

Artículo original

PROPUESTA DE BATERÍA DE TÉCNICAS PSICODIAGNÓSTICAS PARA LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS CARGOS DE ESPECIALISTA EN CIENCIAS INFORMÁTICAS **BATTERY OF PSYCHODIAGNOSTICS TECHNIQUES PROPOSAL FOR THE COMPETENCE SELECTION IN THE JOBS OF SPECIALIST IN COMPUTER SCIENCES**

Sheyla Andalia Crespo ¹ <https://orcid.org/0000-0002-7232-0584>
 Arianne Medina Macías ^{1*} <https://orcid.org/0000-0002-6473-1190>

¹ Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba

* Correspondencia: arianne@psico.uh.cu

Resumen

Introducción: La selección de personal basada en el modelo de gestión por competencias se muestra como una propuesta dinámica, a diferencia de la visión estática y lineal de la selección tradicional, en tanto no solo se enfoca en las capacidades que el individuo posee, sino, además, en las que será capaz de desarrollar a largo plazo. Toma en consideración que el aspirante sea apto para la realización de tareas más amplias que le permitan desempeñarse en distintos roles organizacionales, en lugar de especializarse en un mismo tipo de funciones específicas, lo cual genera una mayor capacidad de adaptación, innovación y flexibilidad organizativa, que resultan ventajas estratégicas en un entorno empresarial caracterizado por su dinamismo y complejidad. **Objetivo:** Diseñar una propuesta de batería de técnicas psicodiagnósticas para la selección por competencias en los cargos de especialista en Ciencias Informáticas en una empresa del Ministerio de Turismo (MINTUR). **Material y método:** Se realizó un estudio cualitativo a partir de la triangulación de diferentes técnicas y métodos. **Resultados:** La batería de técnicas propuesta permitirá evaluar competencias necesarias para alcanzar un desempeño superior en el cargo, a partir de los indicadores comportamentales y valores centrales de la cultura organizacional de la empresa; y garantizará un mayor ajuste persona-cargo y persona-organización, considerados predictores de la satisfacción laboral, productividad y permanencia en la organización.

Palabras clave: selección de personal por competencias, selección tradicional, técnicas psicodiagnósticas, ajuste persona-cargo, ajuste persona-organización

Abstract

Introduction: Personnel selection based on the competency management model it is shown as a dynamic proposal, unlike the static and linear vision of traditional selection, as not only it focuses on the capabilities that the individual possesses; but also, in those that will be able to develop in long-term. It takes into consideration that applicant is suitable for carrying out broader tasks that allow him to perform in different organizational roles, instead of specializing in the same type of specific functions, which generates a greater capacity for adaptation, innovation and organizational flexibility, resulting in strategic advantages in a business environment characterized by its dynamism and complexity. **Objective:** Design a battery of psychodiagnostics techniques proposal for the selection by competencies in the job «Specialist B in Computer Sciences» in a Ministry of Tourism (MINTUR) enterprise. **Material and method:** A qualitative methodology is used, from the triangulation of different techniques and methods. **Results:** The battery of proposed techniques will allow evaluating necessary competencies to achieve superior performance in the job, from behavioral guidelines and core values of company's organizational culture; guaranteed a better person-job and person-organization fit, considered predictors of job satisfaction, productivity and permanence in the organization.

Keywords: Personnel selection by competencies, traditional selection, psychodiagnostics techniques, person-job and person-organization fit

Recibido: 26 de enero de 2021

Aprobado: 29 de julio de 2021

Introducción

Los modelos de selección del personal han experimentado una transformación gradual en consonancia con el desarrollo de un mercado laboral cada vez más cambiante y competitivo, en el que se aprecia una mayor heterogeneidad en la fuerza de trabajo, así como un incremento de una especialización de perfil amplio, multifuncional o polivalente. En la actualidad, se reco-

noce la existencia de un modelo de selección tradicional y un modelo de selección más novedoso, sustentado en la gestión por competencias.

De acuerdo con *Salgado* y *Moscoso*, el modelo de selección tradicional se basa en una concepción del entorno empresarial caracterizado por una gran estabilidad productiva. Desde este enfoque, los criterios rectores para decidir la contratación residen en determinar si el aspirante al puesto posee los conocimientos específi-

cos y un elevado grado de experiencia en las funciones que va a desempeñar, si es elegido.⁽¹⁾ Precisamente, de la consideración de dichos criterios se derivan sus mayores limitaciones; en tanto, el hecho de que un individuo disponga de los saberes necesarios para realizar de manera óptima una actividad laboral en un momento dado no garantiza que tenga la capacidad de adaptarse y renovarse frente a las nuevas exigencias que se puedan presentar en su futuro puesto de trabajo. De igual forma, asumir la experiencia laboral como un requisito definitorio para contratar a un candidato, excluye las posibilidades de emplear a prometedores jóvenes profesionales, sin experiencia previa, pero con un valioso potencial de desarrollo, que pueden aportar a la empresa creatividad e iniciativa, acompañadas de elevados niveles de motivación.

En cambio, la selección de personal por competencias, según *Cuesta*, es un proceso realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, acorde con la dirección estratégica de la organización y las políticas de Gestión de Recursos Humanos (GRH) derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las capacidades presentes y futuras previsibles de un puesto y de una empresa concreta o específica.⁽²⁾ En este sentido, se muestra una propuesta dinámica, a diferencia de la visión estática y lineal del abordaje de selección tradicional, ya que no solo se enfoca en las competencias que el individuo posee, las cuales implican los conocimientos, habilidades, actitudes, etc., que garantizan la idoneidad demostrada; sino, además, en las que será capaz de desarrollar a largo plazo. Asimismo, toma en consideración que el aspirante sea apto para la realización de tareas más amplias que le permitan desempeñarse en distintos roles organizacionales, en lugar de especializarse en un mismo tipo de funciones específicas. Esto propicia una mayor capacidad de adaptación, innovación y flexibilidad organizativa, que resultan ventajas estratégicas en un escenario caracterizado por su dinamismo y complejidad.

