

# Psicología Hoy

Nº21

SELECCIÓN DE PERSONAS EN ORGANIZACIONES.  
Cuestionando los usos y prácticas  
de la psicología.



UNIVERSIDAD  
ALBERTO HURTADO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

## EDITORIAL

# Prácticas de selección de personas en organizaciones: tensiones y desafíos en Chile

Alan Valenzuela, Alvaro Soto.

El presente número de Psicología Hoy presenta algunos de los principales contenidos del debate realizado en marzo de 2015 en un Seminario sobre procesos de selección organizado por el Magister en Gestión de Personas de la UAH. Los artículos dan cuenta de diferentes perspectivas a partir de las cuales se pueden cuestionar las prácticas vigentes, su desarticulación con otras dimensiones de la gestión de personas y su bajo impacto organizacional.

Respecto de las mejoras a la selección y al trabajo que realizan los psicólogos, parece evidente la necesidad de acercarse más directa y fielmente al trabajo real para el que se selecciona, identificando los desafíos concretos que los puestos de trabajo imponen a quienes los vayan a ocupar, de manera de aumentar la predictibilidad y evitar las dinámicas de discriminación y vulneración de derechos que se describen en los textos de este número. Resulta urgente desarrollar y adoptar herramientas que eviten una perspectiva sobre-psicologizada y se acerquen al trabajo efectivo, por ejemplo enfoques de competencias o habilidades vinculadas a las funciones de los cargos, donde el aporte de los psicólogos se centre en la capacidad de dialogar con los actores laborales (jefes y trabajadores), cuestionar las prácticas de trabajo e identificar los factores determinantes para el éxito en el desempeño.

Nos parece imperativo que la selección de personas pueda mirarse críticamente y replantear ciertas prácticas, lo que implica un incómodo cuestionamiento del espacio de experticia que muchos psicólogos y psicólogas poseen hoy en el mundo de las organizaciones. Un desafío de este tipo no sólo mejorará la efectividad de las prácticas de selección, sino que posicionará de mejor forma nuestro rol profesional y aportará a una sociedad más respetuosa, tolerante y diversa. ●

# Homofilia y reproducción de inequidades en la selección de personal

Por Rosario Undurraga, Académica Universidad Finis Terrae, Consultora

A pesar de los discursos sobre transparencia, objetividad y meritocracia en los procesos de reclutamiento y selección de personal, las decisiones en Chile sobre quién ocupa un nuevo cargo siguen estando marcadas por prácticas discriminatorias. En la investigación post-doctoral analicé los discursos y prácticas de reclutamiento y selección en tres actores involucrados: quienes toman las decisiones de selección (gerentes y supervisores), quienes llevan a cabo los procesos de selección (especialistas en selección, recursos humanos y consultores) y quienes han sido candidatos/as (profesionales).

Desde el discurso, pareciera que los procesos de selección de personal son transparentes y meritocráticos, resaltando el aporte técnico y objetivo de los test, la experticia de los profesionales y la excelencia de los procesos encomendados a consultores externos o internos.

