



SELECCIÓN DE PERSONAL: RELEVANCIA DE LAS ENTREVISTAS VS. LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS

PERSONNEL SELECTION: RELEVANCE OF INTERVIEWS VS. PSYCHOLOGICAL TESTS

Wendy Anabelle Bravo Ross¹, Boris Ivan Delgado Litardo²

1,2 - Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador

1. Email: wendy.bravoro@ug.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0980-5342>
2. Email: boris.delgadol@ug.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4287-0744>

Recibido: 15/01/2022 Aceptado: 01/04/2022

Para Citar: Bravo Ross, W. A., & Delgado Litardo, B. I. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9(34), 41-56. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>

Resumen:

La selección de personal es necesaria en toda organización para escoger al recurso humano necesario e idóneo que pueda cubrir las vacantes existentes. De manera que estos se conviertan en el capital humano necesario para que la empresa sea productiva y eficiente, para ello se utilizan técnicas de selección de personal que permite la escogencia de cada empleado, suficientemente capaz de cumplir las funciones establecidas para cada uno; dentro de las técnicas utilizadas están la entrevista y las pruebas psicológicas. El objetivo de esta investigación es analizar la relevancia de las entrevistas en comparación a las pruebas psicológicas para seleccionar personal en las empresas. La metodología utilizada es de diseño bibliográfica de tipo documental. Como conclusión se menciona que las organizaciones deben considerar los mejores profesionales que sean capaces de aplicar técnicas y herramientas de selección de personal según sea el caso, para escoger al personal más adecuado para las vacantes existentes. Esto es fundamental para lograr un excelente nivel de productividad, pues el recurso humano es parte del corazón de la empresa. Poder seleccionar personal para cubrir las vacantes existentes es un proceso que debe ser minucioso, ordenado y planificado de manera que se pueda elegir al mejor candidato, capaz de cubrir las necesidades del puesto vacante en la organización. La entrevista puede considerarse una técnica de selección de personal sobrevalorada, y es que, sus resultados son subjetivos, y depende en gran medida de lo que el entrevistador recibe del entrevistado durante el proceso de la entrevista.

Palabras clave: Selección de personal, técnicas, entrevista, pruebas psicológicas.

Abstract:

Personnel selection is necessary for any organization to choose the required and appropriate human resources to fill the existing vacancies. So that they become the human capital for the company to be productive and efficient. For this purpose, personnel selection techniques are used that allow the selection of each employee, sufficiently capable of fulfilling the functions established for each one; within the techniques used are the interview and psychological tests. This research aims to analyze the relevance of interviews in comparison to psychological tests to select personnel in companies. The methodology used is based on a documentary bibliographic design. As a conclusion, it is mentioned that organizations should consider the best professionals. They can apply techniques and tools for personnel selection according to the case to choose the most suitable personnel for the existing vacancies. This is essential to achieve an excellent level of productivity since human resource is part of the company's heart. Selecting personnel to fill existing vacancies is a process that must be meticulous, orderly, and planned so that the best candidate can be chosen, capable of meeting the needs of the vacant position in the organization. The interview can be considered an overrated personnel selection technique since its results are subjective and depend to a great extent on what the interviewer receives from the interviewee during the interview process.

Keywords: Personnel selection, techniques, interview, psychological tests.



INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, cualquiera que sea su tamaño, realizan diversos procesos antes, durante y después de establecerse y empezar con sus actividades económicas, y uno de ellos es la de provisionarse de personal adecuado y capaz de cumplir con las funciones establecidas. Sin embargo, la selección de personal no es tarea fácil, pues como indica Arzate (2018), una mala elección de personal podría causar problemas posteriores dentro de la empresa, que se pueden relacionar de forma directa o no a este proceso de selección. En este sentido Reyes et al. (2021) mencionan que al ser las organizaciones las encargadas de satisfacer las necesidades de las personas por medio de bienes y servicios necesitan de personal capaz de desarrollar las funciones dentro de la empresa y se desempeñen de la mejor manera, pues el recurso humano es considerado el activo más importante de la organización.

De esta manera, reclutar personal requiere de analizar cuidadosamente las técnicas que permitan que este proceso sea adecuado y certero, para poder seleccionar al personal más idóneo y lograr el cumplimiento de sus responsabilidades en el puesto de trabajo cabalmente. Para Chiavenato (2012) citado por Martínez y Vargas (2019) el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada, de invitación; y la selección es una actividad de comparación, confrontación, de elección, de opción y absorción, de filtro de entrada, de clasificación. Asimismo, existen diversas técnicas de reclutamiento (Joaquin, 2021), como pueden ser los carteles o anuncios en la portería de la empresa, contacto en universidades y empresas, anuncios en periódicos, y el uso de agencias de

reclutamiento. Estos pueden ser más o menos efectivos y entregar personal de cualquier nivel según sea la exigencia de la empresa. No obstante, esta última técnica es más costosa. En este sentido, es importante tener claro lo que significa reclutar y seleccionar, notando que no es lo mismo, a pesar de la relación que ambos conceptos tienen.