Siguiendo esta línea, se concuerda con *Martínez y Vargas* cuando señalan como un aspecto positivo que, desde esta concepción de selección por competencias, el proceso se efectúa no solo para un cargo concreto en el presente, sino también para las previsiones de personal que se requieran en un futuro, en correspondencia con la proyección de desarrollo de la organización.⁽³⁾ Por tanto, partiendo de la perspectiva de *Cuesta*, el modelo de selección sustentado en la gestión por competencias procura garantizar que los desempeños individuales tributen al desempeño estratégico empresarial, y todo ello se integre al accionar de la GRH en la organización.^(4,5)

En correspondencia con este enfoque de gestión empresarial, la presente investigación se plantea como objetivo diseñar una propuesta de batería de técnicas psicodiagnósticas para la selección por competencias en

el cargo *especialista B en Ciencias Informáticas* de una empresa del Ministerio del Turismo (MINTUR), dedicada a la transportación turística en Cuba. Para ello, se toma como punto de partida o marco referencial el perfil de competencias de dicho cargo, diseñado por las autoras en un estudio precedente, que se basa en los resultados del trabajo extraclase de la asignatura Psicología Laboral en las Organizaciones de tercer año de la carrera de Psicología.⁽⁶⁾ Asimismo, en el diseño de dicha batería se tienen en cuenta las ideas de *Salgado* acerca del proceso de selección, enfocado en asegurar el ajuste persona-cargo (P-C), el cual implica la congruencia entre las exigencias-competencias laborales que requiere el cargo y, por otra parte, las necesidades de los trabajadores y las oportunidades que ofrece la empresa para satisfacerlas; así como el ajuste persona-organización (P-O), en términos de correspondencia entre objetivos y valores individuales y organizacionales.⁽⁷⁾

Precisamente, se pretende lograr una mayor calidad en las prácticas de selección de personal de la empresa, al orientarse este proceso a la búsqueda del ajuste P-C y p-o, pues, según *Ximénez y López*, los resultados de los estudios empíricos indican que dicho ajuste ejerce una influencia directa y positiva sobre la satisfacción laboral, el compromiso con la organización y el rendimiento; y negativa sobre el estrés laboral y las intenciones de abandono de la organización.^(8,9) Ello tributa al perfeccionamiento de las prácticas de gestión de seguridad y salud ocupacional en la empresa, de forma tal que desde el propio proceso de selección de personal se asegure la compatibilidad, adecuación y potenciación del estado de salud y bienestar mental, físico y social del trabajador en relación con las condiciones y exigencias laborales del puesto por el cual opta. De esta forma, se pretende también promover un enfoque de salud laboral que trascienda el marco de orientación profiláctica concerniente a la prevención de enfermedades y accidentes en el trabajo, e incluya entre sus prioridades la realización y desarrollo personal y profesional de los empleados aspirantes al cargo, a partir de una evaluación inicial acertada que garantice el adecuado ajuste P-C y P-O tras su contratación.

Material y método

Tipo de metodología: Cualitativa. Se realizó un estudio cualitativo a partir de la triangulación de diferentes técnicas y métodos.

Técnicas y métodos:

- **Análisis documental:** posibilita la consulta y estudio de documentos de la organización y el cargo objeto de estudio que ofrecen información relevante para la investigación. Fueron analizados el perfil del cargo especialista B en Ciencias Informáticas, diseñado en un estudio

precedente de las autoras, y documentos relativos al proceso de selección de personal en la empresa.

- **Cuestionario para caracterizar la Gestión de Recursos Humanos (GRH):** propuesto por *Medina A, Martínez M, Vitier A, Blanco Y, et al*, posibilita la caracterización de los procesos de GRH que resultan esenciales para la organización, y aporta información sobre los procedimientos y métodos de selección de personal empleados en la empresa.⁽¹⁰⁾
- **Entrevista semiestructurada a expertos (ocupantes del cargo especialista B en Ciencias Informáticas y especialistas de Recursos Humanos):** permite obtener información sobre las exigencias laborales y competencias requeridas que se le plantean a los ocupantes del cargo, así como las situaciones típicas que involucran dichas competencias, con vistas a facilitar una adecuada selección o modelación de técnicas psicodiagnósticas para la selección de nuevos trabajadores.

Procedimiento de investigación:

1. Definición de los objetivos de la investigación.
2. Gestión de la organización: entrada a la organización y encuadre de la investigación.
3. Caracterización de la organización a partir del análisis documental y entrevistas semiestructuradas para recopilar información sobre la estructura organizativa empre-

sarial, la dirección estratégica adoptada, las políticas de GRH derivadas, la cultura organizacional, etc.

4. Diagnóstico y análisis crítico del proceso de selección de personal efectuado en la empresa.
5. Análisis del cargo objeto de estudio, teniendo en cuenta las demandas y ofertas de dicho cargo en el mercado laboral actual, la fluctuación laboral, la actualidad del perfil de competencias, etc.
6. Revisión bibliográfica sobre las nuevas tendencias en los procesos de reclutamiento y selección de personal.
7. Confección de la propuesta de batería de técnicas psicodiagnósticas para la selección de personal en el cargo especialista B en Ciencias Informáticas.

Resultados

Se elaboró la propuesta de batería de técnicas psicodiagnósticas para el proceso de selección de personal del cargo especialista B en Ciencias Informáticas, orientada a la evaluación de las competencias, dimensiones e indicadores comportamentales identificados en el perfil de competencias de dicho cargo. Con ello, se procura conseguir una adecuada implementación de esta propuesta en la empresa y garantizar un mejor ajuste P-C y P-O que tribute a una mayor productividad, a la par del bienestar personal de los trabajadores ocupantes del cargo. Las competencias claves para el desempeño superior del cargo se muestran en la tabla 1.