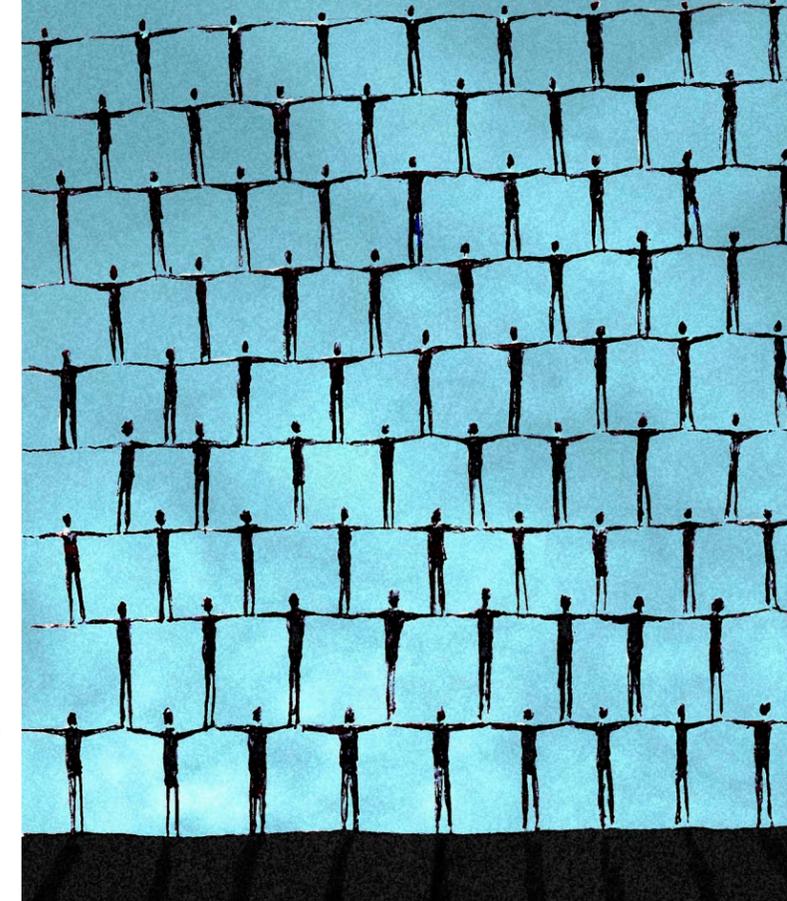
Sin embargo, al momento de evaluar a los candidatos/as, se observan prácticas de discriminación basadas en distintas categorías sociales –como género, clase, estado civil, fenotipo, etc. Por ejemplo, la edad se conjuga con el género y el estado civil, cuando a mujeres jóvenes se les pregunta si les interesa tener hijos (lo que no se les pregunta a los hombres). Al contrario, el estado civil y edad de los hombres puede ser un factor de discriminación positiva para un cargo (por ejemplo, cuando se considera que un hombre casado es más maduro y su situación familiar apta para un puesto alto). Existe discriminación de clase a la vez cuando los clientes solicitan un “buen perfil”, que las profesionales que realizan la selección saben leer como subtexto de origen social y racial.

En Chile se valora la homogeneidad entre clientes (o seleccionadores) y candidatos. Ser similares da cierta tranquilidad. Por ejemplo, un gerente de banco señala que en el currículum se fija en las

actividades extra programáticas, para que sea “afín” al resto del equipo (similar, homogéneo) y fomentar así “que se arme un grupo y una convivencia entretenida”. Encontrar a alguien parecido o con algún aspecto/historia en común daría confianza, significaría que podríamos trabajar mejor y sin conflictos. Lo distinto (el otro) sería visto como una amenaza. Así, se observa un gusto de estar entre pares u homofilia.

Si bien hoy los procesos de reclutamiento son más abiertos (internet), los prejuicios y las desigualdades siguen operando no solo al momento de entrar a un trabajo, sino también en las instancias de movilidad y ascenso en el mercado laboral. Este estudio constata como las desigualdades en el mercado laboral chileno se reproducen y naturalizan. Sugiero estar más atentos/as a nuestros propios prejuicios y barreras, y abrir espacios de diálogo que nos permitan conformar un mercado laboral más diverso e integrado. ●

*“...al momento de evaluar a los candidatos/as, se observan prácticas de discriminación basadas en distintas categorías sociales”*





## Predictibilidad y técnicas proyectivas en selección: Hora de un cambio en serio

Por **Eduardo Barros**, Académico Escuela de Negocios U. Adolfo Ibáñez, Socio EB consulting.

La promesa fundamental de la selección es, en base a lo que se evalúa y mide hoy, predecir lo que pasará mañana: el desempeño, la rotación, las conductas negativas o anti-éticas, etc. Los procesos de selección de personas en Chile, si bien tienen fortalezas, tal como son ejecutados presentan falencias sustanciales: No fomentan necesariamente el bienestar de las personas ni el beneficio de la organización, contrario a los objetivos de la psicología laboral. ¿Por qué esta extraña situación?

