiento. Con el fin de hacer una buena elección, los profesionales de recursos humanos “*emplean una amplia gama de técnicas y pruebas para identificar y aprobar al individuo que reúna las condiciones que exige la empresa*”. El departamento de recursos humanos será el que cumpla con la función de establecer el perfil de cargo y sus figurantes son quienes, en última instancia, aprueban a un candidato. Para esto, los profesionales que componen el departamento de recursos humanos “*deben estar experimentados en el manejo del lenguaje, en la habilidad de razonamiento o síntesis y en la capacidad de planeamiento*”. Con la selección estratégica de personal, el perfil del reclutador y del seleccionador implica nuevos retos y nuevos conocimientos, como se verá más adelante.

Fernández (2010) introduce el problema de la selección de capital humano afirmando que las empresas de nuestros días “*laboran en un mercado muy complejo*”. Considera que el principal motor de la economía y el desarrollo en nuestro país son las llamadas PYMES o Pequeñas y Medianas Empresas, que se enfrentan a una serie de dificultades para crecer de forma estable y dinámica. De entre estas dificultades, Fernández extrae el mal manejo de los recursos humanos de las organizaciones, entendiendo por “mal manejo” el hecho de contratar personal que no funciona en un puesto, o sencillamente la falta de capacitación o profesionalización del personal. También es del mismo autor la siguiente afirmación:

“Los individuos son los principales impulsores de las organizaciones. Estas crecen de acuerdo al nivel de calidad y servicios que ofrecen sus recursos humanos. Ellos poseen el talento y la inteligencia para estimular la innovación y competitividad constante en el mercado. En consecuencia, el personal es el recurso más importante que posee una organización. Por tanto, es elemental encontrar los recursos humanos apropiados que realicen contribuciones valiosas para el logro de los objetivos. [...]. Cuando el reclutamiento y la selección no se realizan bien, el departamento de recursos humanos y las organizaciones no logran alcanzar los objetivos programados. Además, una persona inadecuada para un puesto afectará al éxito de la organización, así mismo, impedirá que un elemento potencial y bien preparado tenga la oportunidad de prestar sus servicios a la empresa”.

Volviendo a Fernández (2010), el autor afirma que un notable motivo de preocupación en las organizaciones de nuestros días es la incompetencia, que debe eliminarse desde el inicio, encontrando al mejor equipo de trabajo posible por medio del reclutamiento y de la selección. Es por esto, según el autor, *“que el hallazgo de nuevos talentos para la organización se convierte en una tarea muy difícil y hace del proceso de reclutamiento una herramienta imprescindible”*.

Para una buena selección de personal, tiene que desarrollarse previamente un buen proceso de reclutamiento, entendiéndose este como la etapa previa en la que se adhieren diferentes personas como candidatos a la selección. Así pues, el proceso de reclutamiento es importante y beneficioso para las organizaciones, como bien afirma Fernández (2010), ya que permite atraer el suficiente número de candidatos y abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Pero si bien es cierto que la selección de personal es un proceso indispensable en una empresa y que debe hacerse a conciencia para asegurar el cumplimiento de los objetivos de ésta, resulta interesante volver a las palabras del autor, quien considera que la selección de personal debe ir también acompañada de procesos posteriores relacionados con el desarrollo, la dirección y la colocación de los recursos humanos en las organizaciones -basándose en Wendell (1998) para aclarar esta idea-.

3. Los problemas de validez y efectividad en la selección de personal

Hasta el presente punto del trabajo se ha podido comprender que la selección de recursos humanos es un proceso clave en el éxito organizacional. Sin embargo, es preciso hacer hincapié en la susceptibilidad que tiene la selección de verse manipulada, conscientemente o no; así como también puede suceder que por diversos motivos (como la falta de recursos o de profesionalidad de los seleccionadores) la selección de personal no sea efectiva ni cumpla sus objetivos principales.

En primer lugar, es preciso hablar de la validez de la selección de personal. Como bien afirman Ting-Ding & Déniz (2007), la validez se refiere a *“la regularidad o estabilidad del instrumento de selección, el cual debe de proporcionar la misma medida en sucesivas aplicaciones en que se den las mismas condiciones”*. Para los autores, esta característica no se refiere tan sólo a que las mediciones a lo largo del tiempo tengan coherencia, sino también a la consistencia entre distintos entrevistadores. Además, *“la validez representa la exactitud con la que un instrumento evalúa un atributo”*. Los autores resaltan también tres tipos de validez: la validez de contenido, la validez de criterio y la validez de constructo. La validez de contenido *“evalúa el grado en*

que el contenido de una herramienta de selección es representativo del contenido del puesto de trabajo en cuestión". Por su parte, la validez de criterio *"demuestra la relación entre la herramienta de selección y el rendimiento en el trabajo"*. Y por último, la validez de constructo *"consiste en demostrar la relación entre un instrumento de selección y un rasgo psicológico, es decir, determinadas capacidades y aptitudes como la inteligencia, la capacidad de liderazgo o la aptitud verbal"*.

Para que el proceso de selección sea válido, Ting-Ding & Déniz (2007) consideran que se deben utilizar *"variables justas"*, aquellas que reflejan el trabajo (anteriormente mencionada validez de contenido), demuestran correlaciones empíricas con aspectos importantes del trabajo (validez de criterio) o reflejan constructos psicológicos centrales importantes para el trabajo (validez de constructo). Así, es preciso hacer un análisis sistemático y objetivo del puesto a cubrir y del entorno laboral de éste, con el fin de asegurar que los requisitos laborales y culturales exigidos son realmente necesarios.

Según Billikopf (2006), *"la validez mide la eficacia de un enfoque determinado. Un proceso de selección es válido si le ayuda a aumentar las posibilidades de contratar a la persona apropiada para el trabajo"*. El autor considera que un proceso de selección no es válido por sí mismo, sino en términos de un propósito específico: *"una prueba para predecir eficazmente la calidad de trabajo de los cosechadores de fresas puede resultar inútil para seleccionar a un buen jefe de cuadrilla"*. Así pues, este autor dice que se deben evitar los *"errores de contenido"*, que se producen cuando las preguntas y las pruebas prácticas no son las mismas para cada candidato que postula al puesto: *"por ejemplo, a uno de los candidatos al cargo de administrador de viñedos se le pregunta sobre la araña roja, mientras que a otro sobre la filoxera"*.

Billikopf considera que para disminuir los errores de evaluación en la selección de personal deben seguirse estos pasos:

- I. *"Uniformidad de obstáculos para los postulantes: todos los postulantes deben someterse a las reglas y plazos establecidos.*
- II. *Uso de escalas de evaluación simples: cuanto más amplia es la escala de evaluación, mayores son las distinciones de los niveles de desempeño. Se trabaja más uniformemente con una escala del 0 al 3 que con una escala del 1 al 10.**
- III. *Conocer el propósito de cada obstáculo: si resulta difícil explicar el porqué de un instrumento o cuál sería un buen resultado, es mejor eliminarlo.*

- IV. *Disminución del sesgo del evaluador: los evaluadores necesitan capacitación, práctica y retroalimentación sobre su desempeño como calificadores.*
- V. *Uso de múltiples evaluadores: la ventaja reportada por la evaluación múltiple de cada paso reside en la observación compartida del desempeño individual. Este uso múltiple obliga también a cada evaluador a defender la lógica de sus instrumentos y conclusiones, evitando las preguntas impropias y el abuso de autoridad.*
- VI. *Verificar de antemano el plazo y la claridad de cada paso del proceso de selección: el ensayo de pruebas y entrevistas ayuda a delinear el contenido y determinar el período de tiempo requerido.*
- VII. *Prestar atención al postulante, para evitar que los evaluadores emitan juicios prematuros.*
- VIII. *Evitar errores en cálculos y registros.”*

*(En el Recurso III del Anexo aparece un ejemplo proporcionado por Billikopf de escala de evaluación simple).

Dependiendo de qué instrumento de selección utilicemos, la fiabilidad y la validez de la selección varía. Por ello, es aconsejable utilizar aquellos que posean mayores coeficientes (Ting-Ding & Déniz, 2007). Salgado *et al.* (2004) afirman que aunque algunos instrumentos posean poca validez, pueden ser también interesantes debido a que podrían incrementar la validez lograda por otros (es decir, que aunque no sea apropiado su uso en exclusiva, pueden conllevar que se aumente el poder predictivo del proceso de selección cuando se utilizan en conjunto con otros instrumentos). Además, se debe tener en cuenta también que la validez puede variar también en función del puesto de trabajo para el que se está desarrollando el proceso de selección (Milkovick y Boudreau, 1994).

Otro problema relativo a la selección de personal es la eficacia de ésta. Zayas Agüero (2010) afirma en su libro *Los fundamentos teórico-metodológicos de la selección de personal* lo siguiente:

“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”.

Según el autor, para que el proceso de selección sea eficaz se requiere una máxima atención de parte del reclutador y también se requiere que la empresa que desea al candidato provea toda la información necesaria para ese fin. El autor afirma que se hace necesario el uso de técnicas y herramientas que permitirán la correcta selección de la persona para el puesto disponible, “*esto es conocer, no sólo sus capacidades profesionales, sino también su perfil emocional y sus aspiraciones de forma que la persona que sea más idónea, sea quien ocupe el puesto que se pone a disposición*”. También es necesario que se tenga en cuenta que una de las mayores implicaciones de la selección es que el candidato va a tener que adaptarse de forma efectiva a las exigencias de la organización y podrá desarrollar una carrera de largo plazo en ello, lo cual es uno de los grandes objetivos de una selección de personal (Zayas Agüero, 2010).

García, Hierro y Jiménez (2001) analizan las metodologías que permiten implantar un sistema de selección eficaz y racional. Los autores consideran que uno de los objetivos principales para una gestión de recursos humanos exitosa es que se logre el mayor aprovechamiento posible del potencial humano de la empresa. Frente a esto, concluyen en que es muy importante tener claro que si en un proceso de selección no se encuentra el perfil que se busca, no se debe contratar a alguien por falta de recursos, sino que es más conveniente y rentable a medio plazo invertir en una nueva selección.

En un estudio realizado por el Tribunal de Cuentas Europeo (2009) acerca de la efectividad de su selección de personal, se puede comprobar que los fallos que intervienen en ésta suelen ser: la falta de información oportuna y coherente sobre las necesidades de personal de las instituciones, la duración excesiva del proceso de selección de personal, y la información insuficiente sobre los costes.

4. Metodologías clásicas de selección

Como se ha comentado con anterioridad, en el presente trabajo las metodologías clásicas de selección de personal son aquellas que se practican en la selección tradicional: el currículum, la entrevista y las referencias. En este apartado, serán explicadas dichas metodologías y sus implicaciones (como pueden ser las ventajas y desventajas).

- **El currículum**

García Salord (2010) afirma que el conocido como *currículum vitae* se entiende como “*uno de los discursos elaborados en el mercado del discurso sobre sí mismo, cuyo objeto es definir cómo debe ser la presentación pública de la vida académica y profesional de un individuo,*

identificado con su nombre y apellido". El currículum es, entonces, la "oficialización" de un discurso propio, representa la esquematización de los logros profesionales y académicos del candidato.

Como señala Bourdieu (1997), el currículum consta de dos apartados: un apartado inicial destinado a registrar al individuo a través de unos "*datos de identificación personal*", tales como nombre y apellidos, domicilio e información de contacto. El siguiente apartado registra la experiencia formativa, laboral y académica, así como los productos del trabajo profesional ("*títulos y grados, nombramientos laborales, obra producida, participación en eventos académicos*"...).

El currículum vitae es uno de los elementos principales de la selección de personal, no por su riqueza informativa respecto al puesto de trabajo en cuestión (puesto que ésta es muy esquemática), sino porque es una de las primeras tomas de contacto entre el candidato y el seleccionador de personal. El currículum es la herramienta que favorece el primer filtro de la selección de personal, de forma que su ventaja más notable es que permite evaluar de forma sencilla los logros principales de una cantidad amplia de candidatos, y permite centrarse posteriormente en una selección de personal más concreta y reducida.

Es interesante destacar en este punto a Salord (2010), quien en un análisis exhaustivo del currículum y sus implicaciones, habla del "*problema de lo omitido y lo ilegítimo*". Afirma que la forma en que el currículum da cuenta de la cuestión académica y profesional de forma oficializada es una "*verdad a medias*", queriendo decir con esto que el currículum es susceptible de convertirse en un producto que el candidato o entrevistado trata de vender o del que trata de convencer al entrevistador o seleccionador. Así pues, según esta perspectiva del problema de lo omitido y lo ilegítimo, la "publicidad" que se hace del currículum implica que en su elaboración no se haya tenido en cuenta la realidad ni la sinceridad, sino que se ha tratado de elaborar con la contratación y el éxito como fin último: se excluye determinada información ("*lo omitido*") y se atribuyen logros desajustados a la realidad ("*lo ilegítimo*").

Así pues, el currículum es un documento de interés para la primera toma de contacto del entrevistador con los logros de los candidatos y su experiencia profesional, pero puede encontrarse sesgado debido a que su desarrollo no es completamente fiel a la vida académica y profesional del sujeto, de forma que es necesario comprobar su veracidad a través de las referencias (método que se tratará posteriormente) o directamente mediante la comunicación entrevistador-entrevistado.

- **La entrevista tradicional**

Como afirma Aguilar (2010), las entrevistas son el procedimiento más común en los procesos de selección de personal. Define la entrevista de selección como un *“proceso de comunicación interpersonal entre entrevistadores y candidatos, durante el cual, el entrevistador informa al candidato sobre el contenido de la práctica y de la organización, y recoge información que le permita evaluar sus posibilidades de desempeño”*. Existen muchas denominaciones de los tipos de entrevistas, y Aguilar las clasifica de la siguiente forma: en primer lugar están las entrevistas estructuradas, que *“siguen una secuencia previamente establecida de preguntas, en ocasiones se incluye incluso un parámetro de cuál debería ser la respuesta esperada”*. Por otra parte están las entrevistas no estructuradas, que implican *“la formulación de una pregunta inicial a partir de la cual se estructurarán otras preguntas dependiendo del interés del entrevistador”*. El mismo autor comenta que este tipo de entrevista no estructurada tiene menor validez y confiabilidad, aunque permite explorar con mayor atención los puntos que interesan. En tercer lugar, Aguilar habla de las entrevistas bajo presión, basadas en la realización, por parte de los entrevistadores, de preguntas “rudas” al explorar la historia laboral del candidato (aunque su uso es polémico y se requieren muchas habilidades por parte del entrevistador). Por su parte, las entrevistas relacionadas con el puesto implican que el entrevistador no cuestiona sobre situaciones hipotéticas, sino sobre cómo ha respondido en situaciones anteriores, o se le formulan preguntas destinadas a identificar rasgos psicológicos. El autor menciona también la entrevista secuencial estructurada, elaborada por varios entrevistadores que sacan sus conclusiones en reunión; así como la entrevista masiva, en la que se entrevistan a varios candidatos al mismo tiempo; o la entrevista computarizada, que utiliza dispositivos electrónicos.

Las entrevistas tradicionales, como se puede ver en el Recurso I del Anexo (en el que se muestra un ejemplo de entrevista tradicional), persiguen el objetivo de conocer información acerca de la vida laboral del candidato realizando preguntas acerca de los tiempos laborales, y también tratan de conocer algunos rasgos psicológicos relevantes del entrevistado.

Por otra parte, en cuanto a la entrevista de selección, una de sus ventajas y comodidades es el número de recursos necesarios: si bien es cierto que dependiendo del entrevistador y del puesto se utilizarán más o menos recursos humanos y materiales, por lo general la entrevista suele precisar de un entrevistador, de un lugar privado (oficina o sala) en el que pueda darse la comunicación con la mayor fluidez posible, y consumibles o material de oficina preciso tanto para el registro de resultados y notas relativas al entrevistado, como para hacer un seguimiento

meticuloso de la entrevista, en el caso de que ésta precise de estructura o guion. Siguiendo con los pros de la entrevista tradicional, Stevenazzi (2012) menciona los siguientes:

- *“Su condición es oral y verbal.*
- *A través de la entrevista se pueden captar gestos, tonos de voz, énfasis, etcétera, que aportan una importante información sobre el tema y las personas entrevistadas.*
- *Permite el intercambio con el entrevistado sobre los aspectos que aparecen como importantes y que no teníamos previstos como tales.”*

A forma de conclusión, Stevenazzi afirma que la ventaja esencial de la entrevista reside en que *“son los mismos actores quienes nos proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes, expectativas, etcétera”*, es decir, cosas que por su misma naturaleza difícilmente se pueden observar desde fuera.