Tabla 1
Competencias claves para el desempeño superior en el cargo de especialista B en Ciencias Informáticas, según su jerarquía

Competencias claves	Definición conceptual
Capacidad de gestión de la información y las comunicaciones	Capacidad para gestionar las funciones y procesos informáticos a su cargo en forma rápida y confiable, haciendo uso de la planificación, organización y dinamismo que requiere la adecuada administración de las comunicaciones a través del soporte informático
Orientación al servicio	Disposición para garantizar el adecuado funcionamiento de los sistemas informáticos y la infraestructura que los sustenta con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios internos, reflejando un trato amable y cordial e interés por la solución a los problemas
Autodesarrollo	Capacidad para aprovechar al máximo las oportunidades de superación profesional y capacitación e implica la búsqueda de herramientas, medios o motivos para mantenerse actualizado y encontrar las formas más convenientes de aplicar los conocimientos al cargo
Trabajo en equipo y cooperación	Colaboración y cooperación con los compañeros del equipo de trabajo para el logro de un objetivo común, así como la capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito del cumplimiento de las tareas y funciones del grupo

Fuente: *Andalia, Medina y González*⁽⁶⁾

Vale señalar que en una propuesta de selección por competencias no se pretende que los aspirantes al cargo demuestren todas las que se proponen en el perfil del cargo por competencias para el desempeño superior. El perfil del cargo constituye un instrumento de referencia para todos los procesos de gestión de capital humano, pero para el caso del proceso de selección, en específico, se deben tomar de él los indicadores que resulten claves para establecer la idoneidad del candidato a la plaza vacante. Por ejemplo, se debe enfocar en la competencia

mejor ponderada del perfil, al ser la más importante para el desempeño del cargo (en este caso la capacidad de gestión de la información y las comunicaciones) y en indicadores críticos, por su dificultad para ser desarrollados. La mayor parte de los indicadores de las competencias deberán ser desarrollados luego del ingreso del candidato a la organización, en caso de ser aceptado, a través de los procesos de adaptación y desarrollo: inducción y acogida, evaluación del desempeño, formación y capacitación y compensaciones (tabla 2).

Tabla 2
Técnicas psicodiagnósticas para la selección según las competencias del cargo especialista B en Ciencias Informáticas

Técnicas (pruebas psicológicas)	Competencias			
	Capacidad de gestión de la información y las comunicaciones	Trabajo en equipo y co-operación	Orientación al servicio	Autodesarrollo
Entrevista por competencias	X	X	X	X
Ejercicio In-Basket Informatizado (bandeja de entrada)	X		X	X
Cuestionario de Administración del tiempo	X	X	X	-
Juego o ejercicio de simulación «Gestión de las tecnologías informáticas»	X	-	X	-
Cuestionario de valores interpersonales (SIV)	-	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

En la elaboración de la propuesta de batería de técnicas para la selección por competencias se siguió el principio de la triangulación: que cada competencia sea evaluada por, al menos, dos técnicas y que las técnicas escogidas permitan evaluar, como mínimo, dos competencias. Este principio contribuye a lograr una mayor confianza en el resultado de la evaluación de las competencias durante el proceso de selección y, a la vez, un proceso de selección más ecológico para los sujetos que se evalúan.

A continuación, se explican, en detalle, las técnicas de la batería de selección propuesta:

Entrevista por competencias

Objetivo: Permite analizar el perfil competencial de los aspirantes al cargo, a través de sus respuestas a situaciones críticas propias de este. Se emplea para complementar la información proporcionada por otros *test* aplicados y las hojas de vida o currículos, y pueden ejercer la función de validar los resultados obtenidos en otras

técnicas, así como de conocer factores inteligibles como la motivación y los valores; los cuales deben ser compatibles con los valores centrales de la cultura organizacional para garantizar un mayor compromiso e implicación por parte de los trabajadores en la consecución de las metas trazadas.

En la entrevista por competencias los candidatos deben describir situaciones específicas en las que demuestren cómo ponen en práctica las capacidades que son necesarias para alcanzar el desempeño superior en el cargo aspirado. Cuando en la entrevista clásica se tiende a preguntar acerca de la experiencia laboral, de los años de trabajo en un puesto determinado y de la formación recibida pre o poslaboral, la entrevista por competencias pregunta por las situaciones en las que el candidato se desempeñó exitosamente para resolver un conflicto, elaborar un proyecto o aportar beneficios a la empresa donde trabajaba anteriormente; aunque, en ocasiones, no se pregunta necesariamente por los cargos desempeñados, sino que se hacen preguntas generales sobre momentos de la vida del aspirante en los que este ha resuel-

to conflictos, ha desarrollado nuevos proyectos y ha afrontado determinadas situaciones relacionadas con las exigencias del cargo en cuestión. Esta información se adquiere a través de preguntas alternativas a las tradicionales. En el anexo se ofrecen algunas preguntas tipo para evaluar competencias claves de este cargo.

Ejercicio *In-Basket* informatizado (bandeja de entrada)

Objetivo: Permite evaluar las competencias capacidad de gestión de la información y las comunicaciones, orientación al servicio y autodesarrollo, teniendo en cuenta sus dimensiones competenciales e indicadores comportamentales reflejados en el perfil del cargo. Por ejemplo, se pueden tomar como marco referencial los siguientes indicadores, tomados del perfil del cargo: muestra conocimientos técnicos sobre el desarrollo de *software* y *hardware* (sistemas operativos Linux y Windows, herramientas de Microsoft Office, nociones de servidores como SQL Server y otros, administración y desarrollo de aplicaciones *web* y *desktop*, administración de redes, correo e internet); emplea estrategias que minimizan el tiempo de la actividad y optimizan el desarrollo de las tarea; valora los beneficios y desventajas de aplicación de sistemas informáticos, *software*, tipo de redes, antivirus, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia de la tecnología informática; capacita con dedicación y entrega al usuario interno cuando existen cambios de sistemas o modificaciones a los existentes; detecta o sugiere mejoras en los procesos y funciones de gestión de las comunicaciones con soporte informático en los que participa, entre otros.