El concepto de reclutamiento expresado por Wayne et al. (1997) citado por García (2016), se refiere a que este es un proceso de captar personas de manera oportuna, en número suficiente y con las capacidades necesarias, y a la vez animarlos para que soliciten los puestos disponibles en una organización. Asimismo, seleccionar personal se refiere al procedimiento que realiza RR.HH., y este consiste en elegir personal profesional para ocupar los puestos de trabajo dentro de la empresa, y dicho proceso debe ser ejecutado con extrema objetividad (CEUPE Magazine, 2022). De esta manera, el personal que posea la empresa se convierte en una ventaja competitiva, frente al resto de las empresas del mercado.

Otra definición de selección de personal es la expuesta por Franco y Oquendo (2020), quienes mencionan que en este proceso las empresas deben buscar los candidatos para cubrir las vacantes existentes y que estos candidatos sean atraídos en cantidad para poder seleccionar posteriormente al más apto, de manera que este pueda cumplir las responsabilidades que le corresponden al puesto de trabajo.

Sardi y Troilo (2020), mencionan que la manera en que las organizaciones han elegido a su personal ha cambiado en gran manera conforme pasa el tiempo, y que inicialmente no había una selección procesada de personal sino que, se



realizaba de una forma más natural, por razones político-sociales o por herencia, hasta que llegó la época de la industrialización en donde la cantidad de empleados creció de manera exponencial, lo que ameritó crear nuevas medidas y procedimientos para elegir al personal que era necesario para los procesos productivos y lograr niveles de eficiencia en la ejecución de los mismos.

Es cuando Frederic Taylor propone que las empresas deben ser organizadas y seguir una planificación para poder controlar el proceso productivo y minimizar los tiempos improductivos, por lo que seleccionar personal se volvió más importante y coordinado entendiendo las funciones de cada puesto de trabajo, otorgándole actividades a cada empleado de acuerdo con las habilidades y capacidades que estos tenían (Sardi y Troilo, 2020). Es así como surgen las diversas teorías a lo largo de los años, ocurriendo diversos cambios de paradigmas hasta inclusive llegar a la selección de personal a través del uso de las TICs que son parte de la vida económica del mundo actual.

Asimismo, Ancassi (2019) menciona que la selección de personal es el inicio y sirve como base para el resto de los subsistemas, y su finalidad es la de poder elegir al candidato adecuado de todos los que han postulado para la vacante, según las características establecidas por la organización. De igual manera es muy importante este proceso pues una buena decisión al elegir al óptimo permitirá en un futuro evitar situaciones laborales que no sean las más adecuadas debido a ausentismo, baja productividad, problemas con compañeros entre otros.

Igualmente, Cancinos (2015), menciona que:

La selección del personal se debe ver como un proceso de comparación, en el cual se tienen dos variables sometidas a comparación, estas variables son; las exigencias del cargo, y las características personales de cada candidato que se presenta. La primera variable se obtiene por medio del perfil y descripción del puesto, y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección (p. 10).

Seleccionar personal capacitado con excelente potencial y formación requiere también que la empresa cuente con políticas de gestión de recursos humanos efectiva, para poder conseguir al candidato adecuado para el puesto de trabajo, y no solamente enfocarse en que la persona escogida sea capaz de cumplir dichas funciones sino, además que sea capaz de poder cumplir otras responsabilidades a futuro (Martínez y Vargas, 2019).

Al seleccionar personal se debe comparar para poder decidir. Es decir, que de entre los que han sido reclutados deben existir algunos más sobresalientes que otros, por lo tanto, es necesario comparar las habilidades de cada uno y poder tomar la decisión más acertada al momento de escoger el candidato correcto para el puesto de trabajo.

Para seleccionar personal es importante tener en cuenta que se debe realizar una evaluación minuciosa y paso a paso considerando la experiencia laboral, el nivel académico y los aspectos psicológicos de la persona a la que están evaluando (Ancassi, 2019).

Previo a la selección se debe tener claro cuáles son las habilidades y capacidades necesarias que debe tener la persona que va a optar por la vacante, pues esto ya debe estar predefinido antes de



seleccionar al candidato más idóneo, como su nivel de experiencia, conocimiento y cualidades personales. Esta preselección es la etapa donde deben evaluarse los CV que son entregados a la empresa por los postulantes, para luego ser llamados para una serie de evaluaciones según las exigencias de la empresa a la que se han postulado.

