

Selección de personas en organizaciones

Aproximaciones éticas, estratégicas,
conceptuales y metodológicas

Selección de personas en organizaciones
Aproximaciones éticas, estratégicas, conceptuales y metodológicas

Pamela Frías Castro
Álvaro Soto Roy
Editores

Ediciones Universidad Alberto Hurtado
Alameda 1869– Santiago de Chile
mgarciam@uahurtado.cl – 56-228897726
www.uahurtado.cl

Impreso en Santiago de Chile por C y C impresores en el mes de septiembre de 2018
ISBN libro impreso 978-956-357-160-8
ISBN libro digital 978-956-357-161-5
Registro de propiedad intelectual N° 295731

Este libro ha sido financiado por la Facultad de Psicología de la Universidad Alberto Hurtado luego de haberse adjudicado el Concurso de Fomento a la Publicación de Libros Editados 2017.

Este libro ha sido sometido a revisión por pares doble ciego externo (DBPR)

Coordinador Colección Psicología
Renato Moretti

Dirección editorial
Alejandra Stevenson Valdés

Editora ejecutiva
Beatriz García-Huidobro M.

Diseño colección y portada
Francisca Toral

Imagen de portada
es.123rf.com



Con las debidas licencias. Todos los derechos reservados. Bajo las sanciones establecidas en las leyes, queda rigurosamente prohibida, sin autorización escrita de los titulares del copyright, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamos públicos.

Selección de personas en organizaciones

Aproximaciones éticas, estratégicas,
conceptuales y metodológicas

Pamela Frías Castro
Álvaro Soto Roy
Editores

uah/Ediciones
Universidad Alberto Hurtado

Índice

Introducción

Álvaro Soto Roy y Pamela Frías Castro.....11

Primera parte

Panorama de la selección de personas en Chile.....21

Capítulo I

Discriminación en la selección de personas: conceptos, normas y malas prácticas

Pamela Frías Castro y Yerko Ljubetic Godoy.....23

Capítulo II

La institucionalización del modelo de competencias en la selección de personas

Gloria Zavala Villalón.....63

Capítulo III

La clausura profesional de la psicología en la selección de personas, desafíos frente a la hibridación del rol y la homogeneización del sujeto

Álvaro Soto Roy y Alan Valenzuela Bustos.....89

Capítulo IV

Panorama y evolución de la industria de la selección de personas en Chile

Rodrigo Lara Fernández.....113

Segunda parte

Lecturas comprensivas en torno a la selección de personas.....133

Capítulo V

La trama ético-técnica de la actividad disciplinar en selección de personas

María José Rodríguez Araneda y Álvaro Soto Roy.....135

Capítulo VI Impacto de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación psicológica en los postulantes <i>Mariana Bargsted Aravena</i>	165
Capítulo VII Sobre los constructos utilizados en la evaluación de personas en organizaciones <i>Paulina Barros Lepe y Pamela Frías Castro</i>	195
Capítulo VIII Formas de subordinación geopolítica en la selección de personal: los manuales de selección como <i>techné</i> <i>Hernán Camilo Pulido Martínez y Johanna Burbano Valente</i>	227
Tercera parte Propuestas estratégicas y metodológicas para la selección de personas	253
Capítulo IX El análisis dotacional como aporte estratégico para la selección de personas <i>Pamela Frías Castro, Juan Pablo Villanueva Bernasconi y Fernando Contreras Muñoz</i>	255
Capítulo X El Sistema de Alta Dirección Pública: concursabilidad y mérito en el Estado <i>Eduardo Abarzúa Cruz y Francisco Silva Durán</i>	283
Capítulo XI La integración de la evidencia científica en los procesos de selección: una propuesta para las prácticas en Chile <i>Eduardo Barros Sandoval, Daniel Díaz Vera e Ignacio Pérez Sepúlveda</i>	319