El ejercicio *In-Basket* se trata de una técnica de simulación en la que se plantea una situación laboral típica a la que el candidato debe responder. Esta técnica característica de la selección por competencias se basa en el planteamiento de un conjunto de tareas a realizar en un determinado tiempo, donde se valora el modo en el que el candidato jerarquiza las situaciones y toma decisiones para abordarlas. La mayoría de los ejercicios *in-basket* de lápiz y papel han sido sustituidos por versiones informatizadas. Un ejercicio *in-basket* informatizado consiste en una bandeja de entrada de correo electrónico en la que los correos presentados describen las situaciones a gestionar.

Situación propuesta: El ejercicio se desarrolla en una oficina equipada con los medios necesarios para realizar la actividad (de comunicación, ofimáticos, de climatización y demás muebles de oficina) en la que se le ofrece la orientación siguiente al candidato:

«Uno de los ocupantes del cargo especialista B en Ciencias Informáticas se ha ausenta-

do al trabajo por problemas de salud durante varios días. En consecuencia, tiene varias tareas acumuladas que debe concluir cuanto antes. Ud. (el aspirante al cargo) será el encargado de solucionar las problemáticas y demandas pendientes en el menor tiempo posible y atendiendo al cumplimiento de los estándares de calidad. En la bandeja de entrada del g-mail de esta PC aparecen los correos que describen las situaciones a gestionar».

Se le debe explicar al sujeto, antes de comenzar a trabajar, que puede acceder a internet en cualquier momento que considere pertinente.

Los correos pueden referirse a situaciones tales como:

- *«Un usuario A perdió toda la información del Sistema de aplicación ZUNSUIE y necesita recuperar los datos para presentarlos en una reunión con el Director General. Refiere que la PC tiene un virus, han desaparecido carpetas, cuando las abre están vacías, no puede acceder a la información. El usuario se encuentra bastante alterado y reclama por la demora, solicita al informático que le envíe por correo los pasos a seguir para eliminar el virus y recuperar los datos».*
- *«Un usuario B le solicita al informático que le explique cómo instalar el sistema operativo Linux en su PC que es nueva».*
- *«Un usuario C le solicita al informático que le explique cómo instalar el sistema de aplicación SGOGLOT y programarlo para que realice salvas periódicas (semanales)».*
- *«Su PC está desprotegida, hace semanas que no actualiza su antivirus. Actualízelo e instale un nuevo software de seguridad informática para mayor confiabilidad y aseguramiento de la información».*

Nota: La comisión de evaluadores debe estar integrada por personas de la organización con experiencia y con la capacidad de evaluar cada una de las presentaciones realizadas por los candidatos, teniendo en cuenta si muestran un adecuado dominio de conocimientos actualizados sobre tecnologías informáticas y las restantes competencias mencionadas previamente.

Cuestionario de administración del tiempo

Objetivo: Permite evaluar la competencia *capacidad de gestión de la información y las comunicaciones*, específicamente sus dimensiones *planificación y organización* (ítems 4, 5, 6, 7, 8, 9, 24) y *administración del tiempo* (ítems 1, 2, 3, 10, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 21, 23). Así-

mismo, posibilita la evaluación de la competencia *orientación al servicio*, en sus dimensiones *atención al usuario interno* y *comunicación efectiva con los usuarios internos* (ítem 11) y *disponibilidad* (ítem 20). En tanto, el *trabajo en equipo* y *cooperación* se valora en función de sus dimensiones *negociación* y *manejo de conflictos* (ítem 12) y *coordinación* (ítems 16 y 22). Entre los indicadores comportamentales que deben contemplarse para la evaluación de las competencias se destacan: cumple con los plazos establecidos, ajustándose a los sistemas y esquemas de trabajo indicados; organiza el trabajo en etapas, acciones y tareas de acuerdo con el orden de prioridad, controlando la asignación de los recursos necesarios y aplicando acciones correctivas cuando se requiere; prioriza las necesidades de los usuarios internos, teniendo en cuenta su impacto en la organización, entre otros. La versión de esta técnica se encuentra disponible en: www.prodetur.es.

Juego o ejercicio de simulación

Objetivo: Permite evaluar las competencias *capacidad de gestión de la información* y *las comunicaciones y orientación al servicio*, teniendo en cuenta sus dimensiones competenciales e indicadores comportamentales reflejados en el perfil del cargo. Por ejemplo, entre los indicadores fundamentales que deben considerarse se encuentran: mantiene el adecuado funcionamiento de los servicios de internet, correo y mensajería *on line (chat)*; evalúa y selecciona las utilidades, entornos técnicos, herramientas y lenguajes de programación más adecuados al gestionar los programas informáticos en desarrollo; muestra un adecuado manejo técnico y alta comprensión de la información en relación con la gestión y administración de la tecnología informática; transmite las informaciones de manera clara y precisa a los usuarios internos acerca de los cambios y actualizaciones de los sistemas informáticos, las redes, aplicaciones y la infraestructura que les sirve de soporte, entre otros. Los ejercicios de simulación son los más empleados en el método *assessment center* (centros de evaluación). Se pueden realizar de forma individual o grupal, e implican actividades desarrolladas en condiciones semejantes a las de la situación real de trabajo.