Las entidades utilizan diversas técnicas para seleccionar su personal, pues es importante conocer a los sujetos que se desean contratar y comprobar la información plasmada en el CV que la persona entrega. Para ello se utilizan procesos de entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas y personalidad, hasta pruebas de simulación (Portuondo, 2018).

Teniendo en cuenta la descripción problemática antes esbozada, así como la complejidad de los conceptos enunciados, el objetivo general de esta investigación es analizar la relevancia de las entrevistas en comparación a las pruebas psicológicas para seleccionar personal en las empresas. La metodología utilizada es de diseño bibliográfica de tipo documental y se detallará a continuación.

METODOLOGIA

El diseño de la investigación según Muñoz (2015) es la estrategia general de trabajo establecida por el investigador una vez que ya se tenga definido el problema y objetivo de la investigación, de manera que se pueda aclarar con facilidad las etapas de la misma.

En este sentido, el diseño de esta investigación es de tipo documental y se desarrolla a partir de la investigación de trabajos previamente elaborados, es decir parte generalmente de información secundaria. Esto ha permitido analizar y sintetizar

la información útil para la investigación.

De ello se deduce que el paradigma adoptado es de tipo cualitativo, ya que se evalúan y analizan los valores, así como la complementariedad y dialéctica de las ideas propias sobre un tema que ha sido abordado en la academia. La naturaleza reflexiva de este artículo permitirá que la audiencia académica encuentre posibles caminos a seguir en la exploración del problema de investigación; así como también a tener un sentido crítico más elevado respecto al rol que juegan la entrevista y la pruebas psicológicas.

RESULTADOS

La selección de personal y su importancia

El departamento de recursos humanos de una organización tiene numerosas responsabilidades, y una de ellas es la de seleccionar personal, de poder ser capaces de elegir de entre distintos postulantes al más capacitado, pues realmente esto afecta al proceso productivo de la empresa, por ser el personal el capital humano preciado de la organización es importante seleccionar a los mejores y más capacitados individuos que puedan cumplir sus funciones y que sean partícipes del avance económico de la empresa.

En este sentido, Espinoza et al. (2019) mencionan que seleccionar personal es un filtro para poder permitir dejar entrar a las organizaciones solo a algunas personas, y estas son las que cubren los requerimientos previamente establecidos que permiten proteger el capital intelectual de la organización pues es necesario poder evaluar el comportamiento de cada individuo porque cada persona posee variantes del pensamiento diferentes.



Procesos de selección de personal

Seleccionar personal es considerado como una inversión para la empresa, y a pesar de esto el objetivo principal es que, al escoger personal altamente capacitado permitirá el retorno de esta inversión lo más pronto posible, además trae consigo más beneficios a la empresa en diferentes niveles como el social, material y financiero, pues la fuerza de trabajo permite que la empresa cumpla sus funciones adecuadamente (Martínez y Vargas, 2019).

Cuando se tiene un análisis claro del puesto de trabajo, con su respectiva descripción de tareas y cada una de las características del puesto, se deben crear planes que sean a corto o largo plazo con el propósito de tener claro cuáles pueden ser las vacantes futuras y poder llevar el proceso de selección de forma clara y ordenada (Ahumada, 2019).

En la Figura 1 se muestra el proceso de selección según de personal según Chiavenato 2007 citado por Espinoza et al. (2019).

Figura 1

Proceso de selección de personal



Fuente: Fuente: Tomado de Chiavenato (2007) citado por Espinoza et al. (2019).

Objetivos del proceso

Seleccionar personal hoy en día va más allá de solo conseguir el candidato ideal para cubrir la vacante, si no, además, lograr conseguir un personal dispuesto a ser promovido por el desarrollo por demostrar sus capacidades al

máximo y así comprometerse con la empresa

En este orden de ideas, para seleccionar personal en las empresas se deben considerar una serie de técnicas que permitirán decidir de una manera acertada cuál candidato es el más adecuado para la vacante.