Sin embargo, Aguilar (2010) afirma que a pesar de que la entrevista es una metodología común y preferida en muchas organizaciones e industrias diferentes, tiene limitaciones. Considera que pueden tener beneficios tanto para los solicitantes como para los entrevistadores, debido a que se tiene la oportunidad de dialogar abiertamente y describir las habilidades que hacen al candidato ser idóneo para la posición. Sin embargo, Aguilar afirma también que la entrevista puede implicar limitaciones como:

“...que el candidato se sienta incómodo y olvide los puntos clave sobre sí mismo; o el tiempo que conllevan (incluyendo el tiempo de preparación); o el hecho de que las entrevistas utilizan como filtro el juicio propio del entrevistador, sin que esto garantice el mejor resultado”.

Y el mismo autor clasifica también otros inconvenientes:

- *“El orden en que se recibe a los candidatos influye en la forma en que se les juzga.*
- *La comunicación no verbal influye en un 80% en la evaluación que se le otorga a un candidato.*
- *El entrevistador puede ayudar al candidato mediante gestos no verbales para indicar la respuesta que esperan.*
- *En ocasiones se pone demasiada atención en descubrir incongruencias o rasgos ocultos, olvidando que el objetivo de la entrevista es verificar que el candidato cumpla un perfil determinado.”*

Según Fernández (2010), en ocasiones ciertos errores por parte del entrevistador pueden debilitar el resultado de la entrevista. De entre los más comunes, el autor menciona la omisión de preguntas claves en el desarrollo de la misma, o no establecer un adecuado clima de confianza, o el hecho de que el entrevistador se deje guiar por factores subjetivos que son inaceptables, dejando al candidato en ventaja o desventaja en cuanto a otros, o cuando el candidato es guiado para que responda de la manera que el entrevistador desea.

En relación a la experticia precisa por parte del entrevistador, algunos autores sostienen que el profesional de la entrevista debe adivinar los pensamientos de la persona entrevistada y obtener de ella la información deseada. Otros, afirman que lo realmente necesario es adoptar una actitud de sinceridad y franqueza, tratando de crear una atmósfera cooperativa para obtener información sincera. Así pues, existen diversas teorías, pero la gran mayoría coinciden en que el entrevistador debe cubrir un perfil inteligente y habilidoso que le permita utilizar diversas tácticas para obtener la información realmente necesaria (y no información subjetiva), con el fin de asumir una decisión responsable. La entrevista es un medio para el registro de información altamente susceptible de ser subjetivizado, de forma que el profesional debe estar bien profesionalizado en sus técnicas y tácticas para no cometer sesgos.

- **Referencias laborales**

Alzamora (2015) afirma que las referencias laborales son un factor fundamental a la hora de elegir cuál es el candidato adecuado para un puesto de trabajo. Su importancia, se debe a que *“es la única forma que tiene el empleador de verificar que lo escrito en el currículum y las experiencias y aptitudes relatadas en la entrevista personal son reales”*. Así, las referencias laborales son un complemento tanto a la entrevista personal como al currículum vitae.

Para obtener referencias no sólo basta con conocer el nombre del antiguo empleador, sino que también debe quedar explícito el tipo de relación que se mantuvo con él. Por esto, es importante que la persona de referencia con la que se pretenda establecer contacto haya trabajado de forma directa con el candidato y sea claro en cómo éste desempeñó su labor. Esto, permite al seleccionador emitir una evaluación de qué tipo de interacción tiene la persona con sus superiores, una información útil si se tiene en cuenta que una gran cantidad de puestos implican relación constante con los superiores para el desarrollo correcto de las funciones profesionales.

Zayas Agüero (2010) afirma que es importante, a la hora de tomar referencias profesionales, conocer las razones por las que terminó esa relación laboral. Esta información, resulta clave a

la hora de seleccionar a un nuevo trabajador o colaborador, ya que *“sirve para determinar el nivel de desempeño del postulante, motivaciones y comportamiento con sus pares y superiores”*.

Así pues, las referencias laborales son un recurso importante tanto para quien busca empleo como para quien selecciona al personal. Mientras para el primero es un respaldo a su capacidad de trabajo, para el segundo es una forma útil y efectiva de elegir correctamente.

5. Técnicas alternativas de selección de personal

5.1. Conceptualización de las técnicas alternativas

De forma previa al desarrollo repertorio de técnicas alternativas de selección de personal, es preciso definir a qué va a referirse, a lo largo del trabajo, el término “alternativas”. Si bien es cierto que no suelen presentarse como tal, las técnicas que busca desarrollar el presente punto se denominan así debido a que suponen una alternativa frente a las técnicas de selección tradicionales. De esta forma, las técnicas alternativas se corresponden a las metodologías estratégicas (o competenciales) de selección de personal, que van más allá de la entrevista, el currículum y las referencias, para enfocarse en el potencial de la persona y en sus habilidades, aptitudes y competencias.

Boniche (2004) escribió que el sistema tradicional de selección de personal es dogmático, tanto para el empleador como para el individuo. Considera que *“es difícil escapar de este sistema, y lo es más cuando muchas empresas ajustan necesidades en relación al costo y no a su beneficio”*. Dicho autor defiende tres nuevos paradigmas para la selección alternativa: el primer paradigma se basa en la premisa de que *“no importa cómo se obtuvo el conocimiento, lo esencial es poseerlo”*. Así pues, esta perspectiva entiende que en nuestros días, el conocimiento no puede ser respaldado únicamente con la simple presentación de las credenciales que así lo sugieran. Palabras de Boniche son: *“los títulos no son garantía de sabiduría ni de experiencia, sólo demuestran la culminación de un proceso de aprendizaje que habilita a la persona como profesional, pero no como experto”*. Así, las técnicas de selección alternativas que desarrollan bajo la perspectiva de que el saber ha de ser medido por la amplitud, alcance e impacto que éste pueda causar en las organizaciones.

El segundo paradigma que describe Boniche afirma que *“el valor no está en el saber, sino en lo que se hace con lo que se sabe”*. Así, la selección deberá estar orientada a investigar la capacidad creativa del candidato (su *“elemento transformador”*), y estará basada en la premisa de que el profesional es lo que hace, y no lo que dice saber hacer. Y el tercer paradigma que describe el autor argumenta que *“lo que se hace con lo que se sabe debe agregar valor”*, lo que

quiere decir que poseer el conocimiento y ponerlo en práctica para responder a un hecho inmediato tiene valor, *“pero no es suficiente para considerar que el individuo posee el talento que la empresa desea, de acuerdo a una búsqueda determinada”*. Así, se debe agregar valor en cualquier posición de la empresa de forma constante, *“de lo contrario, el producto del conocimiento no trasciende, se pierde en el tiempo y esto merma la calidad del capital intelectual de la organización”*. Estos tres nuevos paradigmas no sugieren la ausencia de los títulos académicos, ya que de hacerlo se estaría restando importancia al esfuerzo y a la motivación de muchos profesionales. Sin embargo, sí cuestionan el hecho de dar predominio a este elemento sobre el que realmente importa a la organización.

Así pues, las técnicas que serán descritas a continuación tienen como premisa estos tres paradigmas, y actúan con el fin de desarrollar una visión estratégica de la selección de personal.

5.2. Las competencias y la selección en base a éstas

La selección de personal estratégica y las nuevas formas de selección implican el uso del término “competencias”. Resulta interesante comenzar esta contextualización de las competencias resaltando a Senge (1999), que afirmó: *“el aprendizaje es el único recurso infinitamente renovable. Nadie es capaz de comprar o copiar la capacidad de aprender de una persona o de un colectivo”*. El autor afirma que con la globalización y las innovaciones técnicas y tecnológicas se ha flexibilizado enormemente el empleo y la forma de trabajar. Mientras que no hace muchos años los estudios profesionales o universitarios se destinaban a encontrar un empleo, la realidad actual requiere prepararse a conciencia para desarrollar un trabajo.

Es aquí donde entra en juego la competencia, un término surgido después de diversos hallazgos que demostraron que la inteligencia evaluada mediante el rendimiento académico no es un factor que correlacione con el éxito en la vida (McClelland, 1973). Así, se desarrolló el término de competencia como *“un conjunto de características que subyacen en la personalidad con una relación causal con los resultados superiores de actuación”*, es decir, la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores (Poblete, 2006). Conviene tener en cuenta las características que reúne el concepto de competencia, definidas por diversos autores.

Ledford (1995) propone una lista de características de las competencias:

- *“Son transferibles de un puesto a otro, de una actividad a otra.*
- *Son una consecuencia de la experiencia.*

- *Deben ser demostrables mediante evidencias de buenas prácticas”.*

Para Levy-Leboyer (1997), las características de las competencias son:

- *“Están ligadas a una tarea o actividad determinada.*
- *Son una consecuencia de la experiencia.*
- *Constituyen conocimientos articulados y automatizados.*
- *Las competencias indican el nivel de potencial que tiene la persona para el desempeño”.*

Las competencias, pues, van más allá de los conocimientos que los profesionales pueden tener acerca de su ámbito de trabajo o de la materia en la que se encuentran especializados, y no son meramente habilidades que se adquieren en la formación: son mucho más que eso. Las competencias implican conjuntos de capacidades para el desempeño exitoso, y no necesariamente son específicas de una tarea un puesto de trabajo concreto, sino que suponen, en gran medida, la capacidad del sujeto para poner en práctica sus conocimientos de la forma adecuada, en el momento adecuado y con tendencia a mejorar y aprender en todo momento.

Como se ha mencionado líneas atrás, las técnicas de selección de personal alternativas requieren hablar de competencias, pues la volatilidad que caracteriza el actual mercado laboral implica que los trabajadores tengan un amplio bagaje de capacidades para la renovación, el desempeño, la mejora, la auto-evaluación, el dominio de las emociones (inteligencia emocional), y un largo etcétera de capacidades de valor humano, que no se adquieren en el estudio teórico, sino en la experiencia y en el trabajo sobre éstas. Así, la competencia implica conocimiento (información que una persona ha de procesar para desempeñar con eficacia su puesto de trabajo); implica también habilidad (pericia en relación a una tarea); y también implica actitud (atributos del sujeto que en gran medida explican la calidad de su trabajo).

La selección por competencias, también llamada en ocasiones “reclutamiento por simulación”, si bien es cierto que no es una metodología de selección como tal, es un estilo de selección que está a la orden del día, y que se practica incluso inconscientemente, de forma que muchos responsables de selección la ejercen sin saberlo. En una ponencia del *Grupo Manpower* (2016), líder en selección de personal, miembros de su organización comparaban la entrevista clásica frente a la entrevista por competencias para entender la verdadera riqueza de este tipo de selección competencial. Sus aportaciones se resumen en la siguiente tabla (Grupo Manpower, 2016):

ENTREVISTA CLÁSICA**ENTREVISTA POR COMPETENCIAS**

<i>Se centra en impresiones subjetivas y en el enfoque de rasgos.</i>	<i>Se centra en el comportamiento de la persona, que puede observarse y medirse.</i>
<i>Se basa en la obtención de datos biográficos, académicos y experiencia del candidato, persigue una perspectiva curricular.</i>	<i>Analiza el perfil competencial, mientras que los datos curriculares del candidato son complementarios.</i>
<i>La selección suele buscar sujetos que desempeñen funciones bien definidas y estables.</i>	<i>La selección suele buscar sujetos que desempeñen funciones multidisciplinares y roles cambiantes.</i>

Como bien plasma la tabla anterior, las competencias se evalúan a través de comportamientos observables. En este punto, es preciso señalar que no necesariamente deben efectuarse evaluaciones del desempeño en la selección de personal por competencias, sino que en muchas ocasiones es suficiente con analizar las experiencias pasadas, es decir, los comportamientos que el candidato ha desarrollado con anterioridad, siendo el seleccionador el encargado de predecir cómo se comportará esta persona en el futuro.

Así pues, en el caso de la entrevista por competencias que los ponentes mencionan (o *Behavioral Event Interview*), los candidatos deben describir situaciones específicas en las que han tenido que demostrar estas competencias. Cuando en la entrevista clásica se tiende a preguntar acerca de la experiencia laboral, de los años de trabajo en un puesto determinado y de la formación recibida pre o post-laboral, la entrevista por competencias pregunta por las situaciones en las que el candidato desempeñó exitosamente las competencias para resolver un conflicto, elaborar un proyecto o aportar beneficio a la compañía (esta información se adquiere a través de preguntas alternativas a las tradicionales, como se puede ver en el Recurso II del Anexo).

La selección de competencias está orientada, entonces, a comportamientos concretos y a las respuestas que un sujeto puede tener a determinadas situaciones que puedan darse en el puesto de trabajo (aunque, en ocasiones, no se pregunta necesariamente por los puestos de trabajo, sino que se hacen preguntas generales sobre momentos de la vida del candidato en los que éste ha resuelto conflictos, ha desarrollado nuevos proyectos y ha afrontado determinadas situaciones). Según Saba (2006), y en cuanto a la selección por competencias:

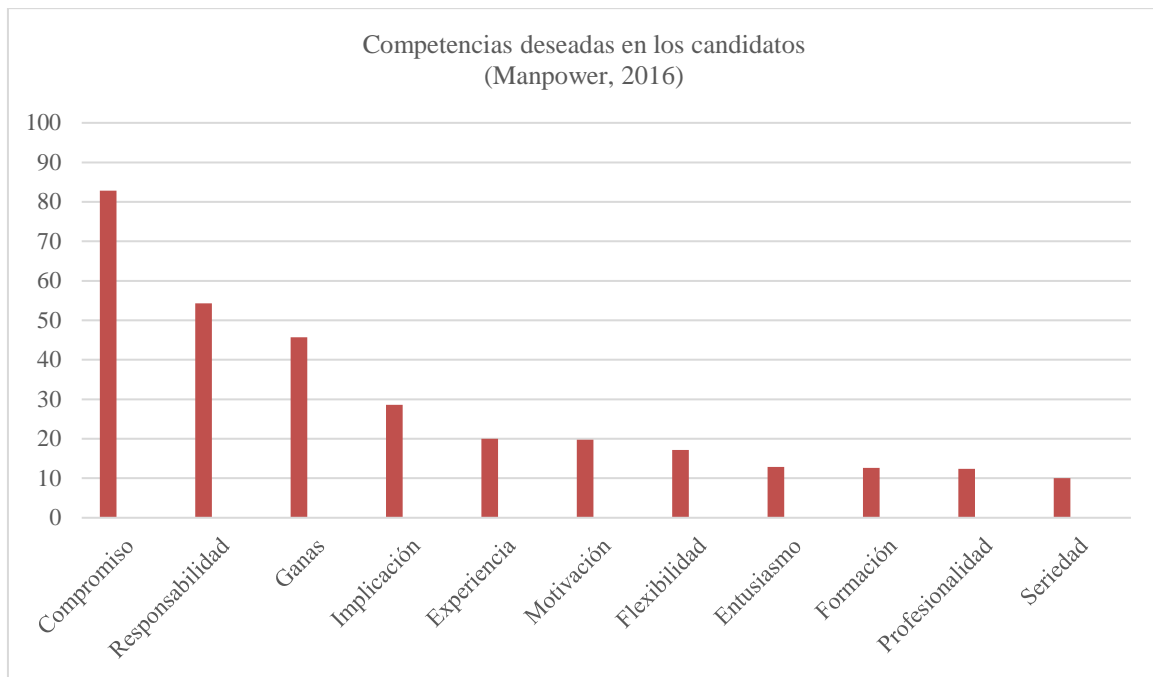
“Los departamentos de gestión humana reprograman la dirección del personal, planteando el recurso humano no como un costo sino como una inversión, suponiendo una nueva perspectiva que permita la competitividad, abandonando el

enfoque tradicional, evolucionando hacia una estrategia en donde el talento humano es quien logra los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional clave en el desarrollo de empresas exitosas”.

Según Le Boterf (1998), la competencia se estructura en base a tres componentes: el “*saber actuar*”, el “*querer actuar*” y el “*poder actuar*”. El saber actuar es “*el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización*”. El querer actuar es otro componente fundamental de la competencia, y que alude “*no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que decida efectivamente emprender una acción concreta*”. Por último, el poder actuar implica que se den las condiciones adecuadas para que se pueda realizar la acción, puesto que, según Le Boterf, “*en muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen ara que realmente pueda efectuarla*”.

Selva (2005) afirma que “*los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias*”. Y propone por otra parte que “*los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo*”.

Para conocer cuáles son las competencias que suelen valorarse, es interesante continuar con la ponencia del Grupo Manpower (2016) para referirnos a una investigación de la propia compañía, que estudiaba qué competencias eran las más deseadas en los candidatos. Se ha optado por plasmar el resultado en el siguiente gráfico:



Así mismo, es interesante mencionar otras competencias que suelen evaluarse: iniciativa, dinamismo, orientación al cliente, capacidad de aprendizaje, productividad, adaptabilidad-flexibilidad, liderazgo, persuasión e influencia, trabajo en equipo, tolerancia a la presión, estabilidad emocional, resolución de problemas, visión de uno mismo, adecuación persona-puesto-empresa, expectativas de desarrollo profesional y/o motivación frente al nuevo cargo (Llorente, 2013). Sin embargo, las competencias son definidas de forma diferente según el autor. Por ejemplo, Saba (2006) identifica competencias como el desempeño, la competitividad, planificación, productividad, logro, o dificultades.