En el estudio de LS Consultores (Ex Laborum Selección), Rankmi y UAI (2014) se encuestó a psicólogos que realizan selección y observamos que un 74% declara usar tests proyectivos. Además, un 68% señala usar la intuición como una herramienta central. ¿No existe una gran inconsistencia entre estos hallazgos para empresas que deben evaluar hoy competencias y demostrar efectividad de sus procesos? Esto representa, además, un desafío imposible usando a tal nivel la intuición. La situación se pone peor. En una investigación de 2011, con áreas de selección, observamos un escenario muy similar: casi

el 70% de las grandes empresas usan el “test de los colores” (Lüscher), que plantea identificar tendencias de personalidad en base a un patrón de elección entre pares de colores. En ese mismo estudio, apareció la grafología con un uso cercano al 45%.

¿Son éstos los mejores instrumentos y métodos para la selección? ¡Absolutamente no! Y esto no corresponde a mi opinión; responde a las investigaciones y el conocimiento acumulado en aproximadamente 100 años de investigación en selección (Farr & Tippins, Handbook of Employee Selection, 2010; entre cientos de fuentes que se podrían citar).

En las décadas de investigación en selección, el test más popular en Chile, el de Lüscher, jamás ha sido foco de estudio de los expertos de selección. El escenario sigue poniéndose peor. Los estudios existentes publicados en revistas científicas (fuera de la psicología laboral), concluyen taxativamente: este test arroja un exceso de error (no es confiable) y tiene nula validez. En un interesante hallazgo (Holmes y otros, 1986; Journal of Clinical Psychology) descubren que la estructura de descripción de resultados del test sufre del llamado “efecto Barnum”, similar a lo que produce el Horóscopo: se describen situaciones tan generales, aspectos positivos y negativos de un día normal, que lleva casi a cualquier persona a decir: ¡Mi horóscopo predice lo que me pasa! Cuando esto ocurre con un test, genera la sesgada y tristemente falsa impresión que los resultados del test “describen exactamente mi personalidad”. Peor aún, una decena de estudios concluyen que no hay relación entre color y enfermedad psiquiátrica, que existen influencias contextuales en detección de colores, que el test de Lüscher no correlaciona con otros test de personalidad, etc.

Adicionalmente, si en el buscador de “google trends” buscan el test de Lüscher, Chile aparece como virtualmente el único país donde se busca. En simple: somos el único lugar del mundo donde realmente hay interesados en saber del test! Extraño por decir lo menos.

No obstante pueda haber situaciones particulares donde pudiera ser atingente aplicar lo proyectivo, el alto uso de este tests y de diversas pruebas proyectivas es más preocupante aún, dada la distorsión brutal en lo que se pide saber a los nuevos psicólogos que potencialmente trabajarán en selección. Prácticamente, todo aviso de cargos de selección pide como requisito: Conocer bien el test de Lüscher y algún proyectivo. De este modo, quienes buscan trabajo y quieren mejorar su empleabilidad, llegan a una conclusión de “tener” que aprender estos tests. Estos nuevos “entrantes” al mercado laboral, aprenden estos test (pagan por ello), los comienzan a usar y comienza un círculo vicioso, en unos años más ellos también los comienzan a exigir a futuros postulantes a áreas de selección.

En 1800 los médicos creían que hacer sangrías (literalmente, extraer sangre del cuerpo en cantidad) era algo que permitía la curación de enfermedades, siendo difundido y enseñado como “lo correcto”. Esto fue así, hasta que el investigador Pierre-Charles-Alexandre Louis demostró, científicamente, que desangrar a los enfermos los empeoraba e incluso, los mataba. Respecto de los test aquí aludidos, el desafío es que el mundo de la psicología laboral chilena retome parte de su responsabilidad: buscar el beneficio del individuo y de la organización. Más aun, no le pidamos a los futuros profesionales, aprender a hacer “sangrías”. La selección tiene 100 años investigación; la invitación a acceder a esta investigación y “escucharla” podría ser el remedio que, de verdad, cure a nuestro paciente. ●

## LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LAS EMPRESAS CHILENAS

por **Philip Wood**, Director de capital humano de Innovum, Fundación Chile

Fundación Chile inició en 2004 el desarrollo del modelo de competencias en Chile. Diez años después, quisimos ver qué había pasado, cómo la estaban usando las organizaciones. Aplicamos una encuesta a 126 ejecutivos de recursos humanos en Chile, principalmente de empresas privadas el 60% de ellas de más de 200 trabajadores y con más de 10 años antigüedad.