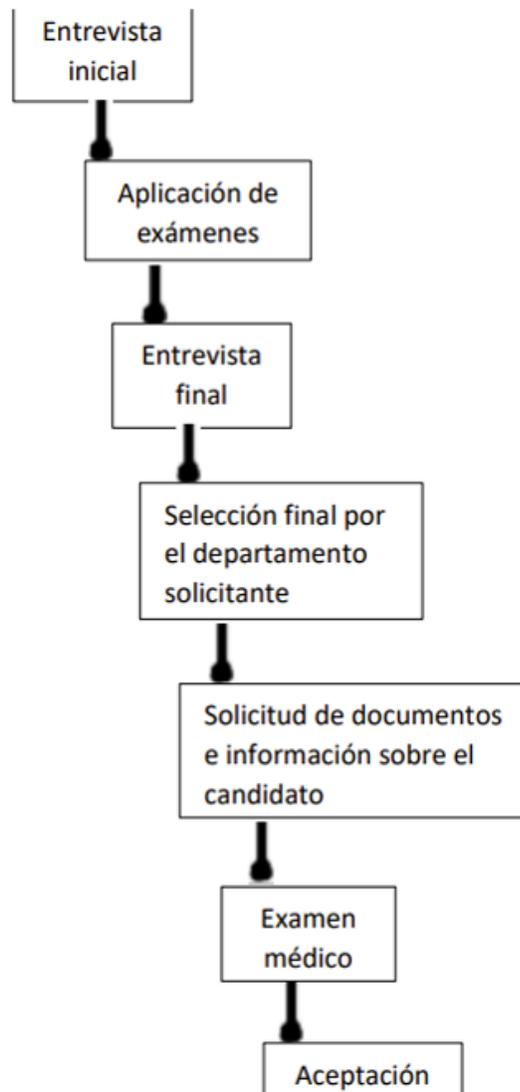
Modelo de selección de personal

Palomino (2019), en su investigación indica que al existir varios candidatos que están optando por una sola vacante es necesario comparar a cada

uno de acuerdo a los requisitos ya establecidos para el puesto. De esta manera se eliminan a los que no cumplan con ello. En este sentido se muestra en la Figura 2 el modelo de selección de personal.

Figura 1

Modelo de selección de personal



Fuente: Fuente: Tomado de Chiavenato (2017) citado por (Palomino, 2019).



La entrevista inicial se refiere a una entrevista posterior al análisis del CV, se ejecuta con poca profundidad, pero sirve para eliminar a los primeros candidatos que no cubren algunos requisitos. Posteriormente, se realiza la aplicación de los exámenes que servirán para poder analizar y verificar si el candidato es compatible con las exigencias del puesto de trabajo, este proceso es importante por que permite seleccionar al mejor para el puesto.

Seguidamente, un entrevistador se encarga de entrevistar al candidato, a través de una conversación donde ejecuta una serie de preguntas para poder verificar algunos aspectos como la apariencia, la actitud y, los deseos y pensamientos del candidato. Así el proceso de selección final se ejecuta cuando la persona encargada del área donde esta la vacante decide cual es el candidato para cubrir el puesto, considerando quien fue el mejor en la entrevista y los resultados en las pruebas hayan sido positivas de forma significativa. Es luego de esta fase donde se solicita al candidatos entregue otros documentos para verificar que lo plasmado en el CV y la información suministrada previamente este correcta y completa, para proceder a realizarle la valoración médica correspondiente de acuerdo al puesto de trabajo que le corresponda (Palomino, 2019).

Técnicas de selección de personal

En este sentido se menciona a continuación las más utilizadas en el proceso de selección de personal:

- Análisis del formulario de solicitud de empleo: en este caso García (2016), menciona

que esta técnica es una de las más usadas, por ser muy rápida y económica para poder conocer información de la personal que postula, esta información puede ser su experiencia laboral, su nivel de formación entre otros aspectos. Este se utiliza como primer paso para filtrar los candidatos que cubren los requisitos mínimos para una posible contratación, los que logran pasar esta etapa siguen a otra donde deben realizar algunos procesos adicionales.

Asimismo, Ascayo y Rosales (2016), menciona que en este proceso de preselección se evalúan de forma detallada los CV que entregan, ya que en ellos se plasma la información más relevante.

- Pruebas de conocimiento o de capacidades: Sánchez (2018) menciona que estas prueban tienen el propósito de medir el conocimiento que poseen los postulantes, en cuanto a las habilidades que este posee. Además, según Zulma (2016), estas pruebas pueden ser orales o escritas, generales o específicas.

En este mismo orden de ideas, las pruebas psicotécnicas son muy utilizadas, y permiten conocer de forma más precisa aspectos sobre las funciones o tareas más importantes del cargo. De esta manera se necesitan expertos que se encarguen de la preparación de estas pruebas e igualmente de su evaluación.

- Técnicas de simulación: esto sustituye a toda prueba verbal por la acción social (Zulma, 2016). Esto significa que al candidato se le indica que debe realizar un simulacro sobre un evento que esté relacionado con las



funciones que deberá desempeñar en el puesto de trabajo al cual está optando de manera que pueda mostrar de forma más real las situaciones a las que debe enfrentarse en un futuro.