El que clasifica estas últimas categorías pretende describir en un estudio la efectividad del proceso de selección por competencias en 5 empresas diferentes. Esta investigación permitió hacer evidente que las empresas que adoptaron el modelo de selección por competencias con el objetivo de optimizar su sistema de selección de personal obtuvieron mayor un rendimiento de los empleados, una mejora del desempeño, un aumento de la productividad y además se favoreció el clima laboral.

Así pues, la selección por competencias disminuye la incertidumbre del rendimiento de cada uno de los candidatos, teniendo en cuenta lo mismo que se consideraba tradicionalmente (conocimientos, habilidades, destrezas y capacidad física para realizar el trabajo), y con datos influyentes como actitudes, motivaciones y características individuales. Las competencias aportan múltiples ventajas a la empresa, reduciendo la etiopia existente entre el perfil ideal y el perfil real (Saba, 2006).

En este punto de conceptualización de las competencias y la selección en base a éstas es interesante hacer mención del reclutamiento interno, que no es una técnica de selección de personal alternativa, pero sí resulta una herramienta comúnmente utilizada en la actualidad bajo la perspectiva de la selección estratégica de personal y la selección por competencias. Si bien es cierto que no es una técnica de selección como tal, el interés que el reclutamiento interno tiene para la organización del capital humano y para la selección de personal hace imprescindible que éste sea tratado.

Dicho reclutamiento se adjetiva como interno debido a que implica que, al presentarse un puesto de trabajo libre, la organización lo solventa “*aplicando una política de cubrir las vacantes con la reubicación de los empleados*” (Chiavenato, 2000). Este tipo de reclutamiento, según el autor aquí citado, favorece el reconocimiento del mérito del trabajador, estimulando el buen desempeño de los trabajadores, premiando a los empleados motivados y emprendedores.

El reclutamiento interno está altamente relacionado con las competencias, ya que como bien se afirmaba en la sección anterior, valorar las competencias en la selección del personal permite que las personas entren a una empresa por sus capacidades para desarrollarse y convertirse en propagadoras y realizadoras de la misión y la visión de la organización. Así, cuando la selección de una empresa se ha basado en las competencias, el reclutamiento interno no es ningún riesgo: aquellas personas que, estando ya en la empresa, pretendan acceder a otro puesto en ésta, ya habrán sido seleccionadas previamente en base a su ajuste con los objetivos de la organización. Así, se podría decir que la selección por competencias permite, en el futuro, el reclutamiento interno.

5.3. Descripción de técnicas alternativas de selección de personal

Con el presente apartado se da comienzo a la recopilación de aquellas técnicas alternativas de selección de personal más relevantes, que conforman un catálogo de metodologías útiles para la selección con perspectiva estratégica. Las técnicas que aquí se presentan serán descritas en diferentes puntos: conceptualización, información que aportan al proceso de selección, recursos necesarios para su desarrollo, ventajas e inconvenientes, y por último, en ocasiones pueden darse uno o varios ejemplos que aparecerán en el Anexo.

Es preciso, de forma previa a la descripción de las pruebas, aclarar que éstas no son técnicas aisladas, sino que, como se verá desde ahora, en muchas ocasiones las metodologías hacen uso de diversas técnicas, incluso recurriendo en determinados momentos al uso de metodologías

tradicionales como la entrevista. Esto, se debe principalmente al intento de dar solución al problema de la validez, persiguiendo el fin de obtener toda la información posible para que el candidato seleccionado sea realmente el que más se ajusta al puesto vacante.

- **Test psicotécnicos**

En cuanto a la **conceptualización** de los test, Yela (1987) afirma que un test es:

“Una situación problemática, previamente dispuesta y ordenada, a la cual el sujeto ha de responder siguiendo ciertas instrucciones y de cuyas respuestas se estima, por comparación con una muestra estadística análoga al tipo de persona examinada, la calidad, índole o grado de algún aspecto de sus rasgos”.

Por otra parte, y según Casero (2013) un test es un *“procedimiento estandarizado para muestrear conductas (relacionadas teóricamente con un rasgo o constructo) y clasificar a las personas según esas conductas”.*

Se tienen que tener en cuenta tres condiciones internas fundamentales en los test: la validez, la fiabilidad y la tipificación. Un test es válido *“cuando se puede demostrar estadísticamente que hay correlación suficiente entre las puntuaciones obtenidas en el test y el éxito o el grado de aptitud en el rasgo que el test pretende estimar”.* La fiabilidad, por su parte, se refiere a la precisión del test, e indica el grado de constancia de sus medidas (un test fiable sería aquel que al aplicarse varias veces, se obtienen los mismos resultados). Y la tipificación (o poder discriminativo) de un test implica que, aplicado a un grupo de individuos, *“ofrezca puntuaciones que reflejen las diferencias con que los rasgos estudiados son poseídos por los diversos sujetos”* (López-Fé, 2002).

Si bien es cierto que la cantidad de test disponibles para la comprobación de la adecuación del candidato al puesto de trabajo en el proceso de selección es mayor a la que se presentará aquí, se han seleccionado sólo algunos con el fin de entender su composición, aplicación y utilidad. Sin embargo, sí resulta preciso dividir los tipos de test según su objeto de medición: test de inteligencia, test de aptitudes específicas, test de personalidad y test de interés y motivación.

En cuanto a la **información que aportan** a la selección de personal, los test psicotécnicos evalúan y valoran aptitudes, y factores psicológicos como la inteligencia, la personalidad, los intereses y/o la motivación (mayoritariamente, en la selección estos test se aplican en grupo, aunque la valoración es individual). Dependiendo de su tipología, la información será diferente:

- Test de inteligencia: miden la capacidad de adaptación o resolución de problemas, la rapidez mental, el razonamiento verbal, numérico, espacial y la memoria. En cuanto a estos tipos de test, existen en una gran variedad, aunque algunos de los más recurridos son el *Wechsler Adults Intelligence Scale* (WAIS) que proporciona un Cociente Intelectual verbal y otro manipulativo, así como un Cociente Intelectual global (inteligencia general, verbal y no verbal), el Test de factor ‘g’ de Cattell, de medida de la inteligencia general, o el Test de Raven (o Test de matrices progresivas).
- Test de aptitudes específicas: las pruebas de inteligencia general son moderadamente eficaces para pronosticar un amplio espectro de criterios de desempeño (Aiken, 2003), mientras que una prueba más extensa de sólo una de las habilidades especiales medidas por una prueba de inteligencia, *“es decir, un instrumento con una amplitud de banda más angosta, al parecer tiene una mayor fidelidad”*. Estos test pueden evaluar habilidades sensorio-perceptivas y psicomotrices, habilidad mecánica, habilidades para trabajos de oficina y computación, habilidades artísticas y musicales, e incluso se pueden presentar en forma de batería de pruebas de aptitudes múltiples (Aiken, 2003). Las pruebas o test de aptitudes específicas se centran en el futuro, es decir, en medir la habilidad para aprovechar la capacitación o la experiencia en determinada área de un candidato, con más especificidad que los test de inteligencia.

(En el Recurso IV del Anexo se esquematizan algunas pruebas que componen test de aptitudes específicas)

- Test de personalidad: dichos test pretenden evaluar el carácter y el temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales. Tienen el objetivo de *“medir rasgos significativos del comportamiento para ver en qué medida una persona se adecua a un puesto de trabajo determinado”* (Fernández, 2010). Son destacables el Test de Rorschach, el Inventario de Temperamento de Guilford y Zimmermen, el 16PF de Cattell, el Test de los colores de Lüscher, el Test de Zulliger, o test grafológicos. Además, en ocasiones encontramos test de elaboración propia por parte de las organizaciones, como es el caso de la prueba FACE, una prueba perteneciente a la empresa Randstad E. T. T., y de la cual podemos encontrar una muestra de resultados en el Recurso V del Anexo (el ejemplo que se muestra contiene resultados propios).
- Test de interés y motivación: estas pruebas, en muchas ocasiones pueden ir unidas a los test de personalidad. Algunos test utilizados son el APM o Análisis del Perfil Motivacional, el IPP-R (Inventario de Intereses y Preferencias Profesionales), la Escala

de Motivaciones Psicosociales, el SIV o Cuestionario de Valores Interpersonales, y/o el SPV o Cuestionario de Valores Personales.

Muchos autores compilan diferentes pruebas psicotécnicas, como es el caso de Fernández (2010), quien menciona una serie de test sin clasificarlos: el Inventario Multifásico de la Personalidad, el Inventario Psicológico, la Guía Guilford-Zimmerman (ya mencionada anteriormente), la Evaluación Crítica del Raciocinio de Watson-Glaser, la Prueba Owens de Creatividad, o el Indicador Myers-Briggs

Así pues, los test son una herramienta utilizada en el proceso de selección que nos aporta información acerca del nivel de adecuación del candidato a los requisitos del puesto vacante. Por lo que los test, en general, suelen tener una importancia relativa; *“dotan al proceso de selección de información objetiva que sirve de apoyo o contraste a la información obtenida a través de otras herramientas que puedan tener un cariz menos objetivo”* (López-Fé, 2002).

En cuanto a los **recursos necesarios** para el desarrollo de los test psicotécnicos, en buena lógica, éstos dependerán del tipo de test que se pretende aplicar. Por lo general, en cuanto a los recursos materiales, se debe tener en cuenta que en el caso de que la elaboración sea presencial será necesario un espacio en el que el candidato pueda realizar el test sin ser influenciado por estímulos externos, proporcionándole además los consumibles precisos para realizarlo. El recurso realmente costoso es el del seleccionador, que en ocasiones puede ir acompañado de un experto, como bien se ha comentado líneas atrás, con el fin de que de la prueba de selección surja un resultado válido, y se pueda evaluar a los candidatos con precisión. Así, la variedad de profesionales que pueden encargarse de la selección de personal no sólo se limita al seleccionador (pedagogo, psicólogo, etcétera), sino que otro tipo de profesionales son necesarios en gran cantidad de casos. De esta forma, los recursos económicos pueden ascender en gran medida. Sin embargo, como bien afirma Boniche (2004), es preciso tener en cuenta, en la selección de personal, que los costos implican una serie de beneficios, que en muchas ocasiones (y sobre todo bajo la perspectiva estratégica de la selección), son mayores y convierten los costos en selección en una medida rentable para la organización (aunque no hay que dejar de tener en cuenta los costos a la hora de valorar las ventajas y desventajas de un método de selección).

Según la guía de recursos humanos HRGuide (2016), estos test psicotécnicos tienen diferentes **ventajas y desventajas**. Dicha guía, las plasma de la siguiente forma:

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS TEST DE INTELIGENCIA:

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none">- <i>Altamente fiable.</i>- <i>Las pruebas de razonamiento verbal y numérico han demostrado ser altamente válidas para una amplia gama de puestos de trabajo.</i>- <i>La validez aumenta con la complejidad del trabajo.</i>- <i>Se pueden administrar en grupo, de forma que muchos solicitantes pueden ser analizados al mismo tiempo.</i>- <i>La puntuación de las pruebas puede ser realizada mediante equipos informáticos.</i>- <i>Tienen un costo más bajo que los test de personalidad.</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Las no-minorías suelen tener una desviación estándar por encima de las minorías, lo que puede resultar en efectos adversos en función de cómo se utilizan los puntajes en el proceso de selección.</i>- <i>Las diferencias entre hombres y mujeres en las habilidades (como el conocimiento en matemáticas) pueden influir negativamente en las puntuaciones de los solicitantes femeninos.</i>

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS TEST DE APTITUDES ESPECÍFICAS:

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none">- <i>Pueden identificar individuos que son físicamente incapaces de desarrollar las funciones esenciales de un trabajo sin arriesgar su salud o la de los demás.</i>- <i>Pueden tener como resultado una disminución de los costos relacionados con las reclamaciones médicas, los seguros y la compensación a los trabajadores.</i>- <i>Disminuyen la probabilidad de absentismo en el futuro.</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Son costosos de administrar</i>- <i>Es preciso un exhaustivo análisis del puesto de trabajo para elaborar las pruebas y ajustarlas a sus requisitos.</i>- <i>La edad puede conllevar un impacto desigual en los solicitantes mayores.</i>

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS TEST DE PERSONALIDAD Y DE INTERESES:

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none">- <i>Pueden tener como resultado una menor rotación, ya que los solicitantes son seleccionados por los rasgos que están altamente correlacionados con</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Es difícil medir rasgos de personalidad que pueden no estar bien definidos.</i>- <i>La formación y la experiencia del candidato puede tener un mayor impacto en el desempeño del trabajo que en su personalidad.</i>

<p>los empleados que llevan más años en la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pueden revelar más información acerca de las capacidades e intereses de los solicitantes. - Pueden identificar los rasgos interpersonales que pueden ser necesarios para ciertos trabajos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las respuestas del solicitante pueden verse alteradas por el deseo de éste de responder de la mejor forma para que sea seleccionado. - Puede darse falta de diversidad si todos los candidatos seleccionados tienen los mismos rasgos de personalidad o los mismos intereses. - El costo puede ser muy alto tanto para el test como para la interpretación de resultados.
--	---

Siguiendo con los test psicotécnicos, es interesante hacer mención a Stevenazzi (2012), quien afirma que más que test de inteligencia, en el mundo organizacional se utilizan en gran cantidad los test de aptitudes, dado que la inteligencia es un proceso difícil de definir de cara al puesto de trabajo. Argumenta la importancia de los test de aptitudes en la selección de personal afirmando que “*son muy útiles en procesos de selección orientados a perfiles ‘junior’ o sin experiencia profesional, con objeto de predecir su capacidad de aprendizaje*”, y a la par afirma que también son útiles “*en aquellos puestos más técnicos que se requiera de una habilidad o aptitud específica como atención continuada, comprensión de instrucciones complejas, capacidad de análisis, razonamiento numérico, abstracto, capacidad espacial...*” así como también “*en procesos de selección ‘masivos’ o que incluyen a un gran número de personas*”.

Y para finalizar la técnica de los test psicotécnicos, con ahínco en la personalidad, es preciso hablar de los *Big Five*. Salgado (2010) afirma lo siguiente:

“Si bien los psicólogos han identificado distintos rasgos de personalidad y un sinnúmero de dimensiones que nos distinguen unos de otros, la investigación en los últimos años ha convergido hacia cinco grandes dimensiones, cada una compuesta por un conjunto de rasgos que explican la mayor parte de las diferencias entre las personalidades individuales. [...]. Realmente, el modelo de los Big Five no es un modelo único, sino que es un conjunto de modelos de diferentes autores que coinciden en que la personalidad puede ser explicada con 5 factores o rasgos principales:

- *Factor O: Openness – apertura a nuevas experiencias.*
- *Factor C: Conscientiousness – ser consciente o responsabilidad.*
- *Factor E: Extraversión o extroversión.*
- *Factor A: Agreeableness – afabilidad o amabilidad.*
- *Factor N: Neuroticism – inestabilidad emocional.”*

Así, es interesante tener en cuenta los *Big Five* a la hora de describir la personalidad de los candidatos, con el fin de predecir mejor el comportamiento de los futuros empleados. Dependiendo del cargo a desempeñar, serán necesarios unos u otros rasgos (motivo por el cual se diseñan test de personalidad basados en los *Big Five*).

- **Assessment Center**

Para la **conceptualización** de esta metodología, es preciso hacer un salto en el tiempo que nos sitúa en Europa, en el ámbito de la selección de personal. Según Castro Morera (2011), hace más de setenta años aparecen los *Assessment Center*, hoy conocidos como Centros de Desarrollo y de Evaluación, “*que utilizan muestras de trabajo y ejercicios simulados para evaluar competencias difíciles de medir con pruebas convencionales*”. El autor establece el inicio de esta metodología en 1942, cuando el *British War Office Selection Board* inició procesos de selección donde se evaluaba de forma clara la vocación para el liderazgo de los oficiales británicos. Actualmente, “*en este tipo de pruebas se utilizan simulaciones, muestras de trabajo y proponen estímulos que demandan respuestas centradas en la actuación del sujeto*” (Thorton y Rupp, 2006).

Como se ha visto con anterioridad, las competencias se evalúan a través de comportamientos observables, premisa bajo la que actúa el *Assessment Center* y a la que Castro Morera (2011) hace referencia en su siguiente párrafo:

“Así, la primera nota definitoria de la medida de una competencia pasa por la comprobación del grado de ejecución y dominio de esa competencia. La competencia se demuestra. ¿Alguno de ustedes se fiaría de un conductor que sólo ha sido examinado de libros sobre mecánica? ¿Qué opinión les merecería que la acreditación de piloto sólo exigiera superar un simulador de vuelo? Parece claro pues que la medida de la competencia pasa por una prueba que incluya una demostración del dominio, sea esa competencia la justicia, la música, el pilotaje de un avión o la cirugía”.

