

El rol del psicólogo frente a la evaluación psicológica en el campo organizacional

Valentina Graterol Nieto

Marly Katherine Tobón Sandoval

Karla Daniela Páez Jiménez

Facultad de Psicología, Universidad Cooperativa de Colombia

Seminario de elaboración, aplicación e interpretación de instrumentos para la evaluación psicológica

2023



Resumen

El papel de los psicólogos en el campo organizacional ha ido tomando protagonismo a través del tiempo. En la actualidad los psicólogos organizacionales cumplen distintas funciones en las empresas desde el área de talento humano; en esta relatoría híbrida se narra brevemente la historia de la psicología organizacional, para luego pasar a dar muestra del papel que desarrollan hoy día, más específicamente en la evaluación en este campo, aplicado desde el reclutamiento del personal, las pruebas para su selección y las evaluaciones de rendimiento.

El papel del psicólogo organizacional tiene lugar desde el levantamiento de las funciones de cada cargo y las capacidades necesarias, hasta la selección del personal para ocuparlos, además de velar por el bienestar de los trabajadores, por su desempeño, el clima laboral de la empresas, entre otras funciones.

El poder contar con los psicólogos en las organizaciones ha facilitado en gran manera la evaluación del desempeño del personal, además luego de detectar el porqué de las falencias, los psicólogos apoyan en el proceso para potenciar las capacidades de los colaboradores, haciendo de estos, seres más eficaces y eficientes para la compañía en la que laboran.

La entrada de la psicología a las organizaciones marca un antes y un después, haciendo de los procesos más efectivos, reduciendo los costos en contratación de personal que no es idóneo para determinado cargo, y sacando además lo mejor de aquellos que sí aplican.

Sesión No. 1

Seminario de elaboración, aplicación e interpretación de instrumentos para la evaluación psicológica

Evaluación psicológica en el campo organizacional

Fecha de la sesión

29 de abril de 2022

Introducción

Con el pasar del tiempo las compañías tienden a mostrarse más interesadas en la manera en que sus colaboradores inciden en la alta productividad de la compañía, es por esto que la psicología se ha abierto campo en un área en el que antes no fue tomada en cuenta, jugando un papel importante en el levantamiento de perfiles de cargo, la convocatoria y selección del personal, el funcionamiento de las relaciones entre colaboradores y con sus superiores, y no menos importante, en la evaluación y contratación del personal, todas estas son tareas llevadas a cabo por los psicólogos que se enfocan en el área organizacional, todo lo anterior desde dos distintas posiciones, la de atraer y retener al talento, y, por otro lado, desarrollar y comprometer al personal que hace parte de la compañía (Conrero, 2019).

El presente documento se centra en la parte de evaluación psicológica en el campo organizacional, se resalta la influencia que los profesionales de la psicología tienen y cómo desde su saber aportan activamente a la productividad de los procesos organizacionales, para tal fin se llevó a cabo una búsqueda bibliográfica cuya finalidad fue determinar el objeto de estudio, el quehacer y la formación necesaria de los profesionales de la psicología para llevar a cabo estas tareas, en este campo.

La importancia de la presente relatoría recae en la necesidad de compilar distintos conocimientos acerca de la evaluación psicológica en el área organizacional y así mismo, del rol que desarrollan los psicólogos en estos procesos, debido a la gran importancia que esta ha aportado desde su llegada a las empresas, teniendo en cuenta el conocimiento que otros autores han ido desarrollando mediante distintas investigaciones, entre las que figuran estudios desarrollados por Idalberto Chiavenato, Martha Alles, Ana Amo, entre otros.

Mediante la presente relatoría se amplían los conceptos que fueron nutridos con investigaciones de otros autores con amplia trayectoria de investigación en este campo, encontrando entre estos similitudes y diferencias, además de información acerca de técnicas específicas utilizadas para la evaluación que se tratarán más adelante en el texto. En la búsqueda se tuvo en cuenta artículos académicos y algunas tesis de grado con una antigüedad de no más de 5 años, todas las investigaciones fueron redactadas en español y se utilizaron buscadores como Google Académico, Redalyc y Scielo.

Entre las preguntas orientadoras que guían el presente documento de relatoría se encuentran:

- ¿Cuál es el papel del psicólogo organizacional en las empresas?
- ¿Qué evalúa el psicólogo de las organizaciones?

Las organizaciones

Para hablar de psicología organizacional, se hace necesario hablar del lugar en el que esta centra su accionar, se considera organización a la integración adecuada de los trabajadores, la tecnología, los materiales y medios de trabajo, mediante procedimientos y métodos puestos en práctica para desarrollar las tareas asignadas de manera racional y armónica, contando con adecuados niveles de salud y seguridad, garantizando así la calidad del servicio o producto ofertado además del cumplimiento de los requisitos tanto ambientales como ergonómicos establecidos para las operaciones propias de la empresa (Góngora & otros, 2016).

Otros autores como Quintero (2016), definen la organización como “un sistema sociotécnico que a su vez hace parte de un sistema de mayor amplitud, conocido como sociedad, con la cual mantiene relaciones en ambos sentidos”; desde esta perspectiva, afirma que las organizaciones son sistemas sociales que se integran de personas que a su vez conforman grupos de trabajo que hacen parte de una estructura que desarrolla tareas aprovechando determinados recursos en pro de valores comunes.

Estas empresas responden a una estructura organizacional que se encuentra planteada de acuerdo a las necesidades de los procesos propios de la misma, y se encarga de delimitar jerarquías, organigramas, cadenas de mando, autoridades, departamentalizaciones y otros; caracterización que se hace necesaria para el buen funcionamiento de las compañías debido a que por medio de las mismas se definen las funciones y se organizan las metas y objetivos, tanto como los medios para alcanzarlos (Bravo & otros, 2016).

Breve historia de la psicología organizacional

En el presente apartado se realizó una recopilación breve de los acontecimientos importantes de la historia de la psicología aplicada a las organizaciones, sus inicios se ubican entre los últimos años del siglo XIX y los años iniciales del siglo XX, más específicamente en 1903, mediante el texto redactado por Walter Dill Scott titulado *The theory of Advertising*, tomando mayor fuerza en 1903 con el escrito del mismo autor *Human Efficiency in Bussiness*, en las que se aplica la psicología a los negocios, otro de los escritos que se identifican como fundadores es *Psychology and Industrial Efficiency* que se publicó en 1913 por Hugo Münsterberg, en estos escritos los temas tratados fueron acerca de la eficiencia en el trabajo, técnicas de mercadeo y publicidad y no menos importante, la selección de personal (Gómez, 2016).

El auge de la psicología organizacional, en ese entonces llamada industrial se da en la primera guerra mundial, donde los soldados debían ser asignados a los puestos en los que tendrían mejor desempeño, con el apoyo de los test Army Alfa y Army Beta, sumados a distintas pruebas de habilidad mental, las cuales permitían ubicar a los soldados en los puestos más acordes a sus habilidades y capacidades, entre las primeras pruebas de evaluación se encuentran las pruebas motrices y perceptuales para pilotos desarrolladas por John Watson y el incremento de capacidad en buques de carga mediante los estudios de Henry Grantt (Gómez, 2016).