- Pruebas psicométricas: estas se encargan de medir de las habilidades o capacidades que posee el candidato; las aptitudes individuales que permiten dilucidar el potencial que pueda tener el sujeto en la futura compañía.

Existe una gran variedad de pruebas psicológicas, pero no todas son universales, puesto que cada una evalúa una característica diferente y su utilidad tiende a ser limitada. Por lo tanto, sus objetivos son diferentes. En este sentido, Susara (2016), menciona que estos test son herramientas usadas por la psicología que permite conocer la personalidad de los individuos y no se enfoca propiamente en las capacidades y habilidades que posea la persona para el desarrollo de las actividades dentro del puesto de trabajo.

De esta manera, Rivera-García (2019) mencionan que las pruebas psicológicas:

Representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las actitudes de las personas. En lo referente a las aptitudes de las personas. Las pruebas psicológicas se utilizan como medida de desempeño, se basa en muestras estadísticas para la comparación y se aplica en condiciones estandarizadas. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con las pautas y los resultados de muestras representativas a efecto de obtener resultados en porcentajes. Es decir, se utilizan con frecuencia para evaluar la idoneidad de un candidato para un puesto de trabajo o para un ascenso (p. 66).

De esta manera se menciona que las pruebas psicológicas deben ser aplicadas con las técnicas y herramientas adecuadas para poder escoger correctamente y saber cuál es la persona más idónea de entre su competencia. La psicometría para Chiavenato (2011) mencionado por Jiménez (2017), son herramientas de predicción, que permiten poder analizar cómo se comportan las personas en un determinado momento o en una situación en específico a través de la comparación con el estándar estadístico.

Las pruebas psicotécnicas según menciona Yunda (2021) están conformadas por las pruebas de personalidad, inteligencia y aquellas que se utilizan para evaluar el razonamiento verbal y numérico de las personas, así como la concentración y otros conocimientos.

De esta manera Yunda (2021), indica que estas pruebas se clasifican según se muestra en la Tabla 1 (Ver próxima página).

Asimismo, Lotito (2016) menciona algunas pruebas existentes dentro de la clasificación antes mencionada las cuales se muestran en la Tabla 2 (Ver próxima página).

Cada prueba determina algún aspecto diferente del individuo, en cuanto a sus rasgos temperamentales, su personalidad, niveles de asertividad, habilidades para negociar, valores, comprensión verbal entre otros. De igual manera, lo anterior lleva a considerar las diferencias entre aptitud y capacidad. Un proceso de selección responsable y ético, no debe crear confusión al momento del análisis de las personas que optan por un puesto, de ahí la importancia de diferenciar entre ambos conceptos mencionados más arriba y que se deducen del trabajo práctico y teórico de la aplicabilidad de las pruebas psicológicas.



Tabla 1.
Pruebas psicotécnicas

Tipo de prueba	Definición
Pruebas de inteligencia	Se encarga de medir la capacidad de razonamiento lógico ante diferentes modalidades de pensamiento lógico y su capacidad intelectual. Estas son consideradas pruebas predictivas que determinan cuan eficaz puede ser una persona para desempeñar un puesto.
Pruebas psicológicas o de personalidad	Se seleccionan para medir los rasgos característicos del comportamiento del candidato, su temperamento, motivaciones, hábitos y actitudes, así como la capacidad que tiene el candidato para enfrentar situaciones y cómo se desarrolla en el ambiente laboral. Estas pruebas son diseñadas basadas en el perfil del puesto de trabajo y en la requisición del personal de los postulantes.

Fuente: (Yunda, 2021).

Tabla 2.
Pruebas Psicológicas

Tipos de Pruebas psicológicas	Características
Cuestionario de Preferencias Personales de Edwards (E.P.P.S.)	<ul style="list-style-type: none"> • Mide 15 rasgos de personalidad. • Posee una escala de deseabilidad social, que entrega la posibilidad de poder determinar la sinceridad del sujeto, a través de la verificación de la marcación de alternativas intercaladas en el cuestionario que ya se han repetido en preguntas anteriores pero que contestan de forma opuesta. • Posee 225 proposiciones de elección forzada • Mide el nivel de motivación de logro del sujeto.
16 PF de Cattell (Cattell's 16 Personality Factors)	<ul style="list-style-type: none"> • Es un cuestionario objetivo de tipo no proyectivo • Mide rasgos de personalidad como dominancia y estabilidad emocional • Conformado por un formato A y un formato B con 187 proposiciones, dispuestas con tres alternativas cada una donde solo se escoge una. • No hay respuestas correctas o incorrectas.