Olaz Capitán (2011) define los *Assessment Center* como un proceso estandarizado de evaluación, “*procurando que cada asistente o participante, a través del desarrollo de un conjunto de pruebas y situaciones comunes, pueda examinar su potencial y, en consecuencia, su adecuación al puesto de trabajo para, en última instancia, “predecir” su posible desarrollo profesional*”. Los *Assessment Center* surgen, entonces, como una herramienta utilizada para

constatar las cualidades individuales que constituyen las competencias claves de la organización. Mostrando comportamientos reales a partir de distintos tipos de pruebas diseñadas ad hoc para cada competencia, tiene la potencialidad de realizar estimaciones fiables (Volante, Mladinic, Lincovil, Fernández y Johanek, 2011).

Pautt Torres (2014), en la *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, afirma que los criterios para definir un *Assessment Center* son:

- *“Inclusión de dos o más métodos durante su procedimiento, en donde por lo menos uno de ellos sea individual y el otro grupal.*
- *Uno o más asesores deben observar el comportamiento de los evaluados, en al menos uno de los ejercicios de simulación.*
- *Los métodos para realizar la evaluación del desempeño deben ser integrados por un procedimiento estadístico, en una Calificación Global de Evaluación.*
- *El procedimiento debe tener una duración de al menos dos horas.”*

Byham y Wettengel (1974) enfatizan en aclarar que los *Assessment Center* son un método, y no un espacio, que aplica una serie de ejercicios, y es interesante, para no confundir esta técnica con otras, mencionar sus palabras acerca de que aquellas cosas que no componen un *Assessment Center* son:

- *“Los métodos que sólo aplican pruebas de papel y lápiz.*
- *Los que involucran sólo un asesor.*
- *Los métodos que no implican la observación de conducta abierta.*
- *Los ejercicios computarizados en donde el participante debe elegir entre un conjunto o comportamientos alternativos predefinidos”.*

Según Olaz Capitán (2011), los *Assessment Center* no son una prueba estandarizada como tal, sino que suelen estar compuestos por un conglomerado de pruebas que miden competencias relativas al puesto de trabajo. Además, autores como Finkle y Jones (1970) y Alexander (1979) afirman que los resultados del *Assessment Center* son útiles en su mayoría para *“planear reemplazos de los cargos directivos, identificar los directivos potenciales en los diferentes departamentos de la organización, y/o determinar los puntos fuertes y débiles de la organización.”*

Las técnicas utilizadas con frecuencia en los *Assessment Center* son, según el autor citado anteriormente, Olaz Capitán:

- Ejercicios de simulación: estos primeros ejercicios son los más abundantes en los *Assessment Center*. Se pueden realizar de forma individual o grupal, e implican ejercicios desarrollados en condiciones semejantes a las de la situación real de trabajo (pueden ser “*canastas de papeles, entrevistas de simulación con subordinados y clientes, análisis de problemas y tomas de decisiones, ejercicios de presentación oral o ejercicios de comunicación escrita*”).
- Entrevistas por competencias: esta técnica suele incluirse en los métodos de *Assessment Center* para complementar la información proporcionada por las pruebas y las hojas de vida o currículums, y pueden ejercer la función de validar los resultados obtenidos en otras técnicas, así como de conocer factores inteligibles como la motivación o el entusiasmo (como ya se ha mencionado anteriormente, en el Recurso II se pueden encontrar preguntas características de la entrevista por competencias).
- Test de personalidad: esta técnica, que ha aparecido también en los test psicotécnicos (apartado anterior), también son útiles en los *Assessment Center*.

En general, los *Assessment Center* suelen estar compuestos de diferentes metodologías, dependiendo de la precisión con la que se deba evaluar a los candidatos, y dependiendo (como resulta obvio) del puesto de trabajo. Algunas otras técnicas que pueden conformar el *Assessment Center* serán descritas como tales más adelante (el *Role Playing*, y/o los ejercicios *In-Tray* o *In-Basket*).

En cuanto a la **información que aportan** al proceso de selección, los *Assessment Center*, al estar configurados de forma diferente dependiendo del puesto de trabajo y las competencias necesarias para éste, los datos obtenidos varían. Aun así, es interesante mencionar los campos más estudiados por esta metodología, según Pautt Torres (2014):

“...capacidad resolución de problemas, capacidad de búsqueda de información, creatividad, capacidad de planificación y organización, adaptabilidad, tolerancia al estrés, consciencia, motivación, habilidades comunicativas escritas y orales, capacidad de escucha, capacidad de persuasión, relaciones y habilidades interpersonales, capacidades de liderazgo, capacidad de trabajo en equipo, disposición para el desarrollo, equidad, capacidad de gestión de la emoción y capacidad de adaptación cultural”.

El Recurso VI del Anexo incluye una Matriz que relaciona los ejercicios del *Assessment Center* con las dimensiones anteriores de Gibbons et al. (2006), y por otra parte el Recurso VII está

compuesto por dos tablas de resultados de una evaluación mediante *Assessment Center*, de Olaz Capitán (2011). También el Recurso VIII está destinado a dar a comprender esta metodología, plasmando el cuadro de Pulakos (2005), titulado *Sample Assessment Center Process*, en el que se da una muestra de un *Assessment Center* más práctico.

Los **recursos necesarios** variarán dependiendo de las metodologías y deberán ajustarse a éstas, aunque sí es preciso puntualizar las palabras de Pautt Torres (2014), que en cuanto a los recursos humanos, afirma que los evaluadores que participen en las pruebas deberán ser “*profesionales solventes y con la experiencia necesaria para poder evaluar y predecir comportamientos*”. Entonces, los evaluadores encargados del proceso de selección mediante *Assessment Centers* no necesariamente deben ser personal del departamento de recursos humanos, sino también pueden ser personas de las áreas relacionadas con el puesto de trabajo considerado, con el fin de que la observación sea mejor.

Así pues, en cuanto a sus **ventajas e inconvenientes**, éstos se plasmarán de nuevo en forma de tabla (Pautt Torres, 2014):

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Sencilla aplicación.</i> - <i>Alta fiabilidad y validez, puesto que se logran mejores predicciones sobre el comportamiento de los postulantes.</i> - <i>Se potencia el entrenamiento y con ello la apreciación de las habilidades existentes o carentes del candidato.</i> - <i>Se ven conductas de carácter grupal.</i> - <i>Elimina muchos inconvenientes de otras evaluaciones y se hace más objetivo y es mejor aceptada por los candidatos.</i> - <i>Transparencia en el proceso de selección.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Alto costo, ya que se emplean elevados activos personales.</i> - <i>Los evaluadores han tenido que ser entrenados para poder evaluar utilizando el método.</i> - <i>Posible subjetividad patente en cada una de las evaluaciones de los observadores (aunque ésta se intenta minimizar con el uso de hojas de registro).</i> - <i>Es difícil que las simulaciones o pruebas reflejen la complejidad de la realidad.</i> - <i>Las competencias elegidas como “clave” a evaluar pueden no ser representativas de lo que se requiere para el puesto vacante.</i> - <i>Puede ocurrir que se exijan conductas que no son relevantes para el puesto objetivo.</i>

- ***Role playing***

En algunas ocasiones, y debido a las características del puesto, el entrevistador o grupo de entrevistadores puede plantear a los candidatos o postulantes que hagan una representación de papeles (incluso los propios entrevistadores pueden asumir igualmente una variedad de roles). Esta técnica es el llamado *role playing*. Un ejemplo en el que se utiliza comúnmente el *role*

playing es en la selección de vendedores, de forma que se solicita a los candidatos que simulen la venta de un producto ante los entrevistadores, quienes en el papel de clientes pueden plantear objeciones al producto.

Continuando con su la **conceptualización**, Pulakos (2005) define el *role playing* como una dinámica que “*consiste en representar una situación que parezca real con el fin de que el observador detecte las características profesionales e interpersonales del candidato*”. Esta dinámica tiene el objetivo de conocer y evaluar las capacidades y las actitudes del postulante durante el proceso de selección, ofreciéndose la oportunidad de imaginar la forma de actuar y las decisiones que el candidato tomaría en diferentes situaciones. La autora afirma que se deben tener en cuenta varias consideraciones a la hora de desarrollar la técnica del *role playing* en la selección de recursos humanos. En primer lugar, considera esencial la preparación previa por parte del entrevistador para que la metodología se desarrolle de la forma más exitosa posible (es decir, elaborar un diseño de la situación, del problema, de los personajes, y de la dinámica en sí), y además debe establecer los criterios de evaluación. Otra consideración importante es que al elaborar la dinámica es preciso que el seleccionador o evaluador se enfoque en lo que se desea observar.

Esta técnica, que puede ser individual o grupal, es uno de los ejercicios de simulación más utilizados para comprobar las competencias de los candidatos. Así pues, mientras que las pruebas que componen los test psicotécnicos o los *Assessment Center* suponen la evaluación de habilidades objetivas y concretas que demuestran agilidad o precisión en las tareas, el *role playing* suele estar relacionado con las cualidades internas y psicológicas del candidato, es decir, con aquellas competencias que suelen implicar interrelaciones con otros sujetos y relaciones o reacciones frente al mismo trabajo. (Para poder observar un ejemplo, acudir al Recurso IX del Anexo).

La **información que aporta** el *role playing* al proceso de selección de personal es relativa a las habilidades y competencias que demuestra el candidato. Así, el candidato que represente un papel con habilidades más deseadas por la organización, será el más valorado para ocupar el cargo. Se podría decir entonces que la información que aporta el *role playing* es tanto del conocimiento preciso de las competencias que se evalúan, como de los valores de la persona, así como de la capacidad para clasificar las acciones según diferentes criterios (Botero, 2011). De esta forma, esta técnica implica que el encargado de la selección focalice su atención en las competencias con las que el candidato afronta la situación propuesta (orientación al cliente, liderazgo, persuasión, resolución de problemas...).

Los **recursos necesarios** para el desarrollo de esta técnica de selección son, principalmente, el espacio a utilizar (aunque en muchas ocasiones es el mismo espacio de desempeño del puesto de trabajo), el observador/seleccionador (aunque en ocasiones pueden sumarse otros profesionales), y los consumibles utilizados para la impresión de las hojas de registro. También pueden utilizarse recursos audiovisuales para grabar la situación interpretada.

En cuanto a las **ventajas e inconvenientes** del *role playing*, estos son, según el manual *Recursos Humanos: Selección de Personal* (V.V.A.A., 2015):

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Se puede utilizar con diferentes perfiles de candidatos, independientemente de su nivel cultural.</i> - <i>Su carácter emocional capta el interés y la atención de los sujetos.</i> - <i>Se puede presentar un caso amplio a través de un juego de rol en poco tiempo.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>En ocasiones, a los participantes les resulta difícil actuar en un juego de rol.</i> - <i>Si el evaluador no se focaliza en las competencias que el puesto sugiere, la técnica puede no ir en la dirección prevista.</i> - <i>Necesita mucho tiempo para su planificación.</i>

Para finalizar con la descripción de la técnica del *role playing*, es interesante hacer mención de una técnica llamada “juegos de simulación”, una metodología que está relacionada tanto con los test de aptitudes específicas como con el *role playing*, ya que supone una mezcla de ambas técnicas. Los juegos de simulación consisten en la preparación de un juego en el cual “*las personas son instigadas a tomar decisiones rápidas, normalmente dentro de un marco de tiempo limitado*” (V.V.A.A., 2015). Ejerciendo un papel concreto, la persona debe tomar decisiones, en ocasiones de tipo ético o moral, que permitirán al evaluador u observador conocer qué le ocurre al candidato en situaciones de presión.

- **Ejercicios *In-Basket***

Los Ejercicios *in-basket* o *in-tray* (conocidos en español como bandeja de gestión o bandeja de entrada) suelen formar parte de los ya tratados *Assessment Center*, aunque pueden constituir una prueba de selección de personal en sí misma. En cuanto a su **conceptualización**, estos ejercicios tienen una dinámica parecida a la del *role playing*, puesto que se trata de una técnica de simulación en la que se plantea una situación laboral ficticia a la que el candidato debe responder. Esta técnica característica de la selección por competencias se basa en el planteamiento de “*un conjunto de tareas a realizar en un determinado tiempo, donde se valora*

el modo en el que éste (el candidato) jerarquiza las situaciones y toma decisiones para abordarlas” (Aguado, 2016).

Las técnicas *in-basket* “simulan una bandeja de entrada de trabajo tras varios días en los que el trabajador ha estado ausente. Tendrá que establecer la agenda en un tiempo determinado, solucionando todos los recados pendientes” (V.V.A.A., 2015). Siguiendo con los mismos autores, los ejercicios *in-basket* presentan un conjunto de documentos que se podrían encontrar en un día normal de la vida profesional del postulante (notas, cartas, facturas, reclamaciones, informes, etcétera), y se deben ordenar según el criterio del evaluado, y en un tiempo limitado.

Con relación a estas técnicas, cabe destacar que la tecnología actual “nos permite desarrollar pruebas de evaluación que simulan diferentes escenarios tanto de trabajo como de juego”, según Aguado. Bajo esta perspectiva, los ejercicios *in-basket* informatizados “cuentan ya con una larga tradición a la que progresivamente se van sumando el *role-playing* virtual y, más recientemente, la *gamificación*”, siguiendo con las palabras del autor. Es también Aguado quien afirma que la mayoría de *in-basket* de lápiz y papel “han sido sustituidos en su mayoría por versiones informatizadas” (un *in-basket* informatizado, de hecho, consiste en una bandeja de entrada de correo electrónico en la que dichos correos describen las situaciones a gestionar).

Así pues, y tratando ya la **información que proporcionan** estas técnicas al proceso de selección de personal, los ejercicios *in-basket* reflejan el comportamiento que desarrolla el candidato en situaciones de presión, así como también muestra su dominio de competencias como la profesionalidad y la seriedad, o la resolución de problemas.

En cuanto a los **recursos precisos** para la elaboración de los ejercicios o técnicas *in-basket*, es preciso que éstos sean planificados con anterioridad debido a su complejidad. Así, o bien se utiliza el mismo puesto de trabajo, o se utilizan técnicas *in-basket* informatizadas, para lo que con precisas las nuevas tecnologías. En el caso de los recursos humanos, las técnicas *in-basket* suelen implicar a otro observador, que suele ser un profesional en el área, además del encargado de la selección, con el fin de evaluar correctamente la adecuación del candidato.

En cuanto a las **ventajas y desventajas**, éstas son (Aguado, 2016):

VENTAJAS	INCONVENIENTES
- La construcción o diseño del ejercicio no es particularmente técnica o difícil.	- Aunque no es difícil, el diseño implica tiempo.
- Permite la evaluación de un número sustancial de candidatos.	- El tiempo total utilizado para la actividad es largo.

- *Alto nivel de realismo.*

- *La realización implica a un experto en el puesto de trabajo.*

- **Dinámicas de grupo**

Las dinámicas de grupo (o grupos de discusión en algunas ocasiones) tienden a ser pruebas que implican discusión verbal, que se están utilizando cada vez con una mayor frecuencia en la selección de personal, aunque no se suelen utilizar como prueba única para evaluar la adecuación del candidato al puesto, sino que suelen ir acompañadas de otras pruebas.

En cuanto a su **conceptualización**, Aguado (2016) afirma que las dinámicas de grupo, que pueden llamarse también pruebas situacionales, *“pueden ser de diversos tipos: grupos de discusión, entrevistas grupales, juegos de negocios, presentaciones, etcétera”*. Siguiendo con estos autores, dichas dinámicas *“son pruebas de selección que se emplean para conocer la personalidad de los candidatos y averiguar cómo actuarán en una situación similar en el entorno laboral”*.

Según Aguado (2016), las dinámicas pueden ser:

- *“Realistas: la situación expuesta es un caso real que puede darse en el puesto de trabajo en cualquier momento.*
- *Surrealistas: una situación ficticia, que puede ocurrir pero es prácticamente imposible o muy difícil que suceda. Son las más habituales.*
- *Roles asignados: cada participante desempeña un papel o rol asignado de antemano por los organizadores de la prueba.*
- *Roles no asignados: el principal objetivo es la discusión grupal con el fin de llegar a un consenso. Los roles se asignan de manera espontánea e informal, así el observador puede ver el rol que asume cada miembro del grupo. Puede darse tanto en una situación real como ficticia.”*

En el Recurso X del Anexo se exponen algunos ejemplos al completo de cada uno de los tipos de dinámicas que describe el autor.