Conclusión

Ejes de desarrollo para la selección de personas

Pamela Frías Castro y Álvaro Soto Roy.....361

Autoras y autores.....375

Introducción

Álvaro Soto Roy¹

Pamela Frías Castro²

La selección de personas representa uno de los campos profesionales en el que probablemente se desempeñan mayor cantidad de psicólogos y psicólogas, más aún en sus primeros años de trayectoria profesional. Si bien no se cuenta con datos precisos sobre la actividad de los cerca de treinta mil psicólogos que trabajan en distintas áreas de la disciplina en Chile, ese proceso de selección suele representar tanto una actividad complementaria para aquellos que se dedican a otros campos profesionales de la psicología (clínica, comunitaria, educacional), como una vía de ingreso e inserción profesional para muchos egresados (Sociedad Chilena de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, 2016). Contratar psicólogos y psicólogas para “profesionalizar” los procesos de contratación de personal ha pasado a ser una práctica ampliamente extendida en medianas y grandes organizaciones, sean estas privadas o públicas, o bien organizaciones no gubernamentales. En todos los casos se espera que dichos profesionales logren identificar a quienes mejor desempeño lograrán en los puestos de trabajo disponibles o, al menos, evitar que ingresen quienes sean disfuncionales a la actividad de la organización.

Frente a esta demanda, existe un amplio abanico de posibilidades de prestación de estos servicios profesionales: psicólogos y psicólogas que, al interior de empresas o instituciones, forman parte de las áreas de recursos humanos cuya actividad exclusiva o parcial es la selección; empresas consultoras externas que prestan servicios especializados de selección a través de un equipo de profesionales

¹ Académico, Facultad de Psicología Universidad Alberto Hurtado, asoto@uahurtado.cl.

² Académica, Facultad de Psicología Universidad Alberto Hurtado, pfrias@uahurtado.cl.

expertos, sean estos parte de un cuerpo estable contratado o convocados temporalmente en función de proyectos específicos; servicios profesionales individuales ofrecidos a organizaciones frente a necesidades puntuales. Algunos profesionales trabajan exclusivamente en selección de personas; en cambio, para otra proporción de ellos, la selección constituye una actividad complementaria a su actividad en psicología clínica, educacional, comunitaria u organizacional.

En todos los casos, se atribuye a los psicólogos y psicólogas la capacidad de evaluar y predecir el futuro comportamiento de los candidatos. Además de los eventuales perfiles de los cargos concursados, pocas veces se especifica el tipo de atributos que se espera medir, el tipo de instrumentos o el tipo de informe a elaborar. La principal solicitud es que se proponga un juicio acerca de la idoneidad de los postulantes o que se les jerarquice en función de su éxito probable.

El carácter inespecífico de la demanda de servicios de selección tiene consecuencias contradictorias en los propios profesionales que participan en ese proceso. Por una parte, resulta probablemente positivo y estimulante desplegarse profesionalmente en un espacio de alta autonomía respecto de qué y cómo evaluar, más aún cuando se atribuye experticia y dominio del campo. Por otra —y esto, evidentemente, no es parte de la discusión pública—, la ambigüedad de las solicitudes, la ausencia de criterios de satisfacción explícitos y la amplia variedad de conceptos e instrumentos que circulan conllevan una significativa tensión para los profesionales, la que probablemente solo se tramita a nivel personal o en la intimidad de los pequeños equipos. La sensación de no contar con herramientas adecuadas, repetir mecánicamente procedimientos estandarizados o perpetuar prácticas discriminatorias está frecuentemente presente en los relatos acerca del sufrimiento o la tensión profesional entre quienes se involucran en las tareas de selección.