En Estados Unidos, el impacto de la psicología organizacional tuvo su auge durante la gran depresión, en el que la asesoría personal fue empleada dentro de las organizaciones, es importante mencionarlo pues fue en este periodo que se dejó de ver a los empleados como sujetos lineales, minimizando los componentes del todo sistémico y dinámico de la organización, tomando en cuenta los sujetos que hacen parte de la misma (Briones, 2020).

Si bien en sus inicios la psicología organizacional tuvo distintas definiciones y fue llamada de distintas maneras, estas definiciones pasaron más adelante a ser campos de una misma ciencia, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1

Campos principales de la psicología industrial / organizacional

Campos	Consiste
Psicología de personal	Este tipo de psicología es empleada en distintas áreas entre las que figuran el reclutamiento, el análisis de puestos, la selección de personal, la capacitación, la determinación de salario y las evaluaciones de desempeño. En esta figuran tanto la aplicación como el desarrollo de pruebas que permitan seleccionar y ascender personal; se evalúan constantemente las pruebas existentes para verificar su imparcialidad y validez; se analizan además los cargos para tener imágenes claras de las tareas que llevan a cabo los trabajadores y así determinar su valor monetario, luego de construir las descripciones de puestos, se desarrollan instrumentos para medir el desempeño de los mismos, así como modelos de capacitación para desarrollar las aptitudes de los empleados.
Psicología organizacional	Esta es la encargada de la satisfacción laboral, el liderazgo, la motivación de los empleados, el manejo del conflicto, la comunicación, los procesos al interior de la organización y el cambio en la misma; para lo anterior utiliza encuestas de actitudes aplicadas a los colaboradores; entre sus funciones también figuran la consultoría y el impartir recomendaciones para áreas con problemas susceptibles al mejoramiento, su enfoque va a la mejora de desempeño de los colaboradores, para lo que implementan programas como la reestructuración, la construcción de equipos y el empoderamiento de los mismos.

Ergonomía/factores humanos	Su foco es el área física de trabajo, su diseño; la interacción entre los humanos y las maquinas, el estrés y la fatiga física; sus actividades se desarrollan de la mano de otros profesionales, como los ingenieros, en aras de lograr construir puestos de trabajo más seguros y eficientes.
----------------------------	---

Fuente: (Gómez, 2016).

Con base en la información presentada en la tabla 1 se puede observar que a lo largo del tiempo se han logrado definir tareas específicas propias de la psicología en campos que las caracterizan y las unen por la naturaleza de las actividades, definiendo así la psicología de personal, la psicología de la organización y la ergonomía/factores humanos, es posible observar que existen elementos que se mantienen aún luego del cambio conceptual, pues, estos campos de acción se encuentran definidos desde antes de conocerse la psicología organizacional bajo el concepto como hoy se conoce.

La información presentada en la tabla 1 coincide con lo expuesto por Peña & otros (2021), quienes afirman que “se centra en las acciones de reclutamiento, estudios de puesto, elección de empleados, valoración de los niveles salariales, capacitación y evaluación de desempeño.” (p. 178); la psicología organizacional va enfocada a los procesos grupales del personal, su comunicación e interacción; y, la ergonomía se enfoca en los factores físicos o materiales de las instalaciones donde se llevan a cabo las labores.

El rol del psicólogo en la gestión del talento humano en las organizaciones

En todos los procesos antes mencionados, el actuar de los psicólogos organizacionales tiene lugar, desde el levantamiento de las funciones de cada cargo y las capacidades necesarias, hasta la selección del personal para ocuparlos, de esto se hablará más adelante entrados en el

texto; además de esto, velan por el bienestar de los trabajadores, por su desempeño, el clima laboral de la empresas, entre otras funciones; mientras, se mencionarán los principios básicos de las organizaciones, los cuales de acuerdo a Bravo & otros (2016) son:

- Eficacia: reconocimiento del aporte realizado por cada colaborador en pro de conseguir las metas de la organización.
- Eficiencia: posibilidad de conseguir las metas planteadas con el coste mínimo.
- Organización formal: agrupamiento social establecido de manera elaborada y con propósito específico, distinguido por normas, arquitectura jerárquica y procedimientos que dan orden a la interacción entre los miembros.
- Organización informal: son interacciones sociales nacidas de forma natural entre los colaboradores que conforman una empresa, pueden sumar o restar a los procesos dependiendo de las habilidades de los directores

El talento humano es considerado la base más sólida que puede existir en una compañía, ya que este tiene gran relevancia en la efectividad y productividad de la mismas, es debido a esto que las empresas se esfuerzan para conseguir el personal idóneo para llevar a cabo cada labor, cuando los procesos que comprende la gestión humana son aplicados a cabalidad, la satisfacción de los colaboradores aumenta, lo que se ve reflejado en indicadores positivos para la compañía, por tal razón, quienes gestionan el talento humano en las empresas deben realizar un trabajo exento de fallas (Acosta & Reaño, 2018).

El papel de los psicólogos organizacionales en las compañías responde por lo general al área de gestión del talento humano o de recursos humanos, cuya tarea es la de, como lo indica su nombre, gestionar los recursos humanos de la compañía, tomando como recursos humanos el

concepto propuesto por Hernández y Quezada (2016), quienes lo definen como el equipo de personas que hacen parte de una institución pública o privada en la que cumplen las funciones que le son asignadas con base en sus capacidades, talentos y necesidades de la compañía.

La finalidad de la gestión del talento humano en las distintas compañías no es otra que la de dirigir al personal que lleva a cabo las actividades laborales, para que estos realicen sus tareas de la manera más efectiva posible; una característica común de estas personas es que poseen las capacidades, actitudes y conocimientos relacionados a su sistema de trabajo específico, la labor del área de gestión humana se enfoca en lograr el máximo desarrollo de estas capacidades en pro de beneficiar tanto al trabajador como a la compañía para la que este labora (Borrero, 2019).

De acuerdo a lo obtenido en el módulo, el psicólogo organizacional se encarga de desarrollar el organigrama, realizar las descripciones de cargos, los perfiles y la medición de su desempeño, fomentar la cultura organizacional, apoyar e incentivar la formación y el desarrollo, mejorar el clima laboral, son además de la selección de personal y de la planeación y gestión del talento.

A lo anterior, Chiavenato como se citó en Borrero (2019) agrega que esta gestión comprende también las acciones, políticas y normas que la organización necesita para dirigir la gestión de personal, en todas las dimensiones de las que se componen, reclutamiento, capacitación, selección, recompensas, remuneración, calidad de vida y evaluación de desempeño; adicional a lo anterior, también abarca el área de incentivos laborales y retribuciones; reconociendo la gestión del talento humano además, como la función responsable de la colaboración eficaz de las personas para cumplir los objetivos organizacionales y propios.