Constatamos que casi la mitad tiene un modelo de competencias, aunque esta cifra es menor (38%) en el caso de las PYMES.

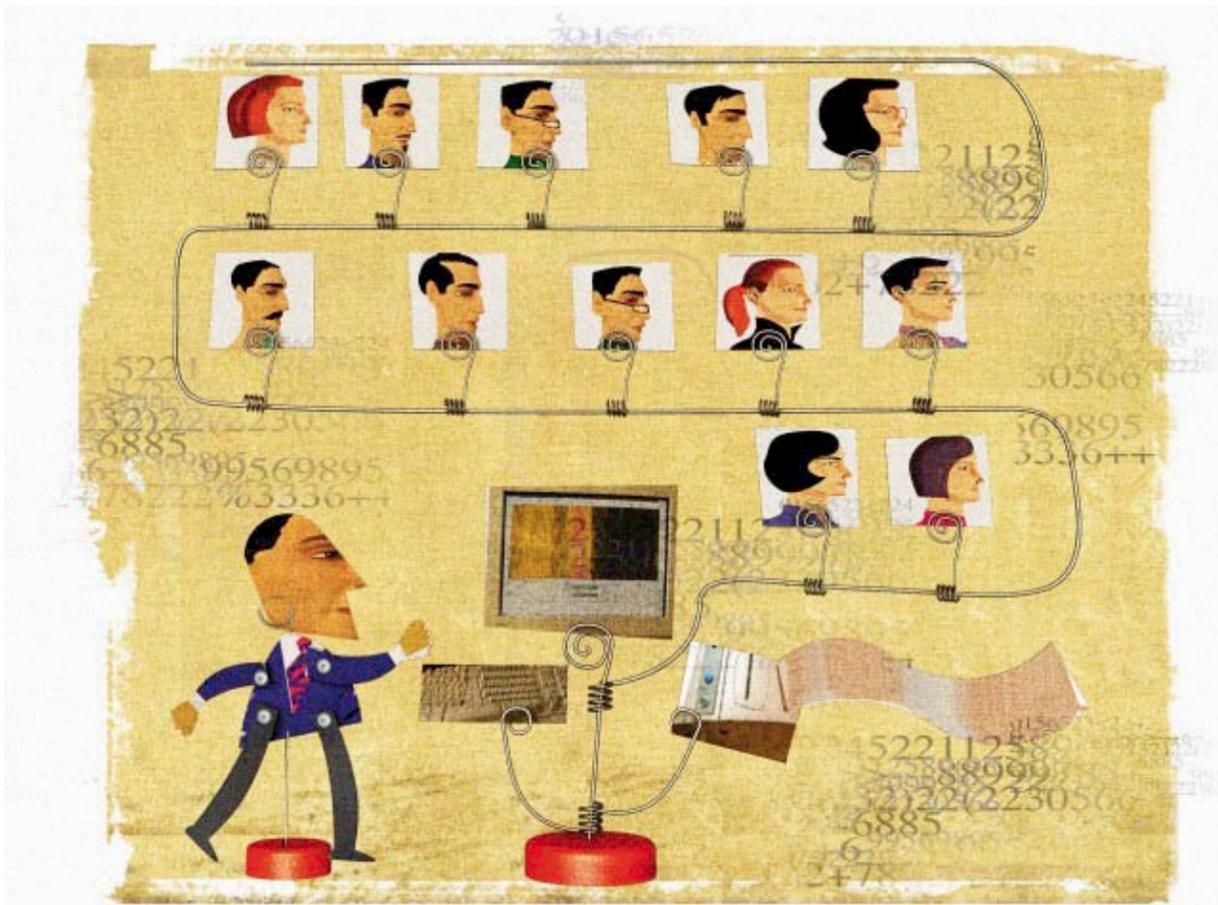
Dentro de los principales hallazgos encontramos que las competencias se usan principalmente para formalizar, alinear y mejorar el desempeño, lo que da cuenta de cierta madurez en el uso de la gestión por competencias.