Quienes participamos en este libro estamos convencidos de que este rasgo contradictorio probablemente caracteriza la experiencia de muchos profesionales comprometidos con estos procesos, y que

esa situación, lejos de ser un desafío a resolver de manera individual, revela que es un ejercicio profesional que hoy está sometido a mucha tensión. El presente texto describe, problematiza, discute y propone líneas de desarrollo en torno a ese campo común tensionado. Los autores y autoras de esta obra provienen tanto del ámbito profesional como académico, lo cual permite un diálogo crítico desde múltiples registros en torno al sentido de la actividad, los problemas existentes y las oportunidades de desarrollo de esta área.

El reclutamiento y selección de personas constituye un territorio en evolución, al cual el presente libro pretende aportar a partir de su descripción y análisis de los distintos puntos de tensión profesional, así como de la identificación de retos y exigencias mínimas para la actividad de psicólogos y psicólogas. Se busca enriquecer la discusión acerca de los saberes, valores y principios que regulan las prácticas, evitando las dinámicas de discriminación y reproducción de poder tan presentes en nuestras sociedades latinoamericanas.

En términos generales, este libro interpela el saber y el ejercicio profesional situado en el contexto chileno, y desde ahí pretende un eventual alcance latinoamericano. En buena parte de los capítulos se apela a evidencias empíricas y/o prácticas relevadas en Chile, las cuales, respetando las particularidades propias de cada sociedad, podrían ser generalizables a nivel regional. En temas específicos se hace alusión a evidencia norteamericana o europea que, si bien remite a contextos diferentes al nuestro, resulta valiosa al plantear datos relevantes disponibles para ser considerados al pensar en torno a nuestras actividades.

Las reflexiones y sugerencias aquí contenidas están fundamentalmente dirigidas a quienes se forman, enseñan y ejercen la práctica psicológica en la selección de personas, así como a quienes contratan servicios profesionales de selección de personas, ofreciendo criterios a partir de los cuales sea pertinente exigir servicios profesionales estratégicos, éticos y técnicamente satisfactorios.

El libro no pretende promover un modelo único para enfrentar la práctica profesional en selección, a modo de manual que identifique pasos, nociones y técnicas únicas. Por el contrario, a partir de la identificación de los espacios que tensionan este ejercicio profesional, propone diferentes lecturas teóricas y prácticas que permitan al lector posicionarse, cuestionar y dar sentido a las propias experiencias, competencias y habilidades puestas en práctica cotidianamente. Se busca hacer dialogar diferentes perspectivas acerca de los problemas y desafíos de la selección de personas, que permitan generar referentes de saber, éticos y técnicos que aporten al posicionamiento de nuestra profesión, al respeto de los candidatos y al éxito de las organizaciones.

Para alcanzar este propósito, y tal como lo señala el título del libro, se conjugan cuatro aproximaciones al campo de la selección, en cada una de las cuales se sitúan problemáticas, se plantean discusiones y se proponen caminos de acción.

La primera aproximación es ética, y refiere fundamentalmente a los derechos de las personas que se someten a procesos de selección. En el libro se identifica una serie de irregularidades y malas prácticas ampliamente distribuidas, que vulneran el principio del mérito y atentan contra la integridad o la privacidad de los postulantes. En Chile, la mayoría de las organizaciones atribuye una marcada importancia a elementos como el género, el origen social, la edad o el estado civil de las personas, en circunstancias de que dichos elementos no constituyen predictores de desempeño. Las preguntas vinculadas a ámbitos de la vida personal de los postulantes —desde si se tiene hijos hasta la hora de nacimiento del postulante para obtener la carta astral— representan malas prácticas que carecen de sustento científico para predecir el potencial de un candidato y su desempeño futuro. Se trata de prácticas vejatorias que se mantienen en el tiempo pese a la existencia de leyes de no discriminación y derechos humanos, reproduciendo desventajas y arbitrariedades que no solo exacerban la desigualdad y la exclusión injustificada de ciertos grupos, sino que ponen en riesgo evidente la integridad y salud mental de las personas involucradas.

