

Sociedad Chilena de Psicología  
del Trabajo y las Organizaciones

# ORIENTACIONES TÉCNICAS Y ESTÁNDARES PARA PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAS EN CONTEXTOS LABORALES

Autores:

Luis Ahumada Figueroa  
Mariana Bargsted Aravena  
Eduardo Barros Sandoval  
Alejandro Escudero Sepúlveda  
René Gempp Fuentealba  
Edgar Kausel Eliçagaray  
Antonio Mladinic Alonso  
Jenniffer Peralta Montecinos  
Raúl Ramírez Vielma  
Sergio Valenzuela Ibarra



COLEGIO DE  
PSICÓLOGOS  
DE CHILE

Sociedad Chilena de Psicología del Trabajo y las Organizaciones - SCHIPTO (2016). Orientaciones técnicas y estándares para procesos de reclutamiento, evaluación y selección de personas en contextos laborales. Chile.

Autores (en orden alfabético): Luis Ahumada Figueroa, Mariana Bargsted Aravena, Eduardo Barros Sandoval, Alejandro Escudero Sepúlveda (Coordinador), René Gempp Fuentealba, Edgar Kausel