Así pues, en cuanto a la **información que proporcionan** al proceso de selección, las dinámicas de grupo son una forma de poder observar las habilidades, competencias y capacidades “en vivo”, observando la forma de actuar de cada candidato (su tono de voz, su lenguaje no verbal...). Siguiendo con los autores anteriores, a través de la dinámica de grupos *“los observadores pueden obtener datos que permitan tener una imagen global de cómo es la*

personalidad del candidato, su capacidad de trabajo en equipo y sus dotes de liderazgo”. Aguado (2016) plantea una lista de rasgos y habilidades que pueden ser evaluados desde la dinámica de grupos:

- *“Personalidad: madurez, creatividad e innovación, estabilidad emocional, adaptabilidad/flexibilidad, independencia, resolución, tolerancia a la presión, aceptación de riesgos, asertividad, iniciativa, convicción, seguridad.*
- *Liderazgo: control del tiempo, planificación/organización, capacidad de comunicación, capacidad y estilo de liderazgo, capacidad de análisis, capacidad de síntesis, empatía.*
- *Trabajo en equipo: orientación a la cooperación/apoyo, competición/conflicto, escucha activa, habilidad de negociación, habilidad de toma de decisiones, habilidad de resolución de problemas.”*

Por sus características como técnica de simulación, las dinámicas de grupo pueden asemejarse en ocasiones a los *role playing*. Sin embargo, es preciso tener en cuenta para diferenciar ambas metodologías que los *role playing* suelen utilizarse con la finalidad de contemplar las competencias del candidato al desempeñar un puesto de trabajo determinado, mientras que las dinámicas de grupo como las que se encuentran en el Anexo tienden a poner a prueba a los postulantes de forma grupal, normalmente en situaciones hipotéticas no relacionadas directamente con el puesto de trabajo en concreto, para comprobar sus competencias de trabajo en equipo, cooperación, creatividad, liderazgo y actitud ante el grupo en general.

Kaneko Aguilar (2013) habla también de las dinámicas de roles, y elabora un listado según la competencia que ponen en práctica: las “*dinámicas de comunicación*” son aquellas como el juego de roles, que pretenden evaluar conductas de la competencia de la comunicación; las “*dinámicas de control de estrés*”, como juegos en el que se deben realizar torres de piezas geométricas, con el objetivo de “*evaluar la capacidad para mantener el control frente a situaciones de presión*”, así como “*permite evaluar la comunicación asertiva y el nivel de desempeño en situaciones de estrés*”; las “*dinámicas de creatividad*”, que evalúan el nivel de creatividad de los postulantes; las “*dinámicas de atención y concentración*”, como la de los colores (basada en decir en alto el color en el que está escrita una palabra), que tiene el objetivo de “*evaluar la atención y concentración de los postulantes, además de la capacidad de aprendizaje de los candidatos*”; las “*dinámicas de capacidad de análisis de la información*”, las “*dinámicas de liderazgo*” como el ejemplo de la isla desierta que aparece en el Recurso X del Anexo; las “*dinámicas de capacidad de negociación*”; y las “*dinámicas de capacidad de*

argumentación” como la actividad de Los Caníbales, basada en la solución de un caso de supervivencia. (El Recurso XI del Anexo se muestra diferentes hojas de registro de las dinámicas de grupo, según la competencia evaluada).

El auge de la perspectiva estratégica en la selección de personal en las organizaciones ha implicado, además, el desarrollo de técnicas de selección basadas en las dinámicas de grupos que son cada vez más originales. Un ejemplo son las dinámicas que se basan en la consecución de objetivos como la realización de un Tangram, un conjunto de figuras geométricas con las que se pueden hacer figuras diferentes. Según esta técnica, se agrupa a las personas en grupos de nueve (puesto que el tangram tiene nueve piezas) y se muestra una imagen con la forma que hay que conseguir, de forma que cada grupo debe intentar reconstruir la figura, con la condición de que nadie toque ninguna pieza que no sea la propia (Ruiz Córdoba, 2009).

En cuanto a los **recursos necesarios** para la realización de las dinámicas de grupo, en este caso se necesitan los materiales que estén implicados en la actividad si se da el caso (objetos que puedan ser útiles durante el ejercicio), así como los consumibles precisos para presentar el ejercicio a los candidatos y en forma de hoja de registro para el evaluador; y también serán precisos recursos humanos como el observador/seleccionador, y puede que algún observador aliciente para obtener una segunda opinión y elaborar una selección más precisa.

Y en cuanto a las **ventajas e inconvenientes** de las dinámicas de grupo, según Montes y González (2006) son:

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Se interpretan fácilmente las fortalezas y debilidades de los postulantes.</i> - <i>Se conoce cuáles son los líderes y los roles que ocupa cada persona en el grupo.</i> - <i>Se identifican expectativas y motivación.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Es importante hacer una buena planificación.</i> - <i>Es importante tener en cuenta como factor que puede influenciar el número de personas del grupo.</i> - <i>En ocasiones se espera que los roles se asignen esporádicamente, y no sucede.</i> - <i>Es imprescindible conocer las metas que se buscan y observar en base a éstas.</i> - <i>Las dinámicas a realizar se deben seleccionar en base a las competencias a evaluar.</i>

Para finalizar con las dinámicas de grupo, es interesante mencionar la técnica de los juegos de negocios o juegos de empresa, que según García, Hierro y Jiménez (2001) está basado en las dramatizaciones, y “*consiste en formar grupos de trabajo que representan cada uno de ellos a*

una empresa simulada, con todos los datos de la competencia, mercado, producto, etc., en su poder”. En este juego, los postulantes deben organizarse de forma que, manejando datos a un tiempo real, “sean capaces de alcanzar un objetivo de beneficio superior al de sus competidores”. Este procedimiento, requiere recursos muy adecuados (como programas informáticos, salas para reuniones, así como personal especializado para dirigir la dinámica). Esta metodología se suele utilizar en la selección de personal cuando se pretende seleccionar a un candidato con un alto nivel de cualificación, pero con poca experiencia laboral (pues permite mostrar el potencial de desarrollo).

- **Grafología**

Una técnica no tan utilizada como las anteriores, pero que también conforma una alternativa a las metodologías tradicionales de selección, es la grafología. Siguiendo con García, Hierro y Jiménez (2001), y **conceptualizando** el término, ésta es “una disciplina que estudia la personalidad de los individuos a través de la escritura”. Según los autores, ésta puede ser una técnica “muy útil como valoración añadida en los procesos de selección de personal”, puesto que puede presentarse como un “test proyectivo del estudio de la personalidad”.

Así pues, en cuanto a la **información que aportan** las técnicas grafológicas a la selección de personal, según Diego Blasco (2004), los datos extraídos de las pruebas nos permiten elaborar un “*profesiograma grafológico*”, es decir, que la grafología aporta “*características psicológicas, de carácter, de aptitudes y actitudes*”.

Los **recursos necesarios** en esta técnica son muy concretos, ya que implica el uso de herramientas de escritura determinadas para la prueba, y además en esta ocasión la presencia de un profesional cualificado durante el desarrollo de la metodología y en el periodo de decisión es una condición sine qua non.

Y en cuanto a las **ventajas e inconvenientes** de la grafología, estos son (Parada, 2009):

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Rápida aplicación (únicamente se requiere de un texto escrito por el candidato en una hoja en blanco y su firma).</i> - <i>Es difícil alterar, controlar o manipular la escritura porque se realiza de manera inconsciente.</i> - <i>Proporciona objetividad</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Implicación de un profesional</i> - <i>Necesidad de complementar la grafología con otras pruebas de selección.</i> - <i>Requiere una muestra de texto, de una firma o de dibujos para su estudio.</i> - <i>El análisis grafológico sólo es válido en el momento que fue escrito.</i>

6. El nuevo perfil del seleccionador

“Cuando se ha tratado de obtener ciertas garantías de eficacia en trabajos que implicaban comportamientos muy acotados y repetitivos, los indicadores se han basado en las aptitudes y habilidades, cuando las exigencias laborales se han hecho más complejas y la incertidumbre ha crecido hasta convertirse en una característica de nuestro tiempo, se ha visto la necesidad de tener muy en cuenta aspectos de naturaleza mucho más psicosocial, vinculados al compromiso, la conjunción de necesidades, el aprendizaje continuo, etc., que parecen garantizar el esfuerzo y la entrega, más allá de la estricta eficacia en las tareas concretas”.
(Diego Blasco, 2004).

Con este extracto de Diego Blasco se inicia una introducción al nuevo perfil que la selección estratégica de personal hace necesario. Mientras que en la selección tradicional el responsable de ésta ponía en marcha, a la hora de desarrollarla, intuiciones y reflexiones mayor o menormente formales acerca de la adecuación de la persona al puesto, en la selección estratégica la selección se entiende como la puesta en marcha de toda una serie de recursos teórico-prácticos fundamentados en la psicología. Una muestra de esto último, de hecho, sería la nueva conformación de los equipos de recursos humanos en las grandes organizaciones, en los que predomina la multidisciplinariedad y la interdisciplinariedad.

Así pues, la perspectiva estratégica abandona las antiguas concepciones basadas en la organización en función del objetivo de la organización, y se plantea la búsqueda de las mejores formas científicas de organizarse (Diego Blasco, 2004). En la actualidad, el mundo empresarial ha llegado *“a la era de las comunicaciones, de la globalización y de la complejidad, flexibilizando las formas organizacionales y utilizando todos los recursos de que las organizaciones disponen”*, pasando a entender los recursos humanos como preferentes y fundamentales para la consecución del éxito, según las palabras del autor.

Frente a este panorama, el rol del seleccionador debe ser una pieza imprescindible de las organizaciones, por lo que tanto su cualificación como su actitud frente a los recursos humanos deben implicar que éstos puedan ser gestionados desde la perspectiva estratégica. Por este motivo, cualificaciones como la psicología o la pedagogía se adentran a pasos agigantados en la gestión de personal, puesto que el valor humano de una empresa prevalece como motor del éxito, por delante de la construcción del producto como tal.

Así, y siguiendo con Diego Blasco (2004), el profesional de reclutamiento y selección de personal no sólo debe tener presente, sino que debe establecer como premisa de trabajo, que el futuro inmediato está determinado por los siguientes aspectos:

- *“Innovación tecnológica muy acelerada, aplicada a todos los ámbitos.*
- *Desarrollo e implantación masiva de las telecomunicaciones.*
- *Nuevas formas de empleo y de contratación.*
- *Nuevas posibilidades de evaluación psicológica.*
- *Rápida evolución en las formas de organización.*
- *Internacionalización de las empresas, interacción de diversas culturas, globalización de la información y de la interacción.*
- *Nuevas titulaciones universitarias, con alguna formación en psicología, pero no como reconocimiento principal, que se orienten específicamente a la gestión de los recursos humanos.*
- *Excesiva transformación de las universidades en centros de formación de técnicos y no de expertos e innovadores en sus disciplinas.”*

La gran mayoría de autores que opinan respecto a este tema coinciden en que una de las características más importantes (e incluso la más importante) es el dominio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, debido a la influencia de éstas en la sociedad, y de la gran utilidad de éstas en su aplicación en el campo de la selección. Como se ha dicho, una de las ideas más defendidas acerca del nuevo rol del “*seleccionador moderno*” (Giacomelli, 2009), es que éste debe estar preparado para la administración y la evaluación de personal mediante las nuevas tecnologías, puesto que éstas tienen una incidencia directa en la gestión empresarial. Giacomelli afirma lo siguiente:

“Sin embargo, en la sociedad de la información, en un mundo cada vez más competitivo y globalizado la información y su gestión se han convertido en un recurso valioso y estratégico para las empresas. Las tecnologías de información afectan tanto a aspectos internos como externos de las empresas, a sus procesos, productos y comunicaciones, añadiendo valor a sus actividades, incrementando su eficiencia y eficacia. Este panorama, supone que las empresas que no requieran quedar fuera, deben ser capaces de identificar el valor estratégico de las tecnologías de información en sus procesos de gestión y saber entender y aprovechar su potencial, para mejorar la posición de sus negocios frente a la competencia.”

Una de las ventajas que proporciona el uso de las tecnologías de la información y la comunicación es el reclutamiento en línea, que permite a las organizaciones desarrollar su reclutamiento por medio de Internet, de una forma sencilla y fácil de utilizar tanto para el reclutador como para los candidatos. Además del reclutamiento, las nuevas tecnologías son una herramienta eficaz para las técnicas y metodologías de selección en sí, como bien se ha visto a lo largo de este trabajo (los ejercicios *in-basket*, por ejemplo, tienen ya mucho más sentido con el uso de las TIC). Según Giacomelli (2009), entre los cuatro procesos que están más afectados por las nuevas tecnologías, se encuentra la selección de personal.

Siguiendo con Giacomelli:

“Así, desde la implantación de la cultura de la persona como un todo en la organización, por encima del capital o los instrumentos, el seleccionador debe dirigir sus actuaciones en materia tecnológica en aras a conseguir aunar, formar y retener el mejor equipo humano, utilizando el social media como instrumento para el reclutamiento, primero, para conseguir equipos de talento, y de comunicación interna, después, a fin de retenerlos en su organización, y de esta manera conseguir los objetivos marcados”.

Conclusiones

En un mundo cambiante y en constante ebullición, donde el mercado de trabajo se encuentra caracterizado por la volatilidad y la transformación continua, y el ámbito académico se basa cada vez más en la especialización y en el surgimiento de nuevas carreras y de nuevas ocupaciones, las organizaciones se van convirtiendo en entidades ágiles que desarrollan sus propios mecanismos para adaptarse a los cambios, sin necesidad de cambiar su esencia. Uno de los mecanismos que las organizaciones utilizan para mantenerse firmes en los inestables tiempos que corren es la selección de personal estratégica. A través de los métodos que la componen se evalúan los conocimientos, capacidades o personalidad, no sólo con el fin de comprobar la adecuación de un candidato al puesto de trabajo, sino también para valorar si es posible cultivar la productividad de los trabajadores.

La palabra “cultivar”, de hecho, resulta muy definatoria de lo que pretende la selección de personal estratégica con el uso de técnicas alternativas: el abandono de la perspectiva del mundo laboral como algo estable hace necesario que las organizaciones deban reclutar a las personas que estén dispuestas a unirse a ellas en un camino lleno de obstáculos y cambios. Para eso no

sólo es necesario ver cómo un panadero hace y vende pan, sino cómo éste siente suyo el producto y es capaz de seguir sintiéndolo aun cuando no hay cliente al que vender, o producto que elaborar, y es capaz de sentir igual de suyo el producto del compañero que trabaja junto a él.

Los procesos de selección que utilizan metodologías alternativas buscan, pues, una persona con el potencial necesario para cultivar, desde el momento de su contratación en adelante, a un profesional cuyos valores estén alineados con los objetivos de la organización. Si continuamos hablando de ese panadero, en la selección de personal estratégica éste podría haber sido seleccionado cuando tenía un bagaje profesional que era la mitad del que tiene en este momento. Sin embargo, el seleccionador habría sabido ver en su momento que sus competencias sí coincidían con el camino que sigue la organización.

La selección estratégica implica organizaciones con trabajadores que coinciden con sus principios y trabajadores que ejercen en organizaciones adecuadas para ellos. Sólo evaluando competencias como la motivación, iniciativa, dinamismo o la flexibilidad, una organización puede asegurarse de que el candidato es la persona perfecta para subirse al barco de los retos que supone el mercado laboral. Y para poder asegurarse, son precisas diferentes técnicas de evaluación.

De esta forma, dependiendo de las características del trabajador que el seleccionador pretenda evaluar, las técnicas serán unas u otras, y será posible incluso combinarlas para obtener una información más exacta y tomar una decisión pertinente. Para esto, es muy necesario tener en cuenta tanto las ventajas como los inconvenientes de las diferentes técnicas, y estudiar qué competencias se quieren evaluar, decidiendo a posteriori qué técnica será más adecuada para ello.

Toda esta reflexión previa a la selección de personal, que implica elegir los instrumentos adecuados, describir el puesto y determinar las competencias que realmente se quieren observar durante el desarrollo de la prueba o dinámica, recae en manos del gestor de recursos humanos o seleccionador, un rol clave para la organización, por lo que éste deberá estar altamente preparado en el uso de las diferentes metodologías y en la predicción de comportamientos a través de la evaluación de las competencias.

Es importante hacer ahínco en que los métodos que se practican en la selección de personal estratégica no están desarrollados con la finalidad de desbancar a las técnicas tradicionales de entrevista, currículum y referencias, sino que tratan de dar solución a los problemas de validez

de éstas, además de aportar mucha más información sobre el futuro del trabajador, tratando de predecir cuál será su comportamiento frente al puesto.

Entonces, la realidad es que las técnicas tradicionales de selección de personal no desaparecen en el pasado (es más, incluso cada vez se investigan más y avanzan para afianzar la validez de la selección), sino que siguen muy presentes en las organizaciones, pero por su naturaleza son metodologías que no aportan mucha información de la competencia real del candidato, y como se ha dicho anteriormente, la organización necesita conocer a fondo las competencias del postulante para que su incorporación tenga garantías, y éste no “abandone el barco”, siguiendo con la anterior metáfora, en épocas de dificultad, sino todo lo contrario: que contemple cada uno de los posibles obstáculos como un nuevo punto de partida, de aprendizaje.