Situación: El ejercicio se desarrolla en una oficina equipada con los medios necesarios (de comunicación, informáticos, de climatización y demás muebles de oficina) para realizar las actividades que se orientan a continuación:

- «A partir de la llegada de una máquina nueva al centro de trabajo y hecho todo el montaje de hardware y software, debe configurar la PC para que esta pueda acceder a la red interna de la empresa y utilizar los servicios de internet, correo y mensajería

on line (chat) en la oficina central. Esto deberá realizarlo en el menor tiempo posible y se le brindará toda la información que necesite para resolver la situación».

- «A partir de la incorporación de un nuevo trabajador al centro laboral, le debe explicar qué navegador usar, cómo acceder a la intranet de la empresa y a qué sitios deberá acceder, según la demanda de su trabajo, así como asignarle su nombre de usuario y contraseña. Deberá realizarlo en no más de 30 minutos».
- «Configure el servidor del antivirus de determinados ordenadores para que se actualicen de manera automática, sin necesidad de manipulación por parte del usuario interno; evitando que aparezcan brechas en la seguridad de la empresa, a partir de la desactualización de un antivirus. Dispondrá de 20 minutos para la realización de esta tarea».
- «Deberá actualizar los servicios de Microsoft Office 2020 como parte de la política de desarrollo y actualización de software de la empresa».
- «Deberá agrupar en términos de compatibilidad estas piezas para su posterior montaje en las distintas oficinas de la empresa: 10 motherboard b75 marca Gigabyte, 10 motherboard b250, Marca Gigabyte, 10 memorias ram ddr3 Marca Adata, 10 memorias ram ddr4 Marca Corsair, 10 microprocesadores Core I3 4005, 10 microprocesadores Core I5 7500, 20 HDD de 500 GB Marca Seagate, 20 fuentes de 450 Watt Marca Corsair, 20 juegos de mouse y teclados Marca Logitech; y 20 monitores Marca Acer de 17 pulgadas. Para realizar esta actividad contará con un tiempo máximo de 20 minutos».

Cuestionario de valores interpersonales

Objetivo: (SIV: *Survey of Interpersonal Values*), permite evaluar rasgos significativos del carácter y valores (sociales, morales) que se reflejan en pautas de conducta asociadas con las competencias *trabajo en equipo* y *colaboración* (ítems 1-4, 6-8, 10-12, 14-18, 20-24, 26-31, 33, 36-38, 40, 41, 43, 45-47, 49, 51, 52, 55, 56, 58-61, 63-65, 67-72, 75-79, 82, 84, 87 y 88), *orientación al servicio* (ítems 8, 18, 23, 42, 54, 73, 80, 81, 86 y 90) y *autodesarrollo* (específicamente en su dimensión de *profesionalismo* a partir de los ítems 5, 9, 13, 20, 25, 32, 35, 39, 48, 53, 57, 66, 83, 85 y 89). Para ello, se deben tener como referencia indicadores comportamentales definidos en el perfil, tales como retroalimenta sistemáticamente y con claridad a los miembros del equipo de trabajo sobre el estado de las tareas que realiza; mantiene la calma en situaciones difíciles de trabajo o de interacción con sus colegas, dando muestras de un alto nivel de autocontrol y de tolerancia hacia el trabajo bajo pre-

sión; comprende y valora empáticamente los estados de los compañeros y clientes y aprovecha el conocimiento del grupo y de las características individuales para hacerse entender en sus comunicaciones, entre otros.

Una forma de evaluar los valores individuales consiste en determinar lo que una persona considera importante. Desde esta perspectiva, el Cuestionario de Valores Interpersonales (SIV) intenta ofrecer medidas dentro de un segmento del dominio de los valores: justamente el que implica relaciones de un individuo con los demás. Tal tipo de valores tiene gran relevancia en el ajuste personal, social, familiar y profesional del individuo. Por ello, a partir de los resultados obtenidos, se podrá determinar si el aspirante al cargo comparte los valores centrales de la cultura organizacional de la empresa (trabajo en equipo, profesionalidad, honradez, orientación al cliente, sentido de pertenencia, seguridad, creatividad e innovación) para garantizar un mayor ajuste P-O. La medida de estos valores posibilita explicar o predecir ciertos modos de comportamiento. En la prueba se concretan los seis siguientes:

- Estímulo (S): Ser tratado con comprensión, recibiendo apoyo por parte de los demás; ser tratado con amabilidad y consideración.
- Conformidad (C): Hacer lo que es socialmente correcto, siguiendo estrictamente las normas; hacer lo que es aceptado e idóneo, ser conformista.
- Reconocimiento (R): Ser bien visto y admirado, ser considerado como persona importante, llamar favorablemente la atención, conseguir el reconocimiento de los demás.
- Independencia (I): Tener el derecho a hacer lo que uno quiere hacer, ser libre para decidir por sí mismo, ser capaz de actuar según el propio criterio.
- Benevolencia (B): Hacer cosas por los demás y compartirlas con ellos, ayudar a los poco afortunados, ser generoso.
- Liderazgo (L): Estar al cargo de otras personas, teniendo autoridad sobre ellas, estar en un puesto de mando o poder.

Traducción y adaptación: *Leonardo S. Higuera y Walter M. Pérez*

Aplicación: Colectiva o individual

Tiempo de aplicación: No hay límite de tiempo, normalmente toma entre 15 y 20 minutos, incluyendo el periodo de instrucciones.

Corrección: A mano, mediante la aplicación de plantillas de corrección directamente sobre la hoja de respuesta. El formato de la prueba permite una corrección rápida: 3 minutos aproximadamente.

Ámbito de aplicación: 14 o 15 años en adelante, diversos niveles culturales y profesionales, aunque no es apropiada su aplicación en ambientes o individuos de bajo nivel de escolaridad.

La técnica se encuentra disponible en: www.studocu.com.