Esta gestión, según Landivar (2018) debe alinearse con la misión, visión y propósitos de la organización, es por esto que debe orientarse a conformar un equipo humano que vaya acorde a las necesidades de la misma, lo que hace que se necesite un proceso de selección de personal minucioso, con el fin de que sus capacidades vayan acordes a lo que la empresa necesita. Además de conseguir el personal idóneo, es necesario que estos sean motivados y entrenados para los fines de la organización, la cual debe contar con un clima laboral y relaciones idóneas para el desarrollo del talento.

En cuanto a la parte operativa del talento humano, es necesario tener en cuenta 2 principales dimensiones, la dimensión personas y la dimensión de posiciones claves, la primera de estas, es la más estudiada y es aquella que considera a las personas como un recurso que es adquirible, moldeable y utilizable para lograr los objetivos planteados para la compañía; la dimensión de posiciones claves en la compañía, es la que se enfoca en estudiar los puestos que se asocian directamente con ventajas competitivas en las empresas (De la Calle y otros, 2020).

La dimensión personas, comprende 4 procesos: inicia por la atracción del talento, lo que es sumamente importante, pues, la compañía debe ser también atractiva para el posible colaborador, el juego va en ambos sentidos; luego se pasa a la identificación, que consiste en captar el talento tanto externo como interno, estos se miden de manera distinta, el talento interno con base en su potencial y desempeño previo, en cuanto al talento externo, es necesario desarrollarlo, dotándolo de calificaciones profesionales y cualidades personales; luego la retención, que se enfoca en hacer que los talentos con gran potencial se queden en la empresa (De la Calle y otros, 2020).

En cuanto a la dimensión relacionada con los puestos claves, esta se centra en la identificación de las posiciones claves dentro de la empresa, enfocándose en las ventajas

competitivas que son determinadas por las competencias claves, esta busca entonces hallar las posiciones claves que generarán mayor impacto estratégico real para ser tratadas de manera específica por el plan de gestión del talento (De la Calle y otros, 2020).

Obtención de la información sobre el puesto

La información sobre el puesto vacante se compila de seis distintas maneras:

- Descripción y análisis de puestos: en esta se exponen los aspectos extrínsecos que corresponden al contenido del puesto, e intrínsecos que responden a los requisitos exigidos para ocuparlo.
- Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: donde se anota sistemáticamente los comportamientos y habilidades de quien ya ocupa el cargo, que han tenido buen o mal desempeño, detectando así habilidades y comportamientos deseable e indeseables para ocupar el cargo.
- Requisición de personal: en la que se verifican los datos que pide el jefe directo para ocupar el puesto; esta orden de servicio viene directo de gerencia y es la que inicia el proceso.
- Análisis de puestos en el mercado: es utilizada cuando la compañía no tiene conocimiento de la información acerca de requisitos o características que buscan en otras compañías para quienes ocupan el puesto referente, permitiéndole diseñar y acoplar el puesto a las demandas del mercado.
- La hipótesis de trabajo: utilizada cuando no existen referentes, es entonces necesario describir el cargo desde una hipótesis de trabajo, previendo desde la aproximación los contenidos del puesto y las exigencias de estas labores para

quien lo ocupa, luego en la práctica se va ampliando y puliendo el contenido del cargo (Chiavenato, 2015).

Con lo anterior, el departamento encargado tiene la posibilidad de traducir todos estos datos a su lenguaje, logrando así obtener una ficha de especificaciones del puesto, en la que se presentan los atributos y aptitudes que se esperan de un candidato para ocupar determinado cargo. Posterior a esto, se procede a determinar el tipo de reclutamiento y las técnicas a utilizar en este proceso.

Reclutamiento de Personal

El reclutamiento según Laverde & Aragón (2022) es una técnica usada tanto por compañías en proceso de constitución como por empresas que se encuentran ya constituidas, para dotar de talento humano las diferentes áreas de la misma. En las empresas constituidas este proceso se da para llenar una vacante por baja o promoción de quién la ocupaba, o al crearse un nuevo cargo. Estos procesos de acuerdo a De la calle y otros (2020), deben también considerar ascensos para personal que ya hace parte de la compañía y cumple con lo requerido.

Aunque las compañías son quienes inician el proceso de reclutamiento, no son estas los únicos actores del proceso, los sujetos en busca de trabajo son también actores activos, ya que se encargan de atraer y seleccionar las compañías de las que planean hacer parte, al proceso que va en la vía “compañía – personal” se le llama reclutamiento y selección de personal, en este se aplican una serie de procedimientos que en un primer momento buscan atraer personal para llenar las vacantes mediante un proceso de oferta al mercado (Chiavenato, 2015). La eficacia de este proceso, de acuerdo a Amo (2019) radica en la manera en que la vacante es presentada al

mercado, la idea es atraer una cantidad considerable de personal capacitado para ocupar el cargo, para que sea la empresa quien elija entre las posibles contrataciones.

La planeación de este proceso, consta de tres fases en las que se responden los siguientes interrogantes: ¿Cuál es la necesidad de la compañía en términos de personas?, ¿Qué tiene para ofrecer el mercado de talento humano? Y ¿Cuáles son las técnicas de reclutamiento que se deben utilizar? El foco de la presente relatoría se centra en el último de estos interrogantes, sin embargo, se solucionarán las incógnitas que le preceden de manera menos profunda para no dejar vacíos en cuanto al proceso.

Por lo general, el proceso de reclutamiento inicia cuando se realiza una requisición de empleo, por parte de cualquiera de las áreas de la compañía, la especificidad del documento depende de la complejidad del área de RH que maneje la organización. Luego de requerido el personal, se determina la fuente que posee mayor efectividad para atraerlo; es aquí donde cobra importancia el estado de los candidatos, que pueden estar disponibles/desempleados, ocupados/trabajando, estos últimos pueden ser reales (buscando empleo) o potenciales (no están buscando empleo). Por otro lado, el reclutamiento se puede dar por dos medios, utilizados dependiendo de las necesidades del cargo que se busca ocupar, siendo estos el reclutamiento interno y el externo (Chiavenato, 2015).

Reclutamiento interno

Mediante este tipo de reclutamiento, la vacante es ocupada por medio de la reacomodación de uno de los colaboradores, estos pueden ser promovidos mediante un movimiento vertical, o bien, transferidos por medio de un movimiento horizontal en el organigrama, también pueden ser transferidos con promoción, lo que significa un movimiento

diagonal. En este orden de ideas, el reclutamiento interno puede utilizar promoción de personal, transferencia de personal, programas de desarrollo de personal, transferencia con promoción de personal, y planes de carrera para el personal (Amo, 2019).

Esta debe ser la opción principal, ya que mediante su uso se minimiza el esfuerzo en términos de dinero y de tiempo, se promociona al trabajador elegido y a la vez se motiva a los demás mediante la oportunidad de ascender y hacer carrera; por otro lado el uso de este tipo de reclutamiento exige en demasía al área de talento humano, además de la coordinación con otros departamentos, definida por Chiavenato (2015) como intensa y continua, involucrando varios sistemas y bancos de datos.