El nuevo seleccionador debe entender la utilidad de todas las fórmulas (tanto tradicionales como estratégicas) en su contexto, pero debe tener muy en cuenta que las segundas aportarán una visión más completa del sujeto, y permitirán que se seleccione con mayor seguridad al profesional realmente adecuado al puesto. Además, deberá tener en cuenta también que puede implicar dos recursos muy útiles en su proceso de selección: por una parte, podrá estar apoyado de recursos tecnológicos, que como bien se ha comentado con anterioridad son de gran utilidad y permiten mejorar con creces el proceso de selección; y por otra parte podrá gozar del apoyo de otros profesionales que aporten su visión en el proceso de selección, mejorando tanto validez como efectividad, y colaborando a la perspectiva estratégica de la organización, en la que todos los miembros forman parte de un todo que se construye a partir de cada una de las aportaciones de sus trabajadores.

Así, la suma de las técnicas tradicionales con las alternativas supone un muy útil repertorio que el profesional de recursos humanos debe conocer, y debe emplear dependiendo de las competencias que desea evaluar y del puesto para el que trata de suplir la vacante. De esta forma, resulta obvio que no sólo es preciso conocer y hacer propia la organización para una exitosa selección de personal, sino que el alto conocimiento en técnicas de selección como las plasmadas en el presente trabajo es imprescindible para el rol del seleccionador, pudiendo responder a las demandas de los puestos con técnicas que realmente busquen evaluar las competencias precisas y no resalten información que no resulta de interés frente al desempeño de un puesto de trabajo. Y hay algo casi más importante que conocer las técnicas de selección: tener en cuenta el hecho de que éstas no son fijas, incuestionables o inmutables, sino que la posibilidad de modificación y creación de técnicas y metodologías es lo que aporta riqueza al mundo de la selección de personal, y al mundo organizacional, siendo la causa el interés del

profesional en aportar sus conocimientos e intereses; y el efecto, el éxito en la organización y en sus miembros. La motivación y el interés por mejorar son rasgos del profesional que actúan como motor de la gestión de recursos humanos, como bien lo afirmó uno de los grandes iconos de nuestro siglo:

“La única manera de hacer un trabajo genial es amar lo que haces. Si no lo has encontrado, sigue buscando. Y, como cualquier gran relación, sólo se pondrá mejor y mejor, conforme los años pasen. Así que sigue buscando hasta que lo encuentres. No te detengas” (Steve Jobs).

Bibliografía

- Aguado, D. (2016). *Testing informatizado para selección de personal: innovación, controversia y reto*. Madrid: Instituto de Ingeniería del Conocimiento. Recuperado el 24 de abril de 2016 de <http://www.iic.uam.es/pdf/TestingInformatizado.pdf>
- Aiken, L. R. (2003). *Tests psicológicos y evaluación. Undécima edición*. México: Pearson Educación.
- Alexander, L. (1979). An exploratory study of the utilization of assessment center results. *Academy of Management Journal*. Vol. 1, Núm. 22. Páginas 52-157.
- Alzamora, E. (2015). *Gestión y Dirección de Recursos Humanos*. (Apuntes). Palma de Mallorca, España: Universidad de las Islas Baleares. Grado en Pedagogía.
- Aquilar Morales, J. E. (2010). *La entrevista de selección de personal*. Méjico: Asociación Oaxaqueña de Psicología. Recuperado el 2 de abril de 2016 de <http://goo.gl/Ei97h1>
- Billikopf, G. (2006, 19 de octubre). Entrada de blog. Recuperado el 14 de marzo de 2016 de <https://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/03s.htm>
- Botero, J. A. (2011). *Propuesta de un juego de rol para evaluar la competencia de liderazgo basado en el método de desarrollo de habilidades gerenciales*. Tesis doctoral, Universidad Nacional de Colombia, Medellín, Colombia. Recuperado el 2 de abril de 2016 de <http://www.bdigital.unal.edu.co/4804/1/71772386.2011.pdf>
- Bourdieu, P. (1997). *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*. Barcelona: Anagrama.
- Byham, W. y Wettengel, C. (1974). Assessment an introduction and overview. *Public Personnel Management*. 352-364.
- Camargo Cadena, V. M. (2014). *La importancia del proceso de selección de personal y vinculación en empresas*. (Tesis). Universidad Militar Nueva Granada. Colombia: Bogotá. Recuperado el 10 de marzo de 2016 de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12447/1/TRABAJO%20DE%20tesis.pdf>
- Casero, A. (2013). *Evaluación y Asesoramiento Psicopedagógico*. (Apuntes). Universidad de las Islas Baleares. Grado en Pedagogía.
- Castro Morera, M. (2011). ¿Qué sabemos de la medida de las competencias? Características y problemas psicométricos en la evaluación de competencias. *Bordón*. Vol. 63. Núm. I. Páginas 109-123. Recuperado el 23 de abril de 2016 de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3601046.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ª edición). Méjico: McGraw Hill.
- Cropanzano, R. & Wright, T. A. (2003). Procedural justice and organizatioanl staffing: a tale of two paradigms. *Human Resource Management Review*. Volumen 13: 7-39.
- Diego Blasco, R. (2004). Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo. *Psicologia: Organizações e Trabalho*. Vol. 4, Núm 1. Pág. 91-122.
- Federación Valenciana de Empresarios de la Construcción (2016). *Ejemplos de preguntas para una selección basada en competencias*. Recurso web. Fondo Europeo de Desarrollo Regional. Valencia: Generalitat Valenciana.
- Fernández Jiménez, I. (2010). *Importancia del reclutamiento y selección de personal para las empresas*. (Tesis). Universidad Veracruzana. Méjico: Veracruz. Recuperado el 10 de marzo de 2016 de <http://goo.gl/oZDitQ>
- Finkle, R. y Jones, W. (1970). *Assessing corporate talent: a key to managerial manpower planning*. Wiley-Interscience.

García Salord, S. (2010). El currículum vitae: entre perfiles deseados y trayectorias negadas. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*. Núm. I, Vol. I, Págs. 103-119. Recuperado el 5 de abril de 2016 de <https://ries.universia.net/article/view/35En/210>

García, M., Hierro, E. & Jiménez, J. J. (2001). *Selección de personal: sistema integrado*. Madrid: ESIC editorial.

Giacomelli, R. M. (2009). Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección. *International Journal of Good Conscience*, Vol. 4, Núm. 2, Páginas 53-96. Recuperado el 3 de mayo de 2016 de [http://www.spentamexico.org/v4-n2/4\(2\)%2053-96.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)%2053-96.pdf)

Gibbons, A., Rupp, D., Kim, M., & Woo, S. (2006). Perceptions of managerial performance dimensions in Korea. *The Psychologist – Manager Journal*. Vol. 9, Núm. 2. Páginas 125-143.

Grupo Manpower. (2016). Técnicas de selección de personal: Selección por Competencias. *Selección por Competencias*. Páginas 1-24. Madrid.

HR Guide. (2016, 20 de abril). *HR Guide to the Internet*. Recuperado el 20 de abril de 2016 de <http://www.hr-guide.com/data/G310.htm>

Kaneko Aguilar (2013). Taller dinámicas de grupo aplicadas a la selección de personal. Universidad César Vallejo. *I Congreso Internacional de Psicología*. (Páginas 1-39). Lima: Universidad César Vallejo.

Le Boterf, G. (1996). *Enfoque de gestión por competencias*. Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos, Sala de Eventos Telefónica. Santiago de Chile.

Ledford, G. E. Jr. et al. (1996). *Competencies and Competency Models: Does One Size Fit All?*. ACA Journal, páginas 56-65.

Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.

Llorente, C. (2013). *Diccionario de competencias*. Recurso didáctico. Formación y Gestión de Procesos Formativos. Palma de Mallorca: Universidad de las Islas Baleares.

López-Fé, C. M. (2002). *Persona y profesión: procedimientos y técnicas de selección y orientación*. Barcelona: TEA Ediciones.

McClelland, D. C. (1973). *Testing for competence rather than intelligence*. *Revista American Psychologist*, nº 28. Páginas 1-14.

Milkovick, G. & Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. Addison-Wesley: Wilmington.

Montes, M. J. & González, P. (2006). *Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado*. Vigo: Ideaspropias Editorial.

Olaz Captán, A. J., (2011). Desarrollo metodológico de un Assessment Center basado en un sistema de gestión por competencias. *La Harremanak*. Vol. 24. Núm 1. Páginas 197-217. Recuperado el 24 de abril de 2016 de http://www.ehu.es/ojs/index.php/Lan_Harremanak/article/view/4693

Parada, C. I. (2009). La grafología como técnica de selección de personal eficiente en las organizaciones. Tesis doctoral. Universidad Veracruzana, Veracruz, Méjico. Recuperado el 25 de abril de 2016 de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28790/1/Parada%20Limon.pdf>

Pautt Torres, G. (2014). Los Assessment Center: Una Metodología Para Evaluar Directivos. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*. Vol. 1, Núm. 3. Páginas 1-17. Recuperado el 23 de abril de 2016 de <http://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/1-torres.pdf>

Poblete Ruiz, M. (2006). *Las competencias, instrumento para un cambio de paradigma*. Investigación en educación matemática: actas del X Simposio de la Sociedad Española de Investigación en Educación Matemática, Huesca. Páginas 83-106. Recuperado el 12 de febrero de 2016 de: <https://goo.gl/s8ECUs>

Pulakos, E. D. (2005). *Selection Assessment Methods*. Estados Unidos: SHRM Foundation. Recuperado el 24 de abril de 2016 de https://www.shrm.org/about/foundation/research/documents/assessment_methods.pdf

Ruiz Córdoba, C. (2009). Objetivos pedagógicos a conseguir con las dinámicas de grupo. *Revista Digital Innovación y Experiencias Educativas*. Núm. 23. Recuperado el 25 de abril de 2016 de <http://goo.gl/fmNY2h>

Saba, Y. (2006, diciembre 3). *Efectividad de la selección por competencias*. Recuperado el 12 de marzo de 2016 de <http://www.gestiopolis.com/efectividad-de-la-seleccion-por-competencias/>

Salgado, J. F. & Moscoso, S. (2008). *Selección personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica*. Revista Papeles del Psicólogo. Volumen 29(I), páginas 16-24. Recuperado el 10 de febrero de 2016 de: <http://www.cop.es/papeles>

Salgado, J. F. (2010); mencionado en Beata Chorawicka (2010). *The big five facets and performance prediction*. Tesis doctoral. Universidad de Santiago de Compostela. Santiago de Compostela, España. Recueperado el 30 de abril de 2016 de <https://goo.gl/vD4qVZ>

Salgado, J. F., Moscoso, S. y Lado, M. (2004). Reclutamiento y selección, en Bonache, J. y Cabrera, A. (Eds.). *Dirección estratégica de personas*. Madrid Prentice Hall.

Sánchez Barriga, F. (2004). *Técnicas de Administración de Recursos Humanos* (3ª edición). Méjico: Limusa.

Selva, J. (2005). *Las etapas de la gestión por competencias*. Recuperado el 13 de marzo de 2016 de <http://goo.gl/4zz6mH>

Senge, P. (1999). *La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Granica.

Sternberg, R. (1997). *Tacit knowledge and job success*. In N. Anderson y P. Herriot Editoriales. *International handbook of selection and assessment*. Páginas 201-2013. Londres, UK: Wiley.

Stevenazzi, F. (2012). *Selección de personal y recursos humanos*. (Apuntes). Montevideo, Uruguay: Universidad de la República. Grado en Pedagogía.

Thorton, G. C., & Rupp, D. E. (2006). *Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for prediction, diagnosis, and development*. Reino Unido: Psychology Press.

Ting-Ding, J. M. & Déniz, M. C. (2007). La selección de personal como un proceso ético y eficiente. El caso de la entrevista personal. *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro. Volumen I*. Páginas 3555-3568. Recuperado el 13 de marzo de 2016 de <https://goo.gl/GHv6V3>

Tribunal de Cuentas Europeo. (2009). *Eficiencia y eficacia de las actividades de selección de personal llevadas a cabo por la oficina europea de selección de personal*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.

V.V.A.A., (2015). *Selección de personal*. Málaga: Editorial Vértice.

Viales Boniche, C. (2004). *¿Cómo hacer la selección de personal efectiva? Capital Financiero*. Costa Rica: Ministerio de Hacienda.

Volante, P., Mladinic, A., Lincovil, C., Fernández, M. Johaneck, M. (2011). *Diseño de Assessment Center para la selección de equipos directivos en establecimientos educativos*. Concurso de políticas públicas de 2011. Universidad de Cantabria. Recuperado el 23 de abril de 2016 de <http://goo.gl/O8trv6>

Wendell, L. (1998). *Administración de personal*. (6ª edición). Méjico: Limusa. Mencionado en: Fernández Jiménez, I. (2010). *Importancia del reclutamiento y selección de personal para las empresas*. (Tesis). Universidad Veracruzana. Méjico: Veracruz.

Werther, W. & Davis, K. (2000). *Administración de personal y de Recursos Humanos*. Méjico: McGraw Hill.

Yela, M. (1987). *Introducción a la teoría de los tests*. (pp. 3-29). Madrid: Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid.

Zayas Agüero, P. M. (2010). *Los fundamentos teórico-metodológicos de la selección de personal*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid: Madrid, España. Recuperada el 20 de marzo de 2016 de <http://goo.gl/w4mqae>

ANEXO:

Recurso I: Preguntas típicas de la entrevista tradicional (Aguilar, 2010)

- *Cuénteme acerca de usted mismo.*
- *¿Por qué dejó su último trabajo?*
- *¿Qué experiencia tiene usted en este campo?*
- *¿Qué ha hecho usted para mejorar su conocimiento en el último año?*
- *¿Por qué quiere trabajar para esta organización?*
- *¿Cuál es su filosofía hacia el trabajo?*
- *¿Por qué lo debemos contratar?*
- *¿Cuál es su mayor fortaleza?*
- *¿Cuáles eran según sus anteriores supervisores su punto más fuerte?*
- *Cuénteme acerca de su capacidad para trabajar bajo presión.*
- *¿Está usted dispuesto a trabajar horas extraordinarias? ¿Noches? ¿Fines de semana?*
- *Describa su ética de trabajo.*

Recurso II: Preguntas típicas de la entrevista por competencias (FEVEC, 2016).