Discusión

Como parte del modelo de perfeccionamiento empresarial que se implementa en la empresa, se ha realizado en el último año un proceso de análisis y rediseño de los perfiles del cargo basados en la gestión por competencias, que tuvieron como referente teórico-metodológico las Normas Cubanas 3000, aprobadas en 2007 (NC 3000:2007). Sin embargo, aún no se ha logrado la puesta en práctica de los perfiles de competencias de forma completamente exitosa, en tanto no existe una correspondencia entre las competencias, dimensiones e indicadores definidos en dichos documentos y los parámetros empleados en el diseño, evaluación y ejecución de los procesos claves de gestión de Recursos Humanos (RRHH) de la empresa.

Actualmente, en la Agencia Empleadora del Turismo, TurEmpleo, donde se efectúan los procesos de reclutamiento y selección de los candidatos para ocupar plazas vacantes en la empresa donde se realiza el estudio, se utiliza un modelo de selección tradicional, que se circunscribe a considerar la formación académica y la experiencia laboral previa, sin tomar en consideración las competencias identificadas en el perfil. Para ello, se lleva a cabo el análisis de la documentación solicitada (currículo vitae, biografía laboral, evaluaciones del desempeño de trabajos anteriores, etc.) y se realiza una entrevista clásica en la que se corrobora esta información acerca de la vida laboral del aspirante. Esta forma de proceder para elegir a los nuevos candidatos resulta congruente con los datos obtenidos por *Medina y Vitier* a partir de su experiencia docente e investigativa en un grupo de empresas certificadas con la Norma Cubana sobre el SGICH. Sus resultados evidencian, como regularidad, que las empresas certificadas emplean el perfil de competencias en los procesos de reclutamiento y selección de personal, pero solo tomando en cuenta los requisitos mínimos necesarios que aparecen en dicho perfil, no las competencias.⁽¹¹⁾

Por su parte, en el ámbito internacional las investigaciones recientes (*García, Gatica, Cruz, Luis et al; Rodríguez; Calderón, Acosta y Gallego; Veintimilla y Velásquez; Melo; Spar, Pletenyuk, Ignatova y Reilly*) coinciden en que la utilización de técnicas clásicas o tradicionales en el proceso de selección de personal continúan siendo ampliamente utilizadas.⁽¹²⁻¹⁷⁾ Sin embargo, de acuerdo con *Spar, Pletenyuk, Ignatova y Reilly* y *Moreno*, sus limitaciones cada vez son más marcadas, ocasionando mayores costos y tiempo invertido en esta activi-

dad, a lo que se suma su escaso valor predictivo del desempeño futuro de los candidatos y su poca capacidad para evaluar las habilidades y aptitudes interpersonales que son claves para alcanzar el éxito organizacional en el mercado actual.^(17,18) De ahí que la mayoría de las empresas, fundamentalmente en países con un mayor desarrollo económico y tecnológico, según los estudios consultados (*Spar, Pletenyuk, Ignatova y Reilly; UNFPA; Romero; Saiz; Gaupp-Berghausen, Boig, Raser y Avila-Palencia*), estén implementando novedosos procedimientos de selección de personal basados en el modelo de gestión por competencias e instrumentados a través de las nuevas tecnologías para proveer a las organizaciones de personal capaz de afrontar los retos actuales y futuros del convulso entorno empresarial.^(17,19-22) Entre las principales ventajas que refieren *Spar, Pletenyuk, Ignatova y Reilly, Moreno y Gaupp-Berghausen, Boig, Raser y Avila-Palencia*, acerca de estas nuevas tendencias en la selección de personal (entrevista por competencias, *assessment center*, *role playing*, redes sociales, ejercicios *in-basket*, gamificación, *employer branding*, entre otras) se destaca que reducen la duración del proceso de contratación, se realiza una evaluación más objetiva del rendimiento real del aspirante, resulta una experiencia más positiva para el candidato, se logran mejores predicciones sobre el desempeño de los postulantes que facilitan el ajuste P-C y P-O, entre otras.^(17,18,22)

En relación con este tema, el panorama en América Latina evidencia la brecha digital existente con respecto a países más desarrollados de Europa y Norteamérica, pues a pesar de los esfuerzos que se realizan en la región, se observa un escaso uso en las empresas de las nuevas tendencias de reclutamiento y selección de personal que implican el uso de las nuevas tecnologías.^(13-16,23,24) Nuestro país comparte esta realidad, de ahí la necesidad de prestarle especial atención al diseño e implementación de esquemas novedosos en las prácticas de selección de personal de las organizaciones cubanas para alcanzar mejores resultados en términos de rentabilidad, bienestar y salud laboral.

De manera general, el presente estudio propone una novedosa batería de técnicas psicodiagnósticas para el proceso de selección de personal del cargo especialista B en Ciencias Informáticas de una empresa del MINTUR que permitirá evaluar competencias claves para alcanzar un desempeño superior en el cargo, las cuales son congruentes con los indicadores comportamentales y los valores centrales de la cultura organizacional de la empresa; lo que garantizará un mayor ajuste persona-cargo y persona-organización, considerados predictores de la satisfacción laboral, productividad y permanencia en la organización. En futuras líneas de investigación resultaría de gran interés evaluar a largo plazo la efectividad de estas nuevas técnicas y realizar una comparación con los métodos tradicionales en cuanto al valor predictivo que

poseen acerca del desempeño laboral de los candidatos y su nivel de satisfacción con el trabajo.