De las empresas que tienen gestión por competencias, un 31% posee un modelo exclusivamente conductual (competencias blandas), un 5% uno exclusivamente funcional o técnico (competencias duras), mientras que la mayoría (62%) funciona con un modelo mixto. El modelo de competencia se aplica para capacitar (26,95%), compensar (7,78%), evaluar desempeño (26,35%), promover (16,17) y seleccionar (22,75%).

Si bien el uso de las competencias en capacitación y evaluación del desempeño está generalmente vinculado, se constata que comúnmente ese tipo de perfiles es distinto al que se utiliza en selección de personas. Las prácticas de selección muchas veces no se vinculan con los demás subsistemas de RR.HH., en especial desempeño y desarrollo, entonces, el desafío aquí es cómo integrar para obtener todos los beneficios del modelo.

Si bien el 82% de las empresas cree que el modelo de competencias impacta en su productividad, el 77% dice que no se mide, lo que da cuenta entonces de un deseo –otro desafío– más que una realidad. Y el 83% de los encuestados tiene algún grado de desconformidad con el modelo, lo que nos abre nuevas preguntas sobre cómo mejorar la gestión por competencias e integrar en torno a ella los sistemas de gestión de personas. ●

*“Las prácticas de selección muchas veces no se vinculan con los demás subsistemas de RR.HH., en especial desempeño y desarrollo, entonces, el desafío aquí es cómo integrar para obtener todos los beneficios del modelo”.*



## Las críticas contemporáneas a los procesos de selección de personal

Por **Hernán Camilo Pulido**, Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, Colombia

A partir de un proyecto de investigación que busca servir de base para la regulación de las prácticas de selección de personal en Colombia, un grupo de psicólogos pertenecientes a diferentes facultades del país se ha dado a la tarea de documentar prácticas de selección. Por ejemplo, se ha podido establecer que frecuentemente se juzgan las hojas de vida, solamente, por las universidades de donde provengan los candidatos, o que se le dé un peso muy fuerte dentro del proceso de selección al “ojo clínico”, que algunos de los psicólogos seleccionadores manifiesta tener. Ahora bien, se presentan dos prácticas que nos preocupan especialmente: el uso generalizado del polígrafo y la visita domiciliaria, donde psicólogos entrenados van a los hogares y hacen una serie de entrevistas y toman fotografías dentro de los hogares (el closet, el refrigerador), para desde estos datos hacer inferencias acerca de las actuaciones del trabajador en la organización.

La búsqueda de elementos conceptuales para entender este tipo de prácticas permitió que clasificáramos la literatura crítica acerca

de los procesos de selección en cuatro ejes. En el primero se cuestiona el lugar del paradigma psicométrico en la práctica de la selección y cuestiona las posibilidades reales de hacer predicciones a partir de la selección basada en instrumentos de corte exclusivamente psicológico. La apuesta generalizada por parte de los psicólogos que trabajan en recursos humanos por el paradigma psicométrico les ha ganado el apelativo de psicofarsantes, puesto que aun conociendo que existen otras formas de hacer selección, los psicólogos siguen defendiendo este paradigma como garantía de sus servicios.

El segundo eje asume los principios de la crítica marxista para plantear que los procesos de selección básicamente sirven para contribuir a mantener el statu quo. Estudios históricos señalan cómo los psicólogos en la década de los años 30 del siglo XX diseñaron baterías para detectar posibles sindicalistas, y su evolución hasta mediados de los años 90s a la búsqueda de posibles sujetos problemáticos. En términos generales, a través de la aplicación de las herramientas psicológicas se mantiene una mirada individualizada del mundo de los negocios, vinculando exclusivamente los logros personales del trabajador a la eficiencia. Desde ahí, fácilmente se puede culpar al trabajador -y por tanto a las áreas de recursos humanos- por el fracaso organizacional, sin cuestionar la organización del trabajo que asume en el modo de producción capitalista.