Preguntas para evaluar la iniciativa y la autonomía:

- *¿Qué ha hecho en tu trabajo actual o pasado para que fuera más gratificante o efectivo?
¿Es éste el logro del que más orgulloso se siente?*
- *Dígame un ejemplo de una idea o sugerencia que le haya propuesto a su superior en los últimos meses. ¿Cómo fue? ¿Cómo la implementó? ¿Cuáles fueron los resultados?*
- *¿En qué ocasiones de su trabajo actual siente que tiene que consultar a su jefe antes de actuar?*
- *¿Cuál son las tareas que más le gustan hacer en su trabajo actual? ¿Y las más aburridas?*
- *Cuénteme algo que no le pidió nadie que hiciera en su momento y de lo que ahora se arrepiente.*
- *Cuénteme la última vez que no estuvo de acuerdo con una decisión de su jefe.*

Preguntas para evaluar el dinamismo y la energía:

- *Deme un ejemplo de una tarea o proyecto que le haya demandado un esfuerzo importante durante un largo periodo de tiempo. ¿Cómo la emprendió? ¿Cuál fue el resultado?*
- *¿Cómo se desarrolla un día de trabajo típico? ¿Cuáles son los problemas diarios propios de su trabajo? ¿Qué hace para resolverlos?*
- *¿En qué situaciones laborales ha sentido la necesidad de dejar una tarea sin resolver?*

Preguntas para evaluar la orientación al cliente:

- *Defina lo que para usted es el concepto de atención al cliente.*
- *¿De qué forma capta sus necesidades?*
- *Coménteme un episodio en el que pudo brindar una óptima respuesta ante las demandas de un cliente.*
- *Describame una situación en la que ha tenido que trabajar duro para satisfacer el pedido de un cliente.*
- *¿Qué ha hecho para crear relaciones positivas con los clientes con los que interactúa?*
- *¿Qué cambiaría de la actual política de su empresa de atención al cliente?*
- *¿Cuál ha sido el último cliente que ha perdido? ¿Por qué razón? ¿Qué soluciones pudieron haberse implementado y no se hicieron?*
- *¿Qué procedimientos utiliza para evaluar la satisfacción del cliente con respecto a los servicios prestados?*
- *Recuerde alguna mejora que ha tenido que implementar por una insatisfacción particular de un cliente.*
- *Cuénteme la última vez que tuvo que convencer a un cliente de que aquello que le estaba solicitando iba en contra de sus propios intereses. ¿Cómo se manejan las objeciones de un cliente?*

Preguntas para evaluar la capacidad de aprendizaje:

- *Describa alguna situación laboral en la que le haya costado aprender algo. ¿Dónde residía la dificultad?*
- *¿Cómo se mantiene informado de los cambios importantes en su campo de trabajo?*
- *¿Cuáles han sido los problemas a los que ha tenido que adaptarse en su trabajo actual?*

Preguntas para la evaluación de la productividad:

- *¿Recuerda alguna situación donde su desempeño fue todo lo exitoso que le hubiera gustado?*

- *Describa alguna situación que haya representado un auténtico desafío para usted.*
- *¿Cuáles fueron los objetivos asignados para usted el año pasado? ¿Cuál fue el grado de cumplimiento?*
- *Comenta alguna situación en la que su desempeño haya sido más alto que el promedio. ¿En base a qué parámetros lo mide? ¿A qué atribuye el que haya sido así?*

Preguntar para evaluar la adaptabilidad y/o la flexibilidad:

- *Supongo que habrá tenido que hacerse cargo de tareas que no eran usuales o propiamente tuyas. ¿Cómo las abordó?*
- *En ocasiones las formas de actuar que son buenas en una situación dejan de serlo. ¿Le ha ocurrido alguna vez? ¿En qué situación?*
- *¿Cuáles han sido las situaciones de cambio más importantes a las que se ha enfrentado? ¿Qué aprendizaje sacó de ellas?*
- *¿Qué diferencias percibe entre su anterior empleo y el actual? ¿Qué diferencias hay entre la cultura actual y la anterior? ¿Cómo se adaptó a ese cambio?*
- *¿Cómo se siente cuando alguien censura alguno de sus comportamientos?*

Preguntas para la evaluación del liderazgo:

- *¿En qué condiciones estaba su equipo antes de que usted lo dirigiera? ¿Qué acciones implantó para que su equipo mejorara su desempeño?*
- *¿Qué nivel de decisiones delega en su equipo y cuáles no?*
- *¿Cómo motiva a sus colaboradores? ¿Qué métodos le han resultado ser los mejores?*
- *¿Qué le hace ser un buen líder?*
- *¿Qué procedimientos utiliza para evaluar a sus colaboradores? ¿Y para evaluar su propio trabajo?*
- *¿Qué estrategias utiliza para hacer que acepten sus ideas u objetivos?*
- *¿Con qué frecuencia se reúne con sus colaboradores? ¿Cómo se preparan esas reuniones?*
- *Describa una situación en la que ha tenido que reprender a alguno de sus colaboradores por falta de rendimiento o porque había hecho algo que no estaba bien. ¿Cómo se maneja esa situación?*
- *Ante una tarea compleja asignada al grupo que coordina, ¿cómo logró que todos respondieran?*
- *¿Ha tenido algún subordinado difícil de manejar? ¿Cómo se resolvió ese problema?*

- *¿Cuenta con un plan de desarrollo de carrera para sus colaboradores? ¿En qué consiste?*
- *¿Cómo detecta sus necesidades?*
- *Describa a su jefe ideal.*

Preguntas para evaluar la persuasión y la influencia:

- *Cuénteme una ocasión en la que ha tenido que ganarse el apoyo de los demás respecto a una recomendación suya.*

Preguntas para la evaluación del trabajo en equipo:

- *Describame un logro importante que haya obtenido siendo miembro de un equipo.*
- *¿Cuáles son los aspectos que más valora cuando trabaja en equipo?*
- *Cuénteme una situación en la que ha tenido que trabajar con unos compañeros o jefe que no eran de su agrado.*
- *¿Con qué grupos o personas se ha sentido más cómodo y ha rendido mejor?*

Preguntas para evaluar la tolerancia a la presión:

- *Describa la situación laboral más tensa que ha tenido. ¿Cómo se resolvió?*
- *¿Cómo trata de descargar la presión diaria del trabajo y desconectar?*
- *Cuénteme alguna situación en la que ha tenido que trabajar dentro de límites muy estrictos de tiempo.*
- *¿Cuáles son las condiciones laborales más frustrantes para usted?*
- *¿En qué condiciones laborales trabaja más eficazmente?*

Preguntas para la evaluación de la estabilidad emocional:

- *Describa una situación donde un aspecto personal haya influido en su rendimiento profesional.*
- *Cuénteme una situación en la que admitió públicamente haber cometido un error.*

Preguntas para evaluar la resolución de problemas:

- *Describame una situación en la que le fue difícil cumplir con lo que había prometido. ¿Cómo se resolvió?*
- *Cuénteme la última vez que se enfrentó a una situación difícil y cómo la resolvió.*

Preguntas para evaluar la visión de uno mismo:

- *¿Qué aspectos de su personalidad son los más valorados por las personas más cercanas a usted y qué otros suelen motivar el enfado de estas?*
- *¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?*
- *¿Qué tiene que aprender como profesional? ¿Ha tomado medidas para conseguir ese aprendizaje?*

Preguntas para la evaluación de la adecuación persona-puesto-empresa:

- *¿Cómo describiría su situación de trabajo ideal?*
- *¿Qué aspectos valora más de una empresa? ¿Qué factores tienen que estar presentes en un puesto de trabajo para que esté motivado?*
- *¿Qué impacto tiene la actividad que realiza en los objetivos de su actual empresa?*

Preguntas para evaluar las expectativas de desarrollo profesional:

- *¿Cuáles son sus objetivos profesionales inmediatos y a largo plazo?*

Preguntas para evaluar las motivaciones frente al nuevo cargo:

- *¿Cuáles son las razones que le llevarían a aceptar este puesto?*
- *¿Cuáles son las insatisfacciones de su empleo actual?*
- *¿En cuántos procesos de selección está participando? ¿Para qué puestos? ¿Cuál es su interés por estas ofertas?*
- *¿Qué espera que esta empresa aporte a su vida? ¿Y qué puede aportar usted?*

Recurso III: Escala de valoración simple de Billikopf (2006)

“Se evalúa (E) cada categoría de 3 (superior) a 0 (inaceptable). Luego se multiplica esto por el peso (P) de importancia para obtener la calificación (C). Se determina de antemano el error de tolerancia para cada factor de calidad (por ejemplo, para obtener una calificación de un 3, superior, la persona debe tener un máximo de 1 equivocación en 5 parras evaluadas cuando se trata del largo de los pitones o espolones).” (Billikopf, 2006).

Calificación de Calidad para la Poda de Viñedos			
Factor de calidad	E	P	C
Selección de madera frutal		x4	

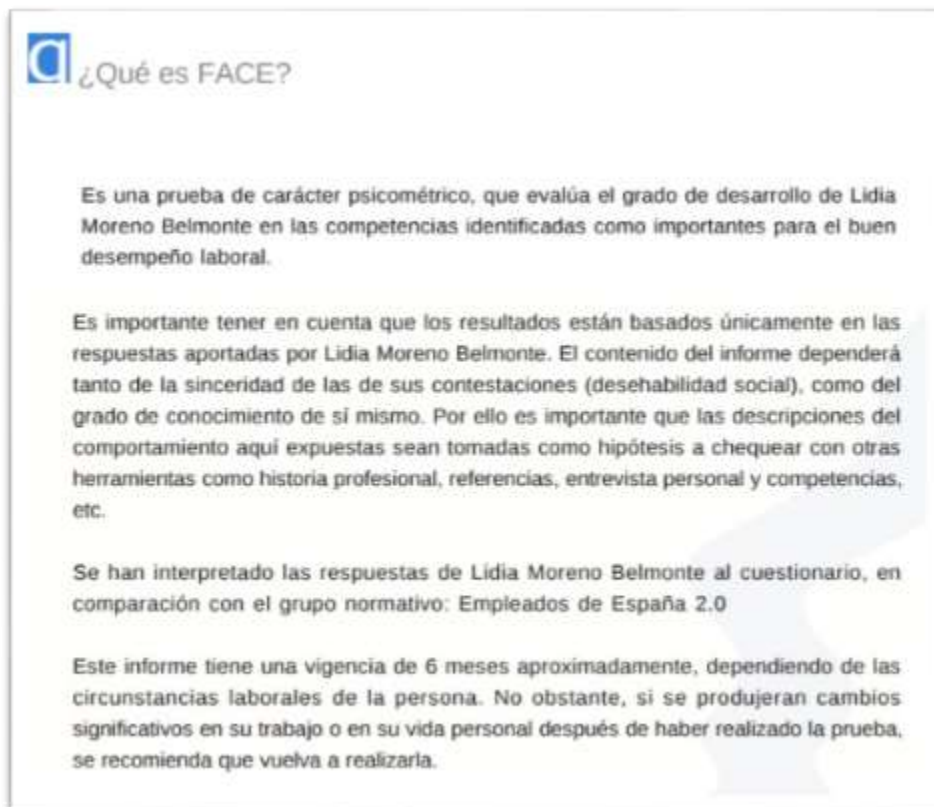
Ubicación de pitones		x3	
Número de pitones		x2	
Largo de los pitones		x2	
Proximidad del corte		x2	
Ángulo del corte en el espolón		x1	
Distancia del corte a la yema		x1	
Remoción de vástagos		x1	
Total:			

Recurso IV: ejemplos de pruebas de aptitudes específicas (Aiken, 2003)

- *“Pruebas de visión y audición: la agudeza tanto visual como auditiva puede verificarse mediante distintos tipos de pruebas como la tabla de Snellen, la Prueba de visión B y L, la Prueba Dvorine de Visión del Color, el oftalmoscopio o el audímetro. Un director o gestor de personal puede aplicar pruebas sencillas de la vista y la audición, pero un examen más a fondo requiere los servicios de un optometrista, oftalmólogo o audiólogo profesional.*
- *Pruebas de habilidades psicomotrices: las mediciones de la velocidad, la fuerza y la agilidad se usan ampliamente para seleccionar trabajadores en varios tipos de empleos y son pronosticadores válidos del desempeño en el trabajo físicamente demandante. Pueden medir movimientos manuales gruesos (Prueba Stromberg de Destreza o Prueba Minnesota de Índice de Manipulación), movimientos manuales finos (Tablero de Clavijas Purdue, y/o Prueba Crawford de Destreza), y movimientos manuales gruesos y finos (Prueba Bennett de Destreza Mano-Herramienta).*
- *Pruebas de habilidad mecánica: se requiere un cierto nivel mínimo de habilidad psicomotriz para casi cualquier ocupación que involucre la operación e maquinaria. Para ello es preciso desarrollar pruebas de relaciones espaciales (Prueba Minnesota de Ensamblaje Mecánico, Prueba Minnesota de Relaciones Espaciales, o Tablero Minnesota de Formas de Papel), u otras medidas de habilidad mecánica en lápiz y papel como la Prueba de Conceptos Mecánicos o la Prueba de Comprensión Mecánica Bennett.*

- *Pruebas de habilidades para trabajos de oficina y computación: la destreza manual y la velocidad para percibir semejanzas y diferencias son necesarias en el trabajo de oficina, pero las habilidades verbales y cuantitativas también son importantes. Por ello existen pruebas representativas de la habilidad para el trabajo de oficina general (Prueba Minnesota de Trabajo de Oficina, o Batería de Habilidades para Trabajo de Oficina), así como pruebas para la evaluación de habilidades relacionadas con la computadora (Batería de Aptitud para Programador de Computadoras, o Batería de Aptitud para Operador de Computadoras).*
- *Pruebas para habilidades artísticas y musicales: existen pruebas de aptitud artística como la Prueba Minnesota del Tablero de Formas de Papel, la Prueba Meier de Juicio Artístico, la Prueba Meier de Percepción Estética o la Prueba Meier de Juicio de Diseño; y también pruebas de aptitud musical como la antigua prueba Medidas Seashore de los Talentos Musicales, el Perfil de Aptitud Musical, la Prueba de Preferencia de Timbre de Instrumento, o la Prueba Iowa de Alfabetismo Musical.”*

curso V: test de personalidad FACE, de Randstad E. T. T. (Resultados propios)



¿Qué es FACE?

Es una prueba de carácter psicométrico, que evalúa el grado de desarrollo de Lidia Moreno Belmonte en las competencias identificadas como importantes para el buen desempeño laboral.

Es importante tener en cuenta que los resultados están basados únicamente en las respuestas aportadas por Lidia Moreno Belmonte. El contenido del informe dependerá tanto de la sinceridad de las de sus contestaciones (deseabilidad social), como del grado de conocimiento de sí mismo. Por ello es importante que las descripciones del comportamiento aquí expuestas sean tomadas como hipótesis a chequear con otras herramientas como historia profesional, referencias, entrevista personal y competencias, etc.

Se han interpretado las respuestas de Lidia Moreno Belmonte al cuestionario, en comparación con el grupo normativo: Empleados de España 2.0

Este informe tiene una vigencia de 6 meses aproximadamente, dependiendo de las circunstancias laborales de la persona. No obstante, si se produjeran cambios significativos en su trabajo o en su vida personal después de haber realizado la prueba, se recomienda que vuelva a realizarla.



Gráfico de puntuaciones



Las categorías analizadas por el test son, en este orden: iniciativa, orden y calidad, organización y planificación, pensamiento analítico, orientación al aprendizaje, autoconfianza, flexibilidad, tolerancia a la presión, habilidades sociales, trabajo en equipo, comunicación persuasiva, *networking*, desarrollo de equipos, liderazgo, toma de decisiones, visión de negocio, trabajo en red, orientación al logro, orientación al cliente, y eficiencia y productividad.

Recurso VI: Matriz de relación Ejercicios – Dimensiones (Gibbons et al., 2006)

Dimensiones (Elegir entre tres y siete)	Ejercicios (Elegir entre 2 y 4)					
	Canasta de papeles	Grupo de discusión	Análisis de problemas y t.d	Presentación oral	Test de personalidad	Entrevista profundidad e incidentes críticos
Resolución de problemas	X	X	X		X	X
Búsqueda de información	X	X	X			X
Creatividad			X		X	X
Planificación y organización	X	X	X		X	X
Adaptabilidad					X	X
Tolerancia al estrés		X	X		X	X
Consciencia	X	X	X	X	X	X
Motivación					X	X
Comunicación	X					
escrita						
Comunicación oral				X		X
Escucha	X	X	X			X
Persuasión	X	X			X	X
Relación/habilidades interpersonales					X	X
Liderazgo	X	X	X		X	X
Trabajo en equipo					X	X
Disposición para el desarrollo					X	X
Equidad	X	X	X		X	X
Gestión de la emoción	X	X	X		X	X
Capacidad de adaptación cultural		X	X		X	X

Recurso VII: Esquema conceptual de medición en un Assessment Center (Olaz Capitán, 2011)

Puesto de trabajo	Participante «1»							
	Cuestionario de actitudes	Cuestionario de aptitudes	Entrevistas cualitativas	Pruebas situacionales	Pruebas «in basket»	Grupos de discusión	T.G.N.	Total
1. Comunicación	(5)	(6)						(11)
2. Proactividad		(7)	(8)					(15)
3. Creatividad				(7)				(7)
4. Autocontrol				(1)	(4)			(5)
5. Automotivación			(8)	(6)				(14)
6. Trabajo en equipo					(3)	(10)	(8)	(21)
Total	(5)	(13)	(16)	(15)	(7)	(10)	(8)	[73]

Puesto de trabajo	Participante «n»							
	Cuestionario de actitudes	Cuestionario de aptitudes	Entrevistas cualitativas	Pruebas situacionales	Pruebas «in basket»	Grupos de discusión	T.G.N.	Total
1. Comunicación	(6)	(5)						(11)
2. Proactividad		(4)	(3)					(7)
3. Creatividad				(8)				(8)
4. Autocontrol				(5)	(6)			(11)
5. Automotivación			(8)	(8)				(16)
6. Trabajo en equipo					(7)	(8)	(5)	(20)
Total	(6)	(9)	(11)	(21)	(13)	(8)	(5)	[73]

Nota: Las puntuaciones recogidas entre paréntesis corresponden a la valoración obtenida en cada una de las pruebas desarrolladas en una escala de 1 a 10.

Recurso VIII: muestra de un proceso de *Assessment Center* (Paulakos, 2005)

Sample Assessment Center Process

Candidate Orientation

- **Role-Play:** Candidate prepares for and conducts a counseling session with a subordinate who is not performing well on the job. Trained assessors play the role of the subordinate and evaluate the candidate's performance.
- **In-Basket Exercise:** Candidate completes a mock "in-basket" where he or she responds to phone messages, e-mails, memoranda, reports and other items that require action to be taken. Sometimes in-basket exercises also include an interview with trained assessors where the candidate explains the rationale for his or her actions.
- **Case Analysis:** A business problem is presented to the candidate that he or she has to analyze and prepare a written plan discussing the actions to be taken. Trained assessors evaluate the written products.
- **Role-Play:** Candidate is given a set of facts and must prepare a persuasive oral presentation regarding a situation. Following the presentation, the candidate responds to questions. Trained assessors play the role of audience members who ask the questions and evaluate the candidate's performance.
- **Leaderless Group Discussion:** A small group of candidates is given a problem to work on that is similar to what they would encounter on the job. As they work to resolve the problem, trained assessors observe and evaluate their performance.