Sistema de Preferencias Personales DISC (Dominante, Influyente, Estable (Stable en inglés), Concienzudo)

- Es un cuestionario con 28 grupos de cuatro conceptos asociados a letras y figuras.
- Es objetivo no proyectivo, con respuestas forzadas.
- De acuerdo con el puntaje calculado al final de la prueba arroja resultados con patrones como: Realizador, evaluador, creativo, resolutivo con características y cualidades diferentes.

Test de Rorschach

- Test de tipo proyectivo
- Creado por el Psicólogo Herman Rorschach y su finalidad es el diagnóstico clínico, para detectar trastornos mentales.
- Es una de las pruebas psicológicas más complejas y difíciles de manejar que requiere de profesionales para su revisión y aplicación.

Test de Lüscher o test de los colores

- El efecto de esta prueba es que produce en las personas un color determinado.
- Cada color posee una frecuencia de oscilaciones que se pueden medir con exactitud.
- Fue creado por Max Lüscher, con el objeto de evaluar y medir el estado pico-fisiológico de un sujeto.

D-70 o test de dominó

- Test que mide exclusivamente el nivel de inteligencia de un sujeto (C.I).
- La persona dispone solo de 25 a 30 minutos para responder la prueba.

Test de Personalidad los Cinco Grandes (Big-Five Personality Test, BF5)

- Es una de las pruebas con mayor impacto y actualidad para la selección de personal.
- Reúne un conjunto de modelos de personalidad de diferentes autores que coinciden en que la personalidad puede ser explicada por cinco factores o rasgos principales de un individuo:
 1. *Openness*: grado de apertura del individuo a nuevas experiencias.
 2. *Conscientiousness*: se refiere al grado de conciencia, meticulosidad, autodisciplina entre otros.
 3. *Extraversión*: el nivel de energía del sujeto y sus emociones positivas.
 4. *Agreeableness*: es la afabilidad o amabilidad del sujeto.
 5. *Neuroticism*: se refiere al grado de neuroticismo o tendencia a experimentar emociones desagradables como ira, intolerancia o ansiedad con facilidad.

Fuente: (Lotito, 2016)



Tabla 3.
Diferencias existentes entre aptitud y capacidad

Aptitud	Capacidad
<ul style="list-style-type: none"> • Predisposición natural para determinada actividad o trabajo • Existe sin ejercicio previo, sin entrenamiento o aprendizaje • Se evalúa mediante comparaciones • Permite pronosticar el futuro del candidato en el trabajo • Se transforma en capacidad a partir del ejercicio o entrenamiento • Es la predisposición general o específica que se perfeccionará en el trabajo • Permite encaminarse hacia determinado puesto • Es el estado latente y potencial de comportamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad adquirida para realizar alguna actividad o trabajo • Surge después del entrenamiento o aprendizaje • Se evalúa con base en el rendimiento en el trabajo • Permite diagnosticar el presente; se refiere a la habilidad actual del individuo • Es el resultado de la aptitud, después de ejercitarla o entrenarla • Es la disposición general o específica para el trabajo actual • Permite la colocación inmediata en determinado puesto • Es el estado actual y real del comportamiento

Fuente: (Zulma, 2016).

Visto lo anterior llegamos a la entrevista. Esta es generalmente aplicada a aquellos sujetos que han rebasado el proceso de preselección, y que tienen mayor posibilidad de ser seleccionados. La entrevista está compuesta por una serie de momentos que comienzan con la preparación del entrevistador. Como sugiere Susara (2016), esta persona es la encargada de realizar preguntas específicas que abrirán el sentido de la idoneidad de la respuesta suministrada por el entrevistado.

Posteriormente, el entrevistador debe ofrecerle al entrevistado un ambiente de confianza donde el sujeto perciba que es bien recibido. Esto forma parte de una primera impresión dentro de la organización, y pone en evidencia que la entrevista no es un proceso unívoco, en una sola dirección, sino que es biunívoco y dialéctico en el que tanto el entrevistador como el entrevistado ofrecen

sentidos y valores con un objetivo común. Luego comienza el intercambio de información, y finalmente el entrevistador decidirá cuándo terminar con la entrevista para realizar la evaluación donde se hace el registro de las respuestas que emitió el entrevistado así como de las impresiones del entrevistador (Susara, 2016).

Tipos de entrevistas aplicadas

Las entrevistas generalmente las hace una persona encargada dentro de la organización para este proceso, sin embargo, en algunas ocasiones existe más de un entrevistador pues permite conocer de forma más amplia la percepción que pueda llegar a tener del entrevistado.

En este sentido Susara (2016), menciona los tipos de entrevistas más comunes como se muestran en la Tabla 4 (Ver próxima página).