También los años 90 se fortalece otro tipo de crítica, principalmente en Inglaterra, utilizando las herramientas provistas en la obra de Michel Foucault. Si en los procesos de selección se hacen patentes los prejuicios sociales y no se logra predecir con certeza el desempeño futuro de un trabajador, se afirma que hay que buscar una explicación distinta al lugar y a las operaciones que realizan, que permita explicar por qué se siguen y seguirán aplicando. El análisis de la eficacia de los procesos de selección se desplaza. Ya no está vinculada con su capacidad de predicción, sino con los efectos de construcción de subjetividad. Así la práctica de la selección de personal se convierte en otra de las técnicas que sirven para la construcción de sujetos con una psicología individual, permitiendo conformar una población de trabajadores que está acorde con las demandas de la producción capitalista.

El último eje está constituido por el análisis de los psicólogos sociales críticos latinoamericanos acerca de los procesos de expansión de los procesos de selección desde las sociedades del Atlántico Norte, lugar donde se diseñan los objetos psicológicos, hasta las demás sociedades del planeta en donde estos objetos son hibridados, apropiados y consumidos. Los instrumentos psicológicos se diseñan para las condiciones objetivas de trabajo que imperan en el norte, sin embargo, se importan a través de variados canales -se destaca el rol de las multinacionales- a las sociedades del sur produciendo como efecto que los problemas locales del trabajo se subordinen a las herramientas importadas. Se limita seriamente el surgimiento de formas alternativas de pensar los propios problemas del trabajo, ante las técnicas que prometen hacer funcionar y mejorar de manera universal el mundo laboral. Se plantea como desafío que los psicólogos que nos ocupamos del mundo del trabajo debemos ir más allá de nuestro papel de adaptadores o replicadores de las estrategias psicológicas, para pensar problemas característicos de la organización del trabajo en nuestras regiones y aportar soluciones novedosas, acordes con las características que imperan en nuestros muy variados ámbitos laborales. ●

## APRENDIENDO DE LAS PRÁCTICAS AUSTRALIANAS

Por **Juan Pablo Villanueva**, Profesor Magister en Gestión de Personas UAH, Gerente de Recursos Humanos PacificHydro Chile

A propósito de mi trabajo, tuve la ocasión de conocer las normas y prácticas de no discriminación y de igualdad de oportunidades relativas a la selección de personas en Australia, sociedad considerada como una de las más igualitarias y de mejor calidad de vida en el mundo. Allá la legislación que protege la igualdad de oportunidades tiene cerca de 40 años, y se vincula a la búsqueda de integración de las distintas culturas y al fenómeno de la inmigración.

La discriminación en la selección de personal se entiende como todo aquello que en la toma de decisiones no corresponde a los factores críticos de desempeño del cargo. En la selección, la ley prohíbe al empleador aplicar criterios discriminatorios al ofrecer un cargo y respecto de los términos y condiciones de la oferta. Los directores de las empresas son particularmente responsables de cualquier acto de discriminación, apareciendo en las primeras planas de los periódicos.

La selección debe basarse en criterios objetivos como experiencia laboral y formación, justificándose por qué se exigen 5 o 10 años de experiencia, o por qué una carrera y no otra. Ante una eventual demanda, se debe contar con descripciones de cargo antes de iniciar el proceso, demostrar el procedimiento de selección y las pautas de entrevista, dejando fuera aquello que es “deseable” ya que se considera discriminatorio.

En las entrevistas sólo se permiten preguntas inherentes al cargo, quedando excluidas las que refieren a dónde vive el candidato, si tiene hijos, si es casado, su religión o partido político. No se utilizan test psicológicos, y de hecho en la selección participan pocos psicólogos. Se eligen buenos candidatos a partir de entrevistas estructuradas, y son muy comunes los assessment center, las pruebas de conocimiento y las pruebas técnicas.

El camino correcto para mí es que lleguemos a legislar y proteger la igualdad de oportunidades y la no discriminación en el trabajo, y así ganar en productividad. Si uno elige por competencias gana la empresa y el país. ●

# Los derechos fundamentales en los procesos de selección

Por Yerko Ljubetic, Profesor Magister en Gestión de Personas UAH, abogado Instituto Nacional de Derechos Humanos.

*“En un país desigual como el nuestro, en la contratación de trabajadores, consideraciones al aspecto personal, al género o al origen en las etapas de revisión curricular dan lugar a distinciones profundamente arbitrarias”.*

El mundo del trabajo tiene una creciente importancia en las discusiones internacionales sobre los derechos humanos. Recientemente se ha presentado a la Asamblea General de la ONU una propuesta de tratado vinculante a través del cual la actividad empresarial pudiera ser sujeto de obligación y responsabilidad en materia de derechos humanos, lo que rompe con una tendencia instalada que considera los derechos humanos como una cuestión de los Estados.

Tanto la carta internacional de derechos humanos como diferentes instrumentos de la OIT instalan el derecho fundamental a la no discriminación. Las distinciones que se apliquen en la gestión empresarial en el conjunto de ciclo laboral (pre-ocupacional, ocupacional y post-ocupacional) no deben estar fundadas en criterios arbitrarios.

En el plano normativo nacional, este principio tiene plena cabida. Tanto la Constitución, como disposiciones explícitas del Código del Trabajo establecen el concepto fundamental de la no discriminación, admitiendo únicamente distinciones basadas en la idoneidad y en las capacidades de las personas, instalando un modelo de sospecha abierta: cualquier otra consideración es sospechosa de discriminación, correspondiendo entonces fundar y objetivar los elementos que demuestran la no arbitrariedad. Los procesos de selección, tanto en fase de reclutamiento como de promoción interna, son especialmente sensibles a esta mirada desde los derechos humanos.

En un país desigual como el nuestro, en la contratación de trabajadores, consideraciones al aspecto personal, al género o al origen en las etapas de revisión curricular dan lugar a distinciones profundamente arbitrarias. Por otra parte, la utilización de instrumentos a través de los que las empresas pretenden determinar situaciones que involucren a sus trabajadores deben responder a un test de proporcionalidad: deben ser naturalmente idóneos, ajustados al objetivo, necesarios en cuanto sea ineludible no aplicarlos. Hay una generalizada práctica a través de la que algunos instrumentos comúnmente vulneran derechos. Es, por ejemplo, el caso de los test de drogas, cuando están establecidos de modo amplio y arbitrario, no respetan la proporcionalidad y comprometen el derecho a la no discriminación, la privacidad, la intimidad y la honra. El derecho humano fundamental de la dignidad es finalmente la combinación virtuosa la libertad e igualdad. ●

# PSICOLOGÍA

UNIVERSIDAD ALBERTO HURTADO

## •ADMISIÓN.

LA UNIVERSIDAD ALBERTO HURTADO AHORA ES PARTE DEL

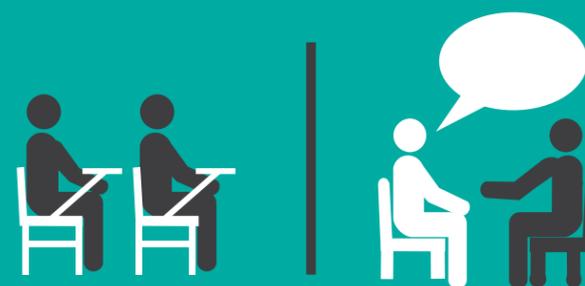
**SISTEMA ÚNICO DE ADMISIÓN**

DE LAS UNIVERSIDADES TRADICIONALES



ADMISIÓN **2015**  
PROMEDIO PSU

**628**



## •EXPERIENCIA PRÁCTICA.

NUESTRA ESCUELA CUENTA CON

**SALA DE ESPEJOS**

Y UN CENTRO DE ATENCIÓN PSICOLÓGICA ABIERTO A LA COMUNIDAD

## •CALIDAD ACADÉMICA.



## •EMPLEABILIDAD.



## \*ACREDITACIÓN:

Diciembre 2012 a diciembre 2017  
Qualitas