La segunda aproximación al campo de la selección de personas es estratégica, y refiere al sentido de la actividad y a su relación con otros temas relevantes de la gestión de personas en organizaciones. La selección de estas suele ser una actividad desconectada del resto de las preocupaciones de la gestión, limitándose casi exclusivamente a descartar postulantes no apropiados. La temporalidad de corto plazo prima en los procesos de selección, lo que impide relevar los desafíos de futuro que los orienten. Quienes los realizan muchas veces quedan con la sensación de dialogar muy poco con las preocupaciones de fondo de las organizaciones, con el diseño del trabajo o con las prácticas de gestión de desempeño y desarrollo existentes. Entre psicólogos y psicólogas son comunes las vivencias de desorientación, de sinsentido, de poco aporte al devenir organizacional.

Una tercera aproximación desplegada a lo largo del libro es conceptual, y se centra en los constructos y posiciones teóricas a la base de la actividad de selección. Tal como se analizará, se observa una convivencia no siempre compatible de conceptos sobre los cuales se sitúan los procesos —personalidad, inteligencia, competencia, etc.—, cada uno de los cuales tiene implicancias muy diferentes respecto de la noción de sujeto, del sentido de la evaluación, del lugar del trabajo o del tipo de metodologías a utilizar. En el ejercicio profesional concreto, frecuentemente se relata desorientación, discrecionalidad y diversidad respecto de los constructos que guían la selección de personas. Algunos seleccionan a partir de rasgos de personalidad (desde múltiples enfoques), otros a partir de competencias profesionales (también desde modelos diversos), otros desde atributos de los cargos.

Lejos de querer imponer como válidos determinados conceptos, el libro permite situarlos, discutirlos y ponerlos en diálogo. Algunos de los capítulos precisamente hacen conversar posturas. En otros, en cambio, aquellas que se asumen parecerán contrapuestas o poco compatibles con las de otros capítulos y, más allá de la integración y discusión que proponemos en el capítulo final de conclusiones, el

propósito es entregar herramientas para que el propio lector pueda posicionarse conceptualmente en el campo de la selección.

Finalmente, el libro despliega una aproximación metodológica al campo de la selección. Numerosas veces a lo largo de estas páginas se sostendrá la amplia gama de instrumentos y técnicas utilizadas en el campo de la selección, y la común escisión que en su uso se hace con las aproximaciones conceptuales, estratégicas y éticas antes señaladas. Algunos profesionales utilizan instrumentos clásicos de origen clínico, otros están permanentemente buscando la última novedad en el mercado de la medición. O bien hay quienes confían en su saber y olfato profesional, o en someter a los candidatos a situaciones prácticas cercanas al trabajo por desempeñar. En esta publicación se propone asimismo una caracterización de esa multiplicidad de técnicas e instrumentos existentes, y luego una discusión sobre sus contradicciones y vacíos, identificando desde ahí desafíos prácticos que afrontan quienes se desempeñan en este campo profesional.

Las cuatro aproximaciones –ética, estratégica, conceptual y metodológica– se irán poniendo en relación en las diferentes secciones del libro.

La primera parte del libro propone un panorama sobre el campo de la selección de personas tanto a nivel de las prácticas constatadas como del funcionamiento del mercado.

La aproximación ética se despliega en el capítulo de Pamela Frías y Yerko Ljubetic, que analiza el fenómeno de la discriminación en los procesos de selección, análisis que hace a partir de la revisión de una serie de malas prácticas evaluadas a la luz de principios jurídicos y normativos que rigen la actividad profesional.

Luego, Gloria Zavala despliega una aproximación conceptual, analizando el enfoque de competencias y las formas en que se ha institucionalizado en las organizaciones, identificando los vacíos y contradicciones presentes en torno al modelo.

Desde el punto de vista estratégico, el capítulo de Álvaro Soto y Alan Valenzuela propone un ensayo sobre las ambigüedades del rol

profesional de quienes realizan selección de personas en organizaciones, en tanto representa una actividad profesional fuertemente influida por los discursos y prácticas dominantes en el mundo de la gestión.