El reclutamiento interno toma como su base información extraída de otras áreas, para tener conocimiento de los resultados del candidato, desde sus exámenes de ingreso hasta sus evaluaciones de desempeño, entrenamientos, capacitaciones en comparación con las exigencias del cargo a ocupar (Chiavenato, 2015). A esto, Cárdenas y Franco (2020) realizan un gran aporte al mencionar que estos procesos se llevan a cabo, por lo general, en los casos en que el cargo a ocupar necesite de una mayor familiarización con las tareas de la compañía.

Reclutamiento Externo

Tal como lo indica su nombre, este tiene en cuenta solo a candidatos externos a la compañía, los cuales se atraen mediante técnicas de reclutamiento como recomendaciones de los empleados, publicación de las vacantes en anuncios, por medio de asociaciones o sindicatos, anuncios vía web o en periódicos y revistas, también se pueden tener en cuenta candidatos que se hayan presentado en reclutamientos anteriores (Chiavenato, 2015).

Reclutamiento Mixto

Llevando la temática al plano real, las empresas utilizan el reclutamiento mixto por lo general, complementando el reclutamiento externo con el reclutamiento interno, ya que, al hacer reclutamiento interno, el colaborador que asciende genera una vacante, que, aunque sea llenada por otro colaborador, la ecuación por lo general crea la necesidad de contratar personal externo, a menos que se llegue al punto de cancelar algún puesto (Chiavenato, 2015).

Luego del reclutamiento, el siguiente paso es la selección de personal, que, es considerada otra fase de los mismos procesos, juntas se encargan de ingresar recursos humanos a la compañía, el reclutamiento se encarga de la divulgación de las vacantes, llamando la atención e incrementando la entrada; por su parte, la selección se encarga de la escogencia, elección, clasificación y decisión, filtrando y restringiendo la entrada de personal (Chiavenato, 2015).

Selección de Personal

Este paso es el que posee mayor interés en la presente relatoría, ya que, es donde el área de recursos humanos aplica mayor cantidad de procesos de evaluación, pues es aquí donde se decide cual es el candidato más adecuado para la vacante que se busca ocupar, teniendo en cuenta que se debe mantener o mejorar la eficiencia de los procesos, aumentando el rendimiento de la compañía.

La selección de personal da entonces solución a dos problemas básicos, el primero es la adecuación del colaborador al trabajo y el segundo la eficacia del trabajador al puesto, la primera de estas por medio del análisis y la posterior descripción de los puestos, y el segundo es la aplicación de técnicas de selección; cuando se comparan los requisitos con los candidatos es probable que varios cumplan con lo que se requiere para el cargo, en estos casos específicos la

decisión final es tomada por el departamento en el que se encuentra la vacante (Chiavenato, 2015).

Elección de las técnicas de selección

Luego de conocer la información de las vacantes, se continúa eligiendo las técnicas de selección necesarias para encontrar el candidato más adecuado, estas pueden ser de 5 tipos o grupos:

Entrevista de Selección

Es una de las técnicas más comunes, tanto en grandes, como pequeñas y medianas empresas. Se trata de un proceso comunicativo entre dos personas o más, entre entrevistador(es) y entrevistado(s) (Chiavenato, 2015). Además, la entrevista, permite un acercamiento personal, que permite indagar más allá de lo que las otras técnicas permiten, dando más fiabilidad al proceso, aunque el esfuerzo para realizarlas también es mayor en condiciones de tiempo, esta consiste en una conversación entre el candidato y el entrevistador para descartar o elegir al candidato, mediante la valoración de las características del candidato, algunas veces en comparación con los resultados de otros entrevistados (Amo, 2019).

Esta es considerada la herramienta por excelencia para la selección de personal, pues debido a su naturaleza influye en gran manera en la decisión final, su propósito debe estar previamente definido, en esta se tiene en cuenta no solo el lenguaje verbal, sino también el no verbal, se hace de suma importancia por parte del entrevistador estar atento a los gestos, ademanes y reacciones del entrevistado y no solo quedarse con las palabras dichas, además de tener la responsabilidad de darle el rumbo adecuado a la interacción y no permitir que se desvíe de los fines previamente determinados (Alles, 2019).

A lo anterior Chiavenato (2015) agrega una particularidad y es la de la imprecisión y subjetividad de esta técnica, al mencionar que esta no posee bases científicas, sin embargo, apoya el concepto de que es de las más utilizadas y confiables por lo que es utilizada en empresas, grandes, medianas y pequeñas.

Todo lo anterior se resume en lo planteado por Mocha (2018), quien asume que las entrevistas funcionan tanto para identificar destrezas, habilidades y capacidades de los entrevistados, como para determinar las diferencias entre los sujetos del grupo entrevistado para elegir al mejor candidato, teniendo en cuenta no solo lo que sabe hacer, sino también su carácter y aspectos de su personalidad, para lo que se hace necesario que el ambiente en que se desarrolla la entrevista se encuentre lo más libre de tensiones posible y que el entrevistado se sienta en confianza de ser cómo en realidad es, libre de la presión que representa el estar aspirando a conseguir un trabajo.

La calidad de la entrevista, de acuerdo a Mocha (2018) influye en el rendimiento de los entrevistados, por lo que las empresas deben enfocarse en hacer sentir cómodo al candidato, desarrollando entrevistas más adaptable y dinámicas, tranquilizándolo antes de iniciar y manteniendo un lenguaje fluido y fraterno.

Entre los errores más comunes en los procesos de entrevista, Alles (2019) menciona que con frecuencia no se revela el perfil buscado adecuadamente, no se lleva la entrevista a la profundidad adecuada, no se tiene en cuenta la experiencia previa del postulado y se entrevista a personas que no cumplen con el perfil, lo que se puede dar por exceso de preparación y/o experiencia o por falta de la misma.

Lo anterior deja ver lo útil que una entrevista bien planteada y bien desarrollada puede ser en un proceso de selección, sin embargo, requiere de una experticia y preparación mayor que otras técnicas de evaluación utilizadas, en las que no entran en juego tantos factores.

Entrevista por competencias

La entrevista por competencias, propuesta por Alles (2019), se caracteriza por la utilización de una estrategia estructurada de exploración, indagando por las experiencias del entrevistado desde su perspectiva; enfocada en obtener comportamientos concretos de su pasado; yendo más allá de lo que el candidato cree que hace desde sus valores, conociendo lo que en realidad hace, lo que luego se contrasta con los comportamientos que aseguran el éxito en el puesto que el candidato aspira obtener.

Para obtener la información de las competencias de una persona se utilizan distintas herramientas, entre las que Alles (2019) destaca el assessment center, el role playing, las dinámicas de grupo, entrevistas focalizadas, pruebas de trabajo, test de personalidad, test de aptitudes, referencias, datos biográficos y entrevistas relacionadas. Ahora bien, la entrevista por competencias puede usarse de manera independiente, o ser incluida en algún punto de la entrevista convencional, esto depende del tiempo disponible, de la posibilidad de entrevistar al candidato varias veces, del nivel del candidato y otros factores.