Bibliografía

1. Salgado J, Moscoso S. Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. Papeles del psicólogo. 2008 [Internet] [acceso 11/12/2020]; 29(1):16-24. Disponible en: <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1534.pdf>.
2. Cuesta A. Gestión de competencias y compensación laboral. La Habana: Versión digital; 2000 [Internet] [acceso 17/12/2020]. Disponible en: <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/01/libro-gestic3b3n-por-competencias-y-compensacion3b3n-laboral-armando-cuesta.pdf>
3. Martínez OL, Vargas T. Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. COODES 2019 [Internet] [acceso 26/12/2020]; 7(2):225-42. Disponible en: <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/241>.
4. Cuesta A. Gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá, D.C.: ECOE Ediciones; 2010.
5. Cuesta A. Tecnología de gestión de recursos humanos. Anales de la Academia de Ciencias de Cuba 2019 [Internet] [acceso 28/12/2020]; 9(3):193-6. Disponible en: <https://www.revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/699>.
6. Andalia S, Medina A, González YF. Diseño del perfil de competencias del cargo Especialista B en Ciencias Informáticas desde el paradigma de la complejidad. Rev Cubana de Salud y Trabajo. 2021 [Internet] [acceso 02/01/2021]; 22(1):3-14. Disponible en: <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/view/190>.
7. Salgado JF. Personnel selection. Research Gate. 2017 Mar [Internet] [acceso 05/01/2021]; 1-32. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/315761855>.
8. Ximénez MC. El ajuste persona-organización: una revisión crítica de sus problemas teóricos y metodológicos y de los estudios empíricos. Rev de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 1999 [Internet] [acceso 07/01/2021]; 15(1):97-119. Disponible en: <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/47569.pdf>.
9. López P. Ajuste persona-entorno de trabajo y satisfacción laboral desde una perspectiva de género. San Cristóbal de La Laguna: Universidad de La Laguna; 2019 [Internet] [acceso 11/01/2021]. Disponible en: <https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/16661>.

10. Medina A, Martínez M, Vitier A, Blanco Y. Manual del trabajo extraclase. Psicología Laboral en las Organizaciones (PLO). Facultad de Psicología. Universidad de La Habana: Versión digital; 2019.
11. Medina A, Vitier A. El perfil de competencias: comparación de procedimientos para su diseño en el ámbito académico y empresarial cubano. Integración Académica en Psicología. 2017 [Internet] [acceso 14/01/2021]; 5(15):107-23. Disponible en: <https://integracion-academica.org/antecedentes/25-volumen-5-numero-15-2017/181-el-perfil-de-competencias-comparacion-de-procedimientos-para-su-diseño-en-el-ambito-academico-y-empresarial-cubano>.
12. García PE, Gatica ML, Cruz ER, Luis K. Procesos de reclutamiento y las redes sociales. Rev Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. 2016 [Internet] [acceso 17/01/2021]; 6(12):60-76. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498153966004.pdf>.
13. Rodríguez CM. Técnicas de selección de personal más eficientes para el Área Administrativa. En: II Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica; 2017 Jun [Internet] [acceso 20/01/2021]; 570-87. Disponible en: <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/desarrollo-empresarial/51-tecnicas-de-seleccion-de-personal.pdf>.
14. Calderón GE, Acosta D, Gallego JA. Tendencias en los métodos de selección de personal en las empresas de la ciudad de Medellín. Revista CIES. 2017 [Internet] [acceso 21/01/2021]; 8(2):131-41. Disponible en: <http://www.escolme.edu.co/revista/index.php/cies/article/download/130/150>.
15. Veintimilla JE, Velásquez PA. Modelos de reclutamiento y selección de personal para el Área Comercial de Instituciones Financieras. Boletín Virtual. 2017 [Internet] [acceso 24/01/2021]; 6(3):172-93. Disponible en: <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/217>.
16. Melo LA. Modelo de proceso de selección de personal para la Cooperativa AGM Salud CTA. Bogotá: Universidad de La Salle; 2018 [Internet] [acceso 25/01/2021]. Disponible en: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1551.
17. Spar B, Pletenyuk I, Ignatova M, Reilly K. Tendencias internacionales en selección de personal. Reinención de la entrevista. Sunnyvale (CA): LinkedIn Talent Solutions; 2018 [Internet] [acceso 25/01/2021]. Disponible en: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/es-mx/talent-solutions/resources/pdf/global-recruiting-trends-2018-v02.28-es-lataam-final.pdf>.
18. Moreno L. Técnicas alternativas de selección de recursos humanos. Mallorca: Universitat de les Illes Balears; 2021 [Internet] [acceso 26/01/2021]. Disponible en: <https://dspace.uib.es/xmlui/handle/11201/3687>.
19. UNFPA. Career Guide for UNFPA Staff Members. Division for Human Resources. New York; 2015 [Internet] [acceso 27/01/2021]. Disponible en: https://www.unfpa.org/sites/default/files/resource-pdf/UNFPA_Career_Guide.pdf.
20. Romero JJ. Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal. Alicante: Universidad Miguel Hernández de El Che; 2016 [Internet] [acceso 28/01/2021]. Disponible en: <https://pdfslide.tips/documents/nuevas-tendencias-en-reclutamiento-y-seleccion-de-romero-delgado-jorge-ju-2.html>.
21. Saiz C. Reclutamiento 2.0: Herramientas 2.0 en los procesos de reclutamiento. Cantabria: Universidad de Cantabria; 2016 [Internet] [acceso 30/01/2021]. Disponible en: <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/9681>.
22. Gaupp-Berghausen M, Boig EA, Raser E, Avila-Palencia I. Evaluating different recruitment methods in a longitudinal survey: Findings from the pan-European PASTA Project. Journal of Medical Internet Research. 2019 [Internet] [acceso 04/02/2021]; 21(5):1-14. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/328373297_Evaluating_different_recruitment_methods_in_a_longitudinal_survey_Findings_from_the_pan-European_PASTA_project.
23. Gontero S, Albornoz S. La identificación y anticipación de brechas de habilidades laborales en América Latina: experiencias y lecciones. Serie Macroeconomía del Desarrollo, N° 199 (LC/TS.2019/11) Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2019 [Internet] [acceso 10/02/2021]. Disponible en: https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/44437/S1900029_es.pdf.
24. Arellano A, Cámara N, Pérez ML, Tuesta D. Brecha digital y desarrollo. BBVA Research. 2016 [Internet] [acceso 10/02/2021]. Disponible en: https://www.bbvarresearch.com/wp-content/uploads/2016/07/TICs_Brecha-Digital.pdf.