Following all of the exercises, assessors discuss their evaluations of the candidates, decide on consensus evaluations of their performance and prepare feedback.

Recurso IX: ejemplo de dinámica de *role playing* (Pulakos, 2005)

JUEGO DE ROLES

- *Objetivo: evaluar la habilidad de los candidatos para emplear la comunicación en una situación problemática, y la capacidad de negociación.*
- *Materiales: casos impresos para cada grupo*
- *Participantes: dos personas como máximo por grupo*
- *Desarrollo: se solicita a los candidatos que formen parejas, y a cada pareja se le da un caso que tendrán que solucionar, representándolo.*

CASOS:

- *Usted va al despacho de su superior a decirle que no puede venir mañana al trabajo. La semana pasada también pidió permiso inventando una excusa y descubrió que era mentira. Esta vez, le es imprescindible faltar.*

- Uno de los compañeros tiene la costumbre de mantener largas conversaciones privadas al teléfono, hasta el punto de que otros compañeros tienen que esperar a que él termine para poder hacer llamadas de teléfono.
- Un compañero le hace un comentario acerca de una presentación que usted ha hecho ante el Comité de Dirección esta mañana: “¡No había quién entendiera lo que estabas diciendo!”
- Su amiga nunca paga, siempre está pidiendo dinero, porque dice que se ha olvidado la cartera, y nunca se acuerda de devolverlo. Van a comprar el regalo de cumpleaños de un amigo, y de nuevo le pide que ponga su parte, que ya se lo pagará.
- Su compañera le pide que termine su trabajo, ya que tiene que ir a la peluquería para una boda. Esto, implica que usted se quede media hora más, y hoy no se siente con ganas de hacerlo.

EVALUACIÓN:

Conductas de la competencia: Comunicación		Cand. 1	Cand. 2	Cand. 3	Cand. 4	Cand. 5
Conductas positivas	Mantiene un diálogo fluido, con adecuada entonación					
	Se centra en el tema solicitado					
	Escucha atentamente a su compañero					
	Brinda retroalimentación a su compañero y verifica si se dejó entender					
	Pronuncia correctamente las palabras					
	Usa el lenguaje no verbal para acentuar el diálogo					
	Evidencia calma					
Conductas negativas	Se queda en silencio en varias ocasiones					
	Empleo constante de muletillas (este, uhmm, ¿no?,etc)					
	Tono de voz monótono (no da entonación a las palabras)					
	Se mantiene rígido (apenas se mueve mientras habla)					
	Interrumpe constantemente a su compañero (no los escucha)					
	No pronuncia adecuadamente las palabras y emplea jergas					
	Responde de manera sarcástica o agresiva					
	Evidencia tensión y nerviosismo					

Recurso X: Ejemplos de dinámicas de grupos (Deustulan, 2005):

“DINÁMICAS CON SITUACIONES REALES Y ROLES NO ASIGNADOS:

La agencia de publicidad:

El grupo se divide en dos subgrupos cuyo objetivo es elaborar frases publicitarias que posteriormente serán evaluadas.

- a) *Cada grupo es una agencia de publicidad y tiene el compromiso del negocio de la promoción.*
- b) *Cada compañía tiene dos tareas a completar en 30 minutos:*
 - a. *Seleccionar el nombre de la compañía, establecer una jerarquía, asignar roles, clarificar tareas y producir un cartel organizacional reflejando las decisiones de los miembros. Esta información será recogida en 10 minutos. Si se completa antes de tiempo se puede pasar a la siguiente.*
 - b. *Preparar un paquete de veinte frases publicitarias o temas de publicidad para un cliente potencial, el Banco de la Fidelidad.*

Este banco está interesado en depósitos crecientes significativos, de una campaña agresiva de relaciones públicas.

Se analizarán ambas propuestas y se elegirá a la mejor.

Firma de cosmética:

Ustedes son directivos de una firma de cosmética y deben realizar una selección para un puesto directivo. Tienen la imagen de la candidata pero no disponen de datos personales. Deben decidir a quién elegir argumentando la decisión. Tras unos minutos analizando las imágenes individualmente, comienza la discusión grupal para tomar una decisión.

DINÁMICAS CON SITUACIONES FICTICIAS Y ROLES NO ASIGNADOS:

Listado de responsabilidad:

Una mujer joven y casada, se siente desatendida por su marido ya que éste trabaja durante muchas horas en el trabajo, y tiene mucha falta de afecto. Un día en el que su marido está de viaje, se va a casa de otro hombre y se acuesta con él. La casa de este hombre, su amante, está al otro lado del río. Por la mañana muy temprano, la mujer quiere volver a casa antes que su marido. Para poder hacerlo, tiene que cruzar un puente, pero al principio de éste hay un loco que no la deja pasar, puesto que si lo hace dice que la matará con un cuchillo que tiene en las manos. La mujer, recurre al barquero que se dedica a pasar con su barca a las personas de una orilla a otra. Cuando está en la barca, el barquero le pide dinero, y ésta le dice que no lleva nada, que por favor la cruce y luego se lo paga, que hay un loco en el puente. El barquero le dice que no, que o le da el dinero por adelantado o nada. Entonces, se dirige a casa de un amigo que vive en esa orilla del río, y que lo es desde hace muchos años, y está enamorado platónicamente de ella, y cuando la mujer le cuenta su problema, el supuesto amigo le niega la ayuda y el dinero porque dice estar decepcionado. Por último recurre al amante, el cual sin

más le niega la ayuda y no le deja dinero. La mujer, desesperada, cruza el río, y el loco la mata.

¿Cuál de los personajes tiene más culpa de la muerte de la mujer? Enumerar a los personajes del 1 al 6 dando el 1 al que tenga el mayor grado de culpabilidad y el 6 al que menos.

Isla desierta:

Imaginad que os encontráis en un naufragio. A duras penas habéis conseguido llegar a una isla donde tendréis que pasar tres años de vuestra vida, sin salir de allí. Viviréis en estas condiciones:

- *Ocuparéis un espacio físico cuadrado, absolutamente idéntico a la realidad terrestre. Este espacio mide veinte kilómetros cuadrados y está repartido de la siguiente manera:*
 - *1/4 es un lago con peces*
 - *1/4 es una tierra de cultivo*
 - *1/4 es un bosque salvaje*
 - *1/4 es un terreno sin cultivar*
- *El clima del lugar es estival, con una temperatura constante de 30° durante el día y 20° durante la noche. Sólo llueve 30 días al año.*
- *Las únicas personas con las que os relacionaréis durante vuestra estancia en la isla serán los propios miembros del grupo.*
- *Entre todas las personas del grupo podéis rescatar 3 objetos de los 36 que hay en el barco.*

Tenéis que poneros de acuerdo entre todo el grupo para decidir qué tres objetos de la lista decidís llevaros: un equipo completo de pesca, dos palas y dos picos de jardinería, tres raquetas de tenis y veinte pelotas, dos guitarras, veinte pastillas de jabón, el cuadro de la Gioconda, diez películas y un proyector de pilas, una mochila para cada persona del grupo, cien rollos de papel higiénico, una vaca y un toro, cien cajas de conservas surtidas, cien libros de literatura clásica, cien botellas de bebidas alcohólicas, un jeep nuevo, una barca de remos, diez barras metálicas, cien cajas de cerillas, un caballo de seis años, una buena cantidad de penicilina, cien paquetes de tabaco, tres barajas de cartas, un gato siamés, artículos de tocados y de belleza, semillas de diversas clases, una máquina de escribir, cinco armarios llenos de ropa, veinticinco fotografías de personas queridas, cinco mil hojas de papel para escribir, un fusil y cien balas, un equipo de pinturas al óleo y treinta tubos de recambio, cien discos y un

tocadiscos de pilas, material para hacer un reportaje fotográfico, dos tiendas de campaña de tres plazas cada una, tres camas muy grandes, una batería de cocina.

DINÁMICAS CON ROLES ASIGNADOS:

Tricompañía S.L.:

Instrucciones del jefe tipo A:

Usted es un jefe que pertenece a la Tricompañía S.L. La compañía establece que por lo menos dos veces al año se tenga una reunión con cada uno de los subordinados, cuyo objetivo sea buscar áreas de mejora en el trabajo.

En esta ocasión usted ha citado al señor Juan Pérez cuyo rendimiento ha sido normal pero usted considera que puede ser mejor. Su comunicación con él también podría mejorar y además ha notado ciertos problemas disciplinarios (llegadas tarde, salida a deshora...) su énfasis en la reunión está en evaluar su relación con Pérez y no a Pérez: ¿cómo cree que hemos venido operando los últimos meses? ¿Cree que nos estamos comunicando con suficiente frecuencia? ¿Cómo se siente en el trabajo? ¿Qué podría hacer yo para ayudarle a cumplir mejor con sus funciones?

Instrucciones del jefe tipo B:

Usted es un jefe que pertenece a la Tricompañía S.L. La compañía le exige que por lo menos dos veces al año se haga una reunión de evaluación con cada uno de los subordinados.

Ha citado a Juan Pérez para conversar durante 10 minutos sobre el resultado de su evaluación.

Este funcionario tiene fallos en la disciplina con retardos y salidas durante las horas de trabajo. Su rendimiento es satisfactorio pero no se esmera por encontrar aspectos nuevos a sus funciones.

Tiene buena capacidad pero no muestra iniciativa ni superación. Se queja de la baja remuneración y de las pocas posibilidades de progreso dentro de la compañía.

Su papel consiste en hacerle ver los fallos que tiene. Explicarle que la compañía tiene políticas muy precisas sobre remuneración, disciplina, ascensos, etc. Debe usted lograr que el subordinado acepte sus fallos y cumpla con lo establecido.

Instrucciones para el subordinado:

Usted es Juan Pérez, empleado de Tricompañía S.L. con más de 10 años en la empresa y ha sido llamado por su jefe a una entrevista.

Coche de servicio:

“Ustedes deben decidir a qué miembro de la organización le corresponde un coche nuevo para ello se le asignará un rol que deberán defender, identificando sus alternativas”.

Son ustedes un grupo de empleado de la compañía Brum. El trabajo consiste en la reparación de instalaciones eléctricas. Además de las labores propias de montar instalaciones eléctricas deben tener unas buenas actitudes para las relaciones públicas.

El jefe tiene su oficina en la fábrica y desde allí se dirige para la supervisión de los trabajadores en un coche de la propia compañía. Cada operario trabaja individualmente, y cada día se tiene que desplazar a los lugares de trabajo (siempre es un lugar distinto), en un coche que la compañía pone a su disposición. A veces, por la complejidad del trabajo, el jefe ayuda a los operarios. Todos se desplazan en el coche que a cada uno le asigna la compañía, el cual tiene que cuidar como si fuera propio.

La compañía ha comprado un coche nuevo. Todos los empleados están interesados, pues entre otras cosas les eleva el estatus personal. Excepto José y Antonio, todos trabajan en la capital. Éstos, además, deben realizar los trabajos de las poblaciones limítrofes.

A pesar que la totalidad de los coches que posee la compañía incluido éste, son de similar categoría, todos están interesados en el nuevo coche y la compañía lo pone a disposición del que más lo necesite.

Los roles son los siguientes:

Sr. Bartolomé:

Usted es el jefe de cinco trabajadores más. La empresa le ha ofrecido un Ford para sustituirlo por otro coche de uno de sus operarios. Usted sabe lo difícil que es esta decisión, y dado que no desea designarlo usted mismo, decide convocar una reunión de todos los empleados para que sean ellos quienes argumenten y decidan a quién corresponde. Debe exponer el problema de forma que pueda encontrar una solución justa. Nadie debe quedar molesto o con rencor por la solución tomada.

Sr. Manuel:

Usted lleva trabajando 15 años en la empresa y posee un Renault de 2 años de antigüedad. Opina que el coche debe ser para usted ya que es el más veterano de la empresa y su coche viejo “ya no le gusta”. Además su coche particular es un Ford y le gusta porque le es fácil de conducir.

Sr. Pedro:

Usted lleva 10 años trabajando en la empresa y posee un Citroën de 5 años de antigüedad. Opina que el coche nuevo debe ser suyo porque le corresponde por turno. Su actual coche lo considera antiguo, y puesto que Manuel conduce un coche más nuevo que el suyo (2 años), ahora le toca el turno a usted. Su coche lo ha cuidado muy bien y lo tiene casi nuevo, y considera que merece una recompensa porque lo ha cuidado como el suyo propio.

Sr. José:

Usted lleve 9 años trabajando en la empresa y conduce un Renault de 4 años. Debe recorrer algunos días muchos kilómetros. Su coche lo considera viejo y por ello cree que se le debe asignar a usted, además de que tiene que viajar mucho.

Sr. Antonio:

Lleva 5 años trabajando en la empresa y posee un Citroën de 3 años de antigüedad. La dirección de su coche va muy dura y la puerta cierra muy mal. Un día tuvo un golpe con el Sr Luis y todavía no lo han reparado. Cuando va algo deprisa teme que la puerta se le abra. Considera que el coche le corresponde porque tiene que hacer muchos kilómetros. Le da igual la marca del coche. Solo le importa que funcione bien y que los frenos estén en buen estado.

Sr. Luis:

Lleva 3 años trabajando para la compañía y tiene un Ford de 5 años de antigüedad. Su coche es el peor de todos. Es el más antiguo y ya hace años tuvo un grave accidente. Usted lleva 3 años con él (antes perteneció a otros compañeros) Opina que ya es hora de que le den un coche en buen estado. Además el nuevo modelo de Ford es su preferido.”

Recurso XI: hojas de registro de dinámicas de grupo de diferentes competencias (Kaneko Aguilar, 2013)

Conductas de la competencia: Comunicación		Cand. 1	Cand. 2	Cand. 3	Cand. 4	Cand. 5
Conductas positivas	Mantiene un diálogo fluido, con adecuada entonación					
	Se centra en el tema solicitado					
	Escucha atentamente a su compañero					
	Brinda retroalimentación a su compañero y verifica si se dejó entender					
	Pronuncia correctamente las palabras					
	Usa el lenguaje no verbal para acentuar el diálogo					
	Evidencia calma					
Conductas negativas	Se queda en silencio en varias ocasiones					
	Empleo constante de muletillas (este, uhmmm, ¿no?,etc)					
	Tono de voz monótono (no da entonación a las palabras)					
	Se mantiene rígido (apenas se mueve mientras habla)					
	Interrumpe constantemente a su compañero (no los escucha)					
	No pronuncia adecuadamente las palabras y emplea jergas					
	Responde de manera sarcástica o agresiva					
Evidencia tensión y nerviosismo						

Conductas de la competencia: Control de estrés		Cand. 1	Cand. 2	Cand. 3	Cand. 4	Cand. 5
Conductas positivas	Continúa realizando la torre, mejorando su nivel de desempeño en cada intento					
	Solicita información sobre la característica de la torre					
	Mantiene un tono de voz calmado y tranquilo					
	Su expresión facial denota calma y serenidad					
Conductas negativas	Levanta el tono de voz y/o tiene mirada agresiva					
	Tira o manipula de manera brusca los cubos					
	Critica la dinámica, al evaluador o a la empresa					
	Deja de hacer la dinámica					
	Comenta aspectos negativos de la dinámica con los otros candidatos					
Registrar en qué número de intento empieza a perder la paciencia						

Conductas de la competencia: Atención y concentración / Capacidad de aprendizaje		Cand. 1	Cand. 2	Cand. 3	Cand. 4	Cand. 5
Conductas positivas	Logra llegar a la última palabra sin equivocarse en el primer intento.					
	Mejora su rendimiento en la segunda aplicación					
	Mejora su rendimiento en la tercera aplicación (en relación con la segunda aplicación).					
Conductas negativas	No logra llegar a la última letra en el primer intento					
	Su rendimiento disminuye en la segunda aplicación					
	Su rendimiento disminuye en la tercera aplicación (en relación con la segunda aplicación).					

Conductas de la competencia: Capacidad para negociar		Cand. 1	Cand. 2	Cand. 3	Cand. 4	Cand. 5
Conductas positivas	Participa activamente de la discusión					
	Anima a todo el equipo a participar de la dinámica					
	Escucha con respeto las ideas de los demás					
	Expone sus argumentos con calma					
	Justifica de manera asertiva sus ideas					
	Persuade a los demás para que sus ideas sean tomadas en cuenta					
Conductas negativas	Realiza comentarios sarcásticos o agresivos y subestima las contribuciones de los demás					
	Interrumpe la participación de los demás (no escucha)					
	Se mantiene en silencio o con escasa participación					
	Asume una posición defensiva					
	No justifica de manera adecuada sus ideas					
	Sus ideas no son tomadas en cuenta					