Tabla 4.
Tipos de entrevistas

Tipo de entrevista	Descripción
Entrevistas de provocación de tensión	Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante. La confiabilidad y validez de esta técnica es de difícil demostración ya que la presión real que se experimentará con el puesto puede resultar muy diferente a la de la entrevista, por diversos factores presentes durante la entrevista.
Entrevistas no estructuradas	Utilizan un mínimo de preguntas planeadas, se van organizando en función de cómo se va desarrollando el candidato frente a las preguntas que se le plantean. Son útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal.
Entrevistas estructuradas	Se realiza una lista predeterminada de preguntas generalmente formuladas de forma estándar a todos los candidatos a una vacante. Son útiles para obtener resultados con validez, especialmente cuando hay muchos candidatos a una vacante. Esto permite hacer comparaciones entre uno y otro a partir de indicadores comunes, así se evita tener que realizar entrevistas diferentes a cada entrevistado.
Entrevistas mixtas	Los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas de cada solicitante.
Entrevistas de solución de problemas	Las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas. La evaluación depende de la solución y el enfoque de quien postula al empleo. Permite evaluar la habilidad analítica y de raciocinio en condiciones de presión moderada.

Fuente: Susara (2016); Espinoza et al. (2019).

Entrevistas vs. Pruebas psicológicas

Producto de la presión y el nerviosismo, los entrevistados se pueden sentir incómodos durante la entrevista, lo que puede causar no dejar una buena impresión. Además, como las entrevistas se

basan en el juicio propio del entrevistador puede que esa mala impresión no permita que el entrevistado genere interés en aquel; obteniéndose resultados negativos en el proceso de selección (Hartman, 2021).

Las pruebas psicológicas, por su parte, permiten



conocer diversos aspectos de las personas de una forma objetiva en cuanto a la personalidad, las capacidades, aptitudes de las personas, capacidad intelectual y conocimientos, y estas pruebas poseen bases científicas para el análisis de los resultados obtenidos al momento de aplicar las pruebas. De igual manera estas permiten poder comprender y evaluar a las personas partiendo de una comparación con un patrón estándar previamente establecido.

Las entrevistas, por el contrario, son consideradas como un contacto más cercano y directo con el entrevistado. De manera que se puedan conocer sus reacciones. Sin embargo, estas tienden a ser más subjetivas pues son tomadas de las impresiones que obtiene el entrevistador al hacer las preguntas al entrevistado, y estas varían de un entrevistado a otro.

CONCLUSIONES

Las organizaciones deben considerar tener los mejores profesionales que sean capaces de aplicar técnicas y herramientas de selección de personal según sea el caso, para escoger al personal más adecuado para las vacantes existentes, ya que esto es fundamental para lograr un excelente nivel de productividad, pues el recurso humano es parte del corazón de la empresa.

Poder seleccionar personal para cubrir las vacantes existentes es un proceso que debe ser minucioso, ordenado y planificado de manera que se pueda elegir el mejor candidato, capaz de cubrir las necesidades del puesto vacante en la organización.

La entrevista puede considerarse una técnica de selección de personal sobrevalorada, y es que, sus resultados son subjetivos, y depende en gran

medida de lo que el entrevistador recibe del entrevistado durante el proceso de la entrevista. Este hecho genera en muchas ocasiones que se escoja a alguien solo por la buena apariencia y la impresión que obtiene el entrevistador sin considerar los resultados que se obtienen de las pruebas psicológicas.

La entrevista es más personal que las pruebas psicológicas, y la interacción entre el entrevistado y el entrevistador o entrevistadores permite que exista una conexión o no de la persona entrevistada con el ambiente organizacional. Sin embargo, es necesario considerar todos los aspectos relacionados no solo a la entrevista sino en las pruebas que se deben aplicar a los candidatos para conocer su personalidad, su coeficiente intelectual, sus hábitos, su actitud y poder predecir cómo será su comportamiento dentro del ambiente laboral, tanto para el cumplimiento de sus funciones como para la interacción con el resto de sus compañeros.



REFERENCIAS

- Ahumada, R. (2019). Selección de personal y el desarrollo organizacional de la oficina general de gestión de recursos humanos del ministerio de agricultura y riego en el año 2016. Lima, Perú: Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Obtenido de <https://bit.ly/3xmAZXf>
- Ancassi, R. (2019). Procesos de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Macari, Periodo 2017. Trabajo de grado, Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú. Recuperado el 2022, de <https://bit.ly/3KGMigG>
- Arzate, A. (17 de Julio de 2018). 5 pasos del proceso de selección de personal efectivo. Recuperado el 25 de Febrero de 2022, de <https://bit.ly/3O3imgV>
- Ascayo, N., & Rosales, Y. (2016). Proceso de selección del personal y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Tomaykichwa-Ambo-Huánuco-2015. Huánuco, Perú: Universidad Nacional "Hermilio Valdizan". Obtenido de <https://bit.ly/3M3IAxM>
- Cancinos, A. (2015). Selección de personal y desempeño laboral. Trabajo de grado, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>
- CEUPE Magazine. (2022). Selección de personal: clave en el departamento de Recursos Humanos. Recuperado el 17 de Febrero de 2022, de <https://bit.ly/3uDdhnC>
- Espinoza, W., Loáisiga, S., & Sánchez, K. (2019). Proceso de selección de recursos humanos en las organizaciones. Seminario de graduación, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Managua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/10990/1/19664.pdf>
- Franco, S., & Oquendo, L. (2020). Estrategias de reclutamiento, selección y motivación en el personal de producción y logística de la empresa Ice Man Service S.A.S. Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia, Barrancabermeja, Colombia. Obtenido de <https://bit.ly/3virV2Y>
- García, S. (2016). Análisis de puestos de trabajo y selección de personal. Trabajo especial de grado de la Universidad Miguel Hernández de Elche para optar al grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Obtenido de <https://bit.ly/3Jyp8Yw>
- Hartman, D. (20 de Noviembre de 2021). ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las entrevistas? Recuperado el 20 de Febrero de 2022, de https://www.ehowenespanol.com/cuales-son-ventajas-desventajas-entrevistas-sobre_102629/



- Jiménez, O. (22 de Noviembre de 2017). Uso de pruebas psicométricas en el ámbito laboral. UNAM FES Iztacala. Recuperado el 20 de Febrero de 2022, de https://www.academia.edu/35278738/Jimenez_Bustillos_Octavio_Enrique_Monografia_Psicometria
- Joaquin, M. (2021). Reclutamiento y selección de personal para fortalecer la gestión estratégica para la empresa Blue Call - Ciudad Trujillo 2019. Trabajo de grado, Huamachuco, Perú. Obtenido de https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/17293/joaquinbaca_tania.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lotito, F. (2016). Test Psicológicos y entrevistas: usos y aplicaciones claves en el proceso de selección e integración de personas a las empresas. RAN, Revista Académica & Negocios, 1(2), 79-90. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5608/560863081003/html/>
- Martínez, O., & Vargas, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección de personal en función del desarrollo local. COODES, 7(2), 225-242. Obtenido de <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/241>
- Muñoz, C. (2015). Metodología de la investigación. México: Oxford University Press México S.a.
- Palomino, L. (2019). Diagnóstico de la situación del proceso de selección de personal en la empresa EDGE, S.A.C en el período 2019. Trabajo de suficiencia, Universidad Nacional de Tecnología de Lima SUR, Villa El Salvador. Recuperado el 23 de Febrero de 2022, de <http://repositorio.untels.edu.pe//handle/123456789/61>
- Portuondo, L. (2018). Selección de personal y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Veintiséis de Octubre-2018. Piura-Perú: Trabajo especial de grado de la Universidad César Vallejo para optar al título de Maestro en Gestión Pública.
- Ramírez, R., Villalobos, J., & Herrera, B. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. Opción, 18(34), 2076-2101. Obtenido de <https://bit.ly/3xq8XKg>
- Reyes, M., Gómez, A., & Ramos, E. (2021). Desafíos de la gestión del talento humano en tiempos de pandemia COVID 19. Revista Universidad y Sociedad, 13(6), 232-236. Recuperado el 22 de Febrero de 2022, de <https://bit.ly/3KEUfTG>
- Rivera-Garcia, L. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. FIPCAEC, 12(4), 58-71. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.65>
- Sánchez, D. (2018). Técnicas de selección utilizadas para la gestión del talento humano en tiendas por departamento del municipio Maracaibo. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 15(2), 95-107.



- Sardi, B., & Troilo, F. (2020). Entrevistas de selección de personal mediadas por tecnología: La perspectiva de selectores. Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA). Buenos Aires, Argentina: ECONSTOR. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10419/238362>
- Susara, R. (2016). Reclutamiento y selección de personal. La Paz, Bolivia: Universidad Mayor de San Andrés. Obtenido de <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/23861/ML-2209.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Yunda, J. (2021). Caracterización de los métodos de reclutamiento y selección que utilizan las empresas de la ciudad de Santiago de Cali en el área de recursos humanos para el año 2021. Monografía para obtención de título, Universidad del Valle, Santiago de Cali, Colombia.
- Zulma, N. (2016). Diseño de un plan de reclutamiento y selección de personal orientado a los objetivos de la empresas CEI S.R.L. La Paz, Bolivia: Universidad Mayor de San Andrés. Obtenido de <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/7725/TD-2156.pdf?sequence=1&isAllowed=y>