Así también, Rodrigo Lara propone una lectura microeconómica del mercado actual de la selección de personas en Chile, industria que continúa avanzando y cambiando a un ritmo creciente, moldeada por diferentes variables de contexto.

La segunda parte del libro –lecturas comprensivas en torno a la selección de personas– propone una serie de reflexiones complementarias, que ofrecen densidad al análisis del campo profesional en cuestión y permiten identificar deficiencias, tensiones y desafíos para la actividad profesional.

María José Rodríguez y Álvaro Soto se enfocan en la dimensión ética del rol profesional en reclutamiento y selección, sistematizando los principios y estándares que rigen en este campo, identificando malas prácticas y desafíos vinculados a la estrecha relación entre ámbitos éticos y técnicos del ejercicio disciplinar.

Conjugando una aproximación ética y estratégica, Mariana Bargsted enfatiza la importancia de considerar el impacto de los procesos de selección en los propios postulantes, donde la calidad técnica, el trato y la información que se brinda resultan fundamentales en la percepción de justicia de los candidatos respecto del proceso y en sus futuros comportamientos en la organización.

Luego, el capítulo de Paulina Barros y Pamela Frías propone una aproximación conceptual a los constructos y técnicas utilizados en selección de personas, que permite situar al lector en el contexto de continuas confusiones entre los requerimientos del cliente y la oferta profesional, orientada en muchas ocasiones más por el principio de disponibilidad (lo que el profesional conoce) que por el criterio de la pertinencia.

Desde una aproximación principalmente estratégica y una perspectiva crítica acerca del desarrollo de las prácticas asociadas a la psicología a nivel global, Hernán Camilo Pulido y Johanna

Burbano relevan cómo los procesos de reclutamiento y selección reproducen formas de subordinación en el trabajo y de dominación geopolítica del conocimiento.

La tercera parte del libro se orienta hacia propuestas estratégicas y metodológicas para mejorar la actividad de selección de personas.

Desde una aproximación estratégica, Pamela Frías, Juan Pablo Villanueva y Fernando Contreras proponen una perspectiva más amplia para enfrentar los desafíos de la selección, que incluya la planificación de dotaciones, como forma de responder a las aspiraciones estratégicas y de eficiencia operacional de las organizaciones.

En una línea también estratégica, Eduardo Abarzúa y Francisco Silva describen el desarrollo reciente del sistema de concursabilidad por mérito para el ingreso a cargos en el Estado chileno, e identifican sus avances y desafíos a futuro.

Finalmente, el capítulo de Eduardo Barros, Daniel Díaz e Ignacio Pérez revisa el conocimiento científico acumulado respecto de diferentes constructos, métodos e instrumentos utilizados en selección, para así sustentar su propuesta de desarrollo de un enfoque de selección basado en evidencia.

Las conclusiones del libro proponen una relectura de la obra y de diálogo entre las diferentes aproximaciones ofrecidas, a partir de la identificación de ocho ejes mejora para el desarrollo del campo profesional de la selección de personas.

Dependiendo del interés de cada lector, esta publicación puede abordarse segmentadamente en sus secciones o capítulos. La revisión completa de la obra permitirá identificar tanto complementariedades como diferencias entre cada uno de los aportes. No obstante, el elemento transversal que los une es el carácter cuestionador a las prácticas existentes, así como la necesidad de sustentar y justificar las opciones de diseño de los procesos de selección de personas.

Como se ha señalado, la actividad profesional de psicólogos y psicólogas en el campo del reclutamiento y selección constituye un espacio permanentemente tensionado. Desde sus diferentes apor-

tes, este libro ofrece oportunidades para la discusión de la comunidad disciplinar y para la formación de profesionales, de manera que se despliegue una actividad profesional con fuertes bases éticas, estratégicas, conceptuales y metodológicas.