Las competencias a evaluar mediante este tipo de entrevistas se dividen en 3 grupos, el de competencias básicas, el de competencias conductuales y el de competencias funcionales, el primero hace referencia a aquellas competencias que son las desarrolladas mediante la educación inicial, las habilidades y conocimientos que facilitan la integración a la sociedad, tales como el lenguaje, la solución de problemas y la capacidad de relacionarse con otros; luego, las

competencias conductuales son aquellas que explican desempeños destacados en el mundo del trabajo y que son generalmente verbalizados en rasgos personales o atributos, tales como la flexibilidad, la innovación y la proactividad; por último, las competencias funcionales son las necesarias para llevar a cabo determinadas actividades que hacen parte de una función laboral, de acuerdo a la calidad y los estándares para el sector productivo o la empresa (Alles, 2019).

La autora además presenta preguntas orientadoras para medir las competencias que se buscan, en distintos niveles; propone preguntas para jóvenes profesionales que no poseen experiencia laboral, preguntas para personas con historial laboral y experiencia, preguntas para niveles ejecutivos, para especialistas... esto para cada una de las competencias que la autora expone, a manera de ejemplo, pues estas varían dependiendo del cargo para el que se realiza la entrevista (Alles, 2019).

La entrevista por competencias es sumamente enriquecedora para el proceso de selección, ya que permite mirar más allá de lo que una entrevista convencional permite, facilitando incluso evaluar las habilidades de solución de problemas de los candidatos, su forma de trabajar en equipo y otras competencias sumamente valiosas para cualquier cargo, incluso, puede ser estructurada para medir capacidades específicas para el cargo que se desee.

Pruebas o exámenes de conocimientos o de habilidades

Estas, son utilizadas para medir las habilidades y conocimientos que se adquieren a través del estudio, ejercicio o práctica de las labores, y analizar si los aspirantes son aptos en cuanto a conocimientos para ocupar el cargo al que aspiran (Chiavenato, 2015).

A lo anterior, Laverde & Aragón (2022) lo definen como evaluación técnica, ya que se encarga de medir los conocimientos técnicos o las pautas conductuales que debe tener un

colaborador para ocupar determinado cargo, incluyendo la preparación académica, y la experiencia de trabajos previos, estas pruebas deben ser realizadas antes de las pruebas psicológicas para que así se ahorren recursos y solo continúen en el proceso los candidatos que cumplen con lo que el cargo requiere a nivel de conocimientos.

La diversidad de estos test es bastante amplia, ya que su enfoque va a saberes específicos, a manera de ejemplo se pueden mencionar el proceso de selección para ingresar a *Ice Man Service*, en el cual se presenta a los aspirantes del área de producción y logística, además de otros test, una prueba llamada *Prueba de conocimiento*, esta prueba fue desarrollada por el área de recursos humanos de la mano de representantes del área específica de trabajo (Franco & Oquendo, 2020).

Test psicológicos

Durante el módulo se definieron los test y se presentaron algunos que son usados con frecuencia , además de los objetivos que se buscan con cada uno; los test son pruebas aplicadas a los aspirantes con el fin de evaluar su desarrollo mental, sus habilidades y aptitudes, en el área organizacional se utilizan para tener un estimado de cómo reaccionaría la persona ante decisiones a tomar en el desempeño del cargo, además de permitir conocer un diagnóstico de su personalidad (Chiavenato, 2015), esta es considerada por Laverde y Aragón (2022) como la etapa más importante del proceso, ya que es aquí donde se reúnen datos referentes a la capacidad emocional e intelectual de los aspirantes.

Estos métodos estandarizados se usan para medir cualidades de conductas individuales, por medio de las cuales se puede definir si el candidato es capaz de integrarse en el puesto al que aspira y realizar las actividades que este demanda, estos se usan para medir tanto habilidades

específicas como generales, incluso es común que se desarrollen pruebas para medir de manera específica habilidades que sean relevantes para el campo de actividad laboral al que aspira el sujeto; sin embargo, aunque aportan de manera significativa al proceso, estos no pueden ser la prueba determinante para seleccionar al candidato ideal para un cargo (Roa, 2020).

Entre las bondades de este tipo de pruebas, se encuentra el bajo costo en cuanto a la aplicación, ya que, se pueden evaluar gran cantidad de sujetos al tiempo, contrario a otras estrategias como quizá la entrevista, además que se requiere menor formación y habilidad para su aplicación, también se suma la facilidad que brinda para la comparación objetiva de los candidatos debido al tipo de respuestas; sin embargo, se encuentran algunas debilidades en este tipo de pruebas, tales como la divulgación de estas pruebas al público general, facilitando en el entrenamiento en las mismas y la pobreza de las respuestas obtenidas, ya que, en la mayoría de los casos es una única respuesta por pregunta (Roa, 2020).

En el área de selección de personal, se suelen utilizar distintos test, entre los que se vieron en el módulo figuran el IPV, 16PF, VAL, Wartegg, figura humana, entre otros, uno de los test que más se utiliza, sin importar el cargo al que aspiran los sujetos es el test de Wartegg, en su versión de 8 campos, en el que el candidato debe realizar gráficos o dibujos a partir de diferentes modelos que vienen ya impresos en el formato, estos dibujos que los participantes realizan dan vista de su estructura de personalidad, este test se encuentra dentro de los test proyectivos gráficos (Chindoy, 2018).

Cuestionarios de aptitudes

Estas pruebas se encargan de medir aptitudes para llevar a cabo las labores de determinado puesto de trabajo, se agrupan generalmente en aptitudes artísticas, administrativas,

verbales, perceptivas, numéricas, mecánicas, espaciales, musicales, motoras y sensoriales (Cárdenas & Franco, 2020). Para Chiavenato (2015) las aptitudes son habilidades potenciales, las pruebas o cuestionarios se encargan entonces de determinar aproximadamente qué tanto estas podrán ser desarrolladas en un candidato; a diferencia de los test de conocimientos que van enfocados hacia, como lo indica su nombre, conocimientos específicos que pueden ser más fácilmente adquiridos mediante el estudio.

La determinación del cuestionario o prueba a utilizar recae en manos de la experticia del evaluador, ya que, no hay una prueba mejor que otra, sino que cada una está diseñada para casos concretos, en este punto suele haber errores debido al presupuesto de acceso a las pruebas necesarias para cada cargo.

Por su parte, Laverde y Aragón (2022) no hacen mayor hincapié en el tema y solo aportan que estos miden las capacidades más desarrolladas, entre las que menciona la comunicación oral y escrita, y, la habilidad para las ventas. Estas habilidades varían dependiendo del puesto que se busca llenar, ya que, las aptitudes para ocupar cargos operativos no serán las mismas que para un mando intermedio ni un puesto gerencial.

Entre las habilidades que se han determinado como necesarias para puestos gerenciales, de acuerdo a Laverde y Aragón (2022), de las cuales algunas también son útiles para desempeñar cargos de menor jerarquía en las empresas, se encuentran la comunicación interpersonal, la supervisión y liderazgo, la administración y dirección de tareas, las habilidades cognitivo-conceptuales tales como las habilidades intelectuales, capacidad de análisis, y otras como la madurez emocional, la espontaneidad, adaptabilidad y autocontrol.