Conflictos de intereses

Las autoras declaran que no tienen conflictos de intereses.

Contribución de los autores

- Sheyla Andalia Crespo. Conceptualización, curación de datos, análisis formal, metodología, administración del proyecto, recursos, investigación, visualización, redacción del borrador original, redacción, revisión y edición.
- Arianne Medina Macías. Conceptualización, curación de datos, análisis formal, metodología, administración del proyecto, recursos, investigación, visualización, redacción del borrador original, redacción, revisión y edición.

Copyright © 2021: Sheyla Andalia Crespo y Arianne Medina Macías

Licencia creative commons

	<p>Este artículo de la Revista Cubana de Salud y Trabajo está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0). Esta licencia permite el uso, distribución y reproducción del artículo en cualquier medio o formato, siempre y cuando se otorgue el crédito correspondiente al autor del artículo y al medio en que se publica, en este caso Revista Cubana de Salud y Trabajo.</p>
---	---

Anexo

Ejemplo de una entrevista por competencias

- Preguntas para la evaluación de la competencia *trabajo en equipo y cooperación*:
 - Describa un logro importante que haya obtenido siendo miembro de un equipo.
 - ¿Cuáles son los aspectos que más valora cuando trabaja en equipo?
 - Relate una situación en la que ha tenido que trabajar con unos compañeros o jefe que no eran de su agrado.
 - ¿Con qué grupos o personas se ha sentido más cómodo y ha rendido mejor?
 - Describa la situación laboral más tensa que ha tenido. ¿Cómo se resolvió?
 - ¿Cómo trata de descargar la presión diaria del trabajo?
 - Comente alguna situación en la que ha tenido que trabajar dentro de límites muy estrictos de tiempo.
 - ¿Cuáles son las condiciones laborales más frustrantes para usted?
 - ¿En qué condiciones laborales trabaja más eficazmente?
 - Describa una situación donde sus ideas o propuestas hayan entrado en contradicción con las de algún compañero.
 - Describa una situación en la que se encontrara sobrecargado de trabajo. ¿Solicitó el apoyo de alguien? ¿Informó a su jefe y/o a sus compañeros?
 - Describa una situación en la que le fue difícil cumplir con lo que había prometido. ¿Cómo se resolvió?
 - Comente la última vez que se enfrentó a una situación difícil y cómo la resolvió.
- Preguntas para la evaluación de la competencia *autodesarrollo*:
 - ¿Qué ha hecho en su trabajo actual o pasado para que fuera más gratificante o efectivo? ¿Es este el logro del que más orgulloso se siente?
 - Diga un ejemplo de una idea o sugerencia que le haya propuesto a su superior en los últimos meses. ¿Cómo fue? ¿Cómo la implementó? ¿Cuáles fueron los resultados?
 - ¿Cuáles son las tareas que más le gustan hacer en su trabajo actual? ¿Y las más aburridas?
 - Comente la última vez que no estuvo de acuerdo con una decisión de su jefe.
 - Describa alguna situación laboral en la que le haya costado aprender algo. ¿Dónde residía la dificultad?
 - ¿Cómo se mantiene informado de los cambios importantes en su campo de trabajo?
 - ¿Cuáles han sido los problemas a los que ha tenido que adaptarse en su trabajo actual?

- ¿Cuáles son sus objetivos profesionales inmediatos y a largo plazo?
 - Preguntas para la evaluación de la competencia *orientación al Servicio*:
 - ¿De qué forma capta sus necesidades?
 - Comente un episodio en el que pudo brindar una óptima respuesta ante las demandas de un cliente (usuario interno).
 - Describa una situación en la que ha tenido que trabajar duro para satisfacer el pedido de un cliente (usuario interno).
 - ¿Cuál ha sido el último cliente (usuario interno) con el que ha tenido una contradicción o discusión? ¿Por qué razón? ¿Qué soluciones pudieron haberse implementado y no se hicieron?
 - ¿Qué procedimientos utiliza para evaluar la satisfacción del cliente (usuario interno) con respecto a los servicios prestados?
 - Comente alguna mejora que ha tenido que implementar por una insatisfacción particular de un cliente (usuario interno).
 - Comente la última vez que tuvo que convencer a un cliente (usuario interno) de que aquello que le estaba solicitando iba en contra de sus propios intereses. ¿Cómo se manejan las objeciones de un cliente (usuario interno)?
 - Ante las demandas de los clientes (usuarios internos) ¿qué tiempo tarda en darles respuesta aproximadamente. ¿Los atiende de forma inmediata? ¿Les solicita que esperen a que termine la actividad que se encuentra desempeñando en el momento?
 - Preguntas para la evaluación de la competencia *capacidad de gestión de la información y las comunicaciones*:
 - Describa alguna situación que haya representado un auténtico desafío para usted.
 - ¿Cuáles fueron los objetivos asignados para usted el año pasado? ¿Cuál fue el grado de cumplimiento?
 - Comente alguna situación en la que su desempeño haya sido más alto que el promedio. ¿En base a qué parámetros lo mide? ¿A qué atribuye el que haya sido así?
 - Describa alguna situación en la que no haya podido cumplir con el plazo de tiempo establecido para entregar un proyecto/trabajo orientado por su jefe. ¿A qué cree que se debió? ¿Qué estrategias empleó para solucionarlo?
 - ¿Cómo suele reaccionar cuando le orientan muchas tareas que debe culminar el mismo día? ¿Qué estrategias o mecanismos emplea para llevarlas a cabo?
 - Describa una situación en la que se haya producido una contingencia o fallo en los servidores, sistemas de aplicación u operativos en centros de trabajo anteriores. ¿Cómo lo manejó? ¿Qué alternativas utilizó? ¿Tuvo éxito en la solución del problema?
-