En el test DAT – 5, observado en el módulo, se mide la aptitud en distintas habilidades entre las que figuran el razonamiento verbal, razonamiento numérico, razonamiento abstracto, la rapidez y exactitud perceptiva, razonamiento mecánico, relaciones espaciales e incluso la ortografía.

Cuestionarios de personalidad

Este tipo de test evalúan variables como el autocontrol, la introversión o extraversión, la emocionalidad, por lo general se utilizan en procesos de selección para puestos medios o directivos, y de gerencia (Rojas, 2018). Estos cuestionarios han sido puestos en duda con frecuencia, ya que su adaptación a las situaciones laborales no se ha demostrado a lo que se le atribuye baja predicción del comportamiento en el trabajo; sin embargo esta situación ha ido cambiando y en la actualidad se encuentran cuestionarios aplicados a la vida laboral, algunos miden la estructura general de personalidad, otros identifican rasgos patológicos y otros se enfocan en rasgos profesionales concretos (Roa, 2020).

La tendencia actual en estos test aplicados al área laboral se enfoca en las pruebas proyectivas, en los que se presentan estímulos distintos al candidato y este expresa su impresión del mismo en una respuesta abierta, estos estímulos pueden ser imágenes, manchas o dibujos, mediante estas pruebas se busca medir variables tales como la integridad o la estabilidad emocional, las cuales han demostrado ser importantes en los procesos de selección; entre los más utilizados se encuentran el test de la figura humana, el test de Rorschach, Machover, test de la familia, entre otros (Cárdenas & Franco, 2020).

Otro de los test ampliamente utilizado en pruebas de selección de personal, es el Wartegg de carácter proyectivo, este se basa en la técnica de finalización de dibujo, interpretando que la

personalidad del evaluado puede proyectarse por medio de la manera en que esta construye elementos gráficos, partiendo de signos estructurados, asumiendo que los signos tienen implícitos la personalidad de quien los dibuja (Rivas, 2019).

Uno de los inconvenientes con este tipo de test, atiende a su popularidad, al ser utilizados por múltiples empresas en distintos procesos de selección, los aspirantes en ocasiones preparan sus respuestas, haciendo que los resultados de las pruebas no sean fieles a su personalidad real, es por esto que, se hace necesario en estos procesos utilizar múltiples herramientas, a fin de obtener una visión lo más real posible de cada uno de los participantes.

Así mismo se utilizan test psicométricos, una de estas pruebas de personalidad ampliamente usada en la selección de personal es el 16pf, desarrollado en 1970 por Cattell, Dreguer y Tatsuoka, este, con sus 187 ítems, mide 16 rasgos de personalidad y ha sido adaptado a distintos contextos, además cuenta con baremos que apuntan hacia distintos grupos etarios; su aplicación no solo se da en el área de la psicología organizacional, sino que es también utilizada en la clínica, forense, educativa y psicología del deporte (Arroyo, 2018).

Cuestionarios de inteligencia

Estas pruebas evalúan factores cognitivos, como la memoria, las capacidades verbales y numéricas, la orientación espacial, el razonamiento, la capacidad de adaptación, la capacidad de entendimiento (Rojas, 2018), a esto, Laverde y Aragón (2022) suman que, estas miden la capacidad que posee el candidato en cuanto a la resolución de situaciones en su entorno mediante el factor general de inteligencia y factores más específicos como la síntesis y el análisis, y, los niveles de pensamiento.

Un ejemplo claro de test psicométrico para medición de inteligencia ampliamente utilizado es la escala de Wechsler para adultos WAIS, la cual mide de manera integral la inteligencia de sujetos adultos, cuenta con una parte verbal y una parte de ejecución y termina por arrojar el coeficiente intelectual del estudiado, esta prueba tiene una duración de entre 1 hora y 1 hora y media (Chávez & otros, 2018), una de las pruebas vistas en el módulo, el DAT – 5 se centra en que la inteligencia humana se integra de distintas aptitudes y que estas se miden desde puntos de vista distintos.

Técnicas de simulación

Estas tratan por medio de la acción social, representar escenas en las que se miden las capacidades de los participantes, en interacción social y solución de situaciones que podrían presentarse en el puesto de trabajo, la persona que dramatiza tiene el rol más activo en la situación, pero, quienes se encuentran sentados en círculo alrededor, pueden aportar también a la escena (Chiavenato, 2015). Entre estas técnicas, se encuentra el Assessment center, en el que se realiza una evaluación conductual en la que se busca enfrentar a los aspirantes mediante la resolución práctica de situaciones conflictivas que se pueden presentar en el cargo, se presentan entonces problemas con escenarios de actuación reales, se les presenta a los candidatos información, en algunos casos incompleta, para que estos le den solución a las situaciones conflictivas que se les presentan (Rengifo, 2017).

El Assessment center se puede tomar entonces como una evaluación de un modelo de competencias organizacionales, atributos, habilidades de la conducta de un sujeto orientado a la tarea que puede clasificarse de manera fiable y lógica, entre las que también sobresalen conocimientos y actitudes que tienen relación con el éxito como resultado (Rengifo, 2017).

Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño es la medición sistemática del cómo se está desempeñando un colaborador en determinado cargo, además de medir el potencial de desarrollo del trabajador, para realizarla, se pueden utilizar distintos mecanismos, el quien los aplica depende de la organización del área de recursos humanos de la compañía, por lo general lo realiza el gerente o los supervisores de cada área, con la asesoría del área de recursos humanos, quienes establecen los medios, dan seguimiento y controlan el sistema planteado (Chiavenato, 2015). Otro autor que aporta a la definición es Pérez, como se citó en Ibarlucea & Maldonado (2017), quien afirma que la evaluación de desempeño consiste en un procedimiento sistemático y estructurado para evaluar, medir y contribuir sobre los atributos, capacidades, resultados y comportamientos relacionados con el trabajo, identificando además brechas para descubrir la productividad de un empleado y su rendimiento a futuro, identificando las necesidades de capacitación, diseño de puestos, hasta problemas personales que afecten el rendimiento del colaborador.

Existen empresas donde la misma persona es responsable tanto de su rendimiento como de su evaluación, por medio de indicadores que son determinados y proporcionados por la organización o el gerente. Se da también el caso de que, los individuos en compañía del gerente realizan la evaluación, por medio de una APO o administración por objetivos, más incluyente, renovada y motivadora, pues, los objetivos son estipulados mediante el consenso al igual que los medios y recursos para cumplirlos, el compromiso para cumplirlos es personal, se toma como base fundamental el desempeño del trabajador, que es medido de manera continua y comparado constantemente con los objetivos, para luego realizar una realimentación intensa (Chiavenato, 2015).

Un grupo de trabajo es capaz de evaluar el desempeño de sus miembros, trazando además sus metas y objetivos; otra de las áreas que puede evaluar el desempeño, por sí misma, es la de recursos humanos, aunque sea una práctica que se está dejando de lado en la actualidad, es más utilizada la comisión de evaluación, en la que se designa un grupo de personas que entran a ser evaluadores de sus compañeros, estas se conforman de trabajadores de diferentes áreas, algunos de los miembros son permanentes mientras otros son transitorios. El objetivo de realizar una evaluación de desempeño no es otro que el de mejorar el recurso humano de la organización por medio del conocimiento de las potencialidades y falencias de cada área, o trabajador, pero también persigue objetivos intermedios tales como adecuar al trabajador al puesto, capacitar, promover, brindar incentivos por buen desempeño o estimar el potencial de desarrollo de un trabajador (Chiavenato, 2015). Su importancia radica en que, es el talento humano de las organizaciones el que realmente las mueve hacia los objetivos y metas trazadas, siendo un pilar de la dinámica organizacional, permitiendo supervisar y dirigir al personal hacia lo deseado, facilitando además la interacción entre los líderes y el equipo (Ibarlucea & Maldonado, 2017).

En una evaluación de desempeño pueden participar varios actores, los 6 que por lo general participan son el mismo trabajador, el gerente, el jefe inmediato, el par, el equipo de trabajo y la comisión designada para la evaluación, esto dota a la evaluación de riqueza, ya que se tienen distintos puntos de vista acerca del comportamiento y rendimiento del trabajador (Chiavenato, 2015).

Entre los beneficios que trae consigo la evaluación de desempeño, se encuentran, para los altos cargos, el contar con una medida clara y objetiva del comportamiento y desempeño de cada empleado, el conocer los aspectos que son más valorados por la empresa en cuanto al comportamiento de sus colaboradores, y, una mejora en el autocontrol y la autoevaluación; para

la organización permite que se conozca el potencial humano en distintos plazos temporales, a corto, mediano y largo plazo, además, facilita la identificación de necesidades de mejora, de candidatos potenciales a ascensos y de las necesidades de retención de empleados; para estos últimos, los beneficios giran en torno al conocimiento de su rendimiento en comparación con los resultados esperados, una posibilidad de mejorar la comunicación con los superiores y el enriquecimiento del conocimiento en cuanto a su puesto (Ibarlucea & Maldonado, 2017).

Todo lo anterior aporta a mantener los niveles aptos de desempeño de la organización, ayuda a que los trabajadores realicen sus labores más motivados, a sabiendas de que la compañía monitorea su rendimiento para mejorarlo y/o premiarlo en función del mismo, esto con posibilidades de hacer carrera escalando posiciones en la compañía; por el contrario la no realización de estas mediciones, trae consigo que los colaboradores no tengan conocimiento de cómo están haciendo su trabajo y de cómo podrían hacerlo mejor, lo que se traduce en un estancamiento tanto del desempeño del colaborador como de la compañía (Ibarlucea & Maldonado, 2017).

Como se ha visto, la evaluación de desempeño se puede realizar por distintos profesionales, al igual que los test utilizados para medir el desempeño de los trabajadores son tan variados como los trabajos mismos, en la búsqueda de literatura se encontraron distintos test, ejemplo de esto es la ficha de evaluación de DL, el cual es el cuestionario oficial de la red de salud en Lima (Guzmán & otros, 2020); otro de los test hallados lleva por nombre test de desempeño laboral, desarrollado por Sotomayor en el 2013 y cuenta con una estructura similar al antes mencionado (Gutierrez, 2017).

Otra de las pruebas ampliamente utilizada, vista en el módulo, es la evaluación 360°, la cual se realiza por todos los colaboradores que, en el ejercicio de sus deberes, interactúan con la

persona evaluada, tanto clientes, como compañeros, jefes y subordinados (Chiavenato, 2015). Esta técnica se usa para tener una retroalimentación completa de los trabajadores, lo que permite que las acciones y herramientas de mejora sean adecuadas y efectivas, tanto para su desempeño grupal como individual, este método es considerado una herramienta que facilita el desarrollo de los trabajadores, por medio de un formato se puntúan distintos aspectos de los trabajadores y se realiza una comparación entre los resultados de los diferentes evaluadores (Gutiérrez & Pastor, 2019).

A pesar de lo anterior, el papel de los psicólogos en las evaluaciones de desempeño es sumamente importante, más aún en el hallazgo del porqué de algunos comportamientos, ya que existen algunos test que solo son aplicables e interpretables por los profesionales de la psicología, lo que hace que su actuar en las organizaciones sea de vital importancia (Arroyo, 2018).

Conclusiones

El papel de los psicólogos organizacionales en las empresas ha ido cada vez más tomando importancia, ya que se ha demostrado que las actividades que estos realizan dentro de las compañías agregan gran valor a las mismas, sumándoles a su productividad y efectividad, todo lo anterior mediante distintas técnicas que permiten, desde el proceso de selección, elegir los candidatos con mejores posibilidades de integrarse al equipo y de realizar las actividades para las que son contratados.

Mediante la psicología, se hace posible tener una vista clara de cada candidato para así permitir que se sume al equipo aquel que se encuentra más capacitado, más apto psicológicamente y cuya personalidad es la más adecuada para desempeñar las labores; más allá

de esto, luego del proceso de contratación, el psicólogo organizacional, en el área de evaluación trabaja en identificar las capacidades y falencias del empleado para posteriormente potenciarlas, haciendo de estos, colaboradores más preparados y productivos para la compañía.

Las herramientas utilizadas por los psicólogos para evaluar a los candidatos y trabajadores son bastante amplias, midiendo desde la personalidad, hasta la aptitud en determinadas habilidades necesarias para desarrollar o para ascender a determinado cargo; entre estas herramientas, una de las más utilizadas es la entrevista, pues esta permite un acercamiento frente a frente con el candidato, facilitando la evaluación incluso de su lenguaje corporal; adicional a esta, la entrevista por competencias permite también observar mediante un planeamiento previo, capacidades específicas en los candidatos.

El ingreso de la psicología al campo organizacional definitivamente marca un antes y un después, pues el cambio es determinante, los procesos se han hecho más efectivos y han sumado en materia de costos pues reducen las posibilidades de ingreso a personal que no cumple con los requerimientos para determinado puesto de trabajo, a su vez ha ayudado a identificar falencias en los colaboradores ya vinculados a las empresas.

La presente relatoría abarca solo el área de evaluación, ampliando la información obtenida en el módulo, es necesario resaltar que la evaluación es solo una parte de todo el trabajo que los psicólogos hacen en las empresas, que no solo se enfoca en esta, sino también en otras áreas como la intervención en el clima organizacional, en la satisfacción laboral, en los sistemas de compensación, entre otros; el papel del psicólogo organizacional es sumamente amplio e interesante de estudiar debido al valor que aporta a las organizaciones.

Referencias

- Acosta, J., & Reaño, J. (2018). *Gestión del Talento Humano y Satisfacción Laboral en la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote - 2018. (Tesis de grado)*. Universidad César Vallejo, Chimbote.
- [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28893/Acosta_CJA-Rea%
c3%b1o_JJA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28893/Acosta_CJA-Rea%c3%b1o_JJA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alles, M. (2019). *Elija al mejor (Nueva Edición): La entrevista en selección de personas. La entrevista por competencias*. Ediciones Granica.
- https://www.academia.edu/36675435/martha_alles_elija_al_mejor_como_entrevistar_por_competencias_130928160050_phpapp01
- Amo, A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. Editorial Elearning, S.L.
- https://books.google.es/books?id=63fIDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Arroyo, T. (2018). *Rasgos de personalidad 16 PF en recurso humano y productividad de servicio de tamizaje en salud mental del centro los licenciados Ayacucho – 2018*. Universidad César Vallejo.
- https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28789/tueros_aw.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Borrero, R. (2019). Procesos de gestión del talento humano en el sector educativo gerencial de Colombia. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(7), 293 - 303.
- <https://www.redalyc.org/journal/5768/576869546016/576869546016.pdf>

- Bravo, W., Márquez, Y., & Saltos, J. (2016). Análisis de las investigaciones sobre Talento Humano. *Revista publicando*, 3(7), 354 - 365.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5833459.pdf>
- Briones, I. (2020). Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19. *Dom. Cien*, 6(2), 26 - 34. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7539705>
- Cárdenas, N., & Franco, G. (2020). *Las heramientas digitales y su incidencia en el proceso de reclutamiento y selección del personal en el banco del pacífico de la ciudad de Guayaquil*. Universidad de Guayaquil.
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/50064/1/CARDENAS%20RODRIGUEZ%20NICOLE%20GABRIELA%20Y%20FRANCO%20MORA%20GENESIS%20SOLANGE.pdf>
- Carrillo, Á. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, 4(8).
http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/57300/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chávez, A., Figueroa, G., Hernández, G., & Pardo, M. (2018). *El perfil de empleabilidad de una persona con trastornos del espectro autista (TEA) de alta funcionalidad, desde su experiencia de flujo, vivencia y formación laboral*. Universidad del Bio Bio.
<http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2837/1/Ch%c3%a1vez%20Bustamante%2c%20Alejandra%20de%20los%20Angeles.pdf>
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos* (9 ed.). McGraw hill.
https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf

Chindoy, E. (2018). *Análisis de validez y confiabilidad del test de Wartegg 8 campos aplicado en un proceso de selección de un contexto organizacional*. Universidad de Antioquia.

https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/15247/1/PerezJenny_2018_AnalisisValidezConfiabilidad.pdf

Conrero, S. (2019). *El talento humano en las organizaciones: claves para potenciar su desarrollo*. Córdoba: EDUCC - Editorial de la Universidad Católica de Córdoba.

<https://books.google.es/books?id=wVDvDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

De la Calle, M., García, F., & Alonso, Á. (2020). Análisis de la gestión del talento en función de sus dimensiones y procesos. Un estudio de casos. *Cuadernos de Administración*, 33.

Franco, S., & Oquendo, L. (2020). *Estrategias de reclutamiento, selección y motivación en personal de producción y logística de la empresa Ice Man Service*. Universidad Cooperativa de Colombia.

http://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/19854/1/2020_estrategias_reclutamiento_seleccion%20.pdf

Gómez, M. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131 - 153.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5454161>

Góngora, Y., Marsán, J., Sánchez, M., & Pupo, M. (2016). Propuesta de procedimiento para la Organización del Trabajo en BioCen. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1 - 17.

<https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/9/529>

Gutierrez, C. (2017). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital La Caleta De Chimbote, 2017. (Tesis de maestría).*

Universidad César Vallejo.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11787/gutierrez_gc.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gutiérrez, D., & Pastor, A. (2019). *Método de evaluación 360° para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de Plaza Vea, Nuevo Chimbote, 2019.* Universidad César Vallejo.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/50123/Gutierrez_CDA-Pastor_BACh-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Guzmán, G., Sánchez, W., Placencia, M., & Silva, J. (2020). Asociación de los factores motivacionales y el desempeño laboral del tecnólogo médico en radiología. *Revista CEA*, 6(12), 87 - 103.

<https://www.redalyc.org/journal/6381/638167728006/638167728006.pdf>

Hernández, F., & Quezada, D. (2016). Los recursos humanos en las bibliotecas públicas de México: Una investigación exploratoria. *Investigacion Bibliotecologica*, 30(68), 17 - 50.

<https://doi.org/10.1016/j.ibbai.2016.02.002>

Ibarlucea, N., & Maldonado, M. (2017). *Evaluación de desempeño. Herramienta para la gestión "La estrella", industria de call center. (Tesis de grado).* Centro regional universitario de

Cordoba, Cordoba. <https://rdu.iua.edu.ar/handle/123456789/637?mode=full>

Landivar, D. (2018). *La gestión del talento humano para la innovación empresarial de las PYMES en Ecuador y sus efectos en el cambio de la matriz productiva. (Tesis de maestría)*. Universidad de Guayaquil, Guayaquil.

<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/28679>

Laverde, A., & Aragón, M. (2022). *Propuesta de mejoramiento en los pasos del proceso de selección de personal para la empresa de alimentos McDonalds*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/44834/aclaverdec.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mocha, V. (2018). La importancia de la entrevista como herramienta en el proceso de selección del talento humano. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6(44).

<https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/675/828>

Pardo, E. (2020). El estado oculto de la salud. *Reflexiones y Saberes*, 16, 60 - 65.

<http://34.231.144.216/index.php/RevistaRyS/article/view/1237/1613>

Peña, A., Velandia, K., & Rodríguez, C. C. (2021). Educación virtual como herramienta de la psicología organizacional. En *La educación en psicología a través de la virtualidad* (págs. 171 - 183). Catálogo editorial.

<https://journal.poligran.edu.co/index.php/libros/article/view/2828/2977>

Perazzo, D. (2020). *Desarrollo del pensamiento investigativo*. Instituto Superior Tecnológico Particular Sudamericano, Cuenca.

<https://revista.sudamericano.edu.ec/index.php/convergence/article/view/15/24>

Quintero, O. (2016). *La Metáfora de las Organizaciones como Organismos*.

<https://prezi.com/aw7l8avzyc5/la-metafora-de-las-organizaciones-como-organismos/>

Rengifo, A. (2017). Nuevas prácticas de talento humano: Assessment Center. *Boletín informativo CEI*, 4(2).

<https://revistas.umariana.edu.co/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/1370/133>

3

Rivas, J. (2019). *Confiabilidad interjueces del test de Wartegg en un proceso de selección en una empresa de servicios de Lima Metropolitana*. Universidad San Ignacio de Loyola.

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/7bdbe233-01fc-47e7-b6c5-992cf7d58b99/content>

Roa, N. (2020). *Ánisis de los procesos de reclutamiento y selección del personal administrativo de la Federación deportiva Provincial de Esmeraldas. (Tesis de maestría)*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Esmeraldas.

<https://181.39.85.171/bitstream/123456789/2217/1/ROA%20ZAMBRANO%20NATHALIE%20GABRIELA.pdf>

Rojas, M. (2018). *Reclutamiento y selección del personal como elemento de trabajo del talento humano*. Universidad Cooperativa de Colombia.

http://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/17192/1/2018_reclutamiento_selecci%C3%B3n_personal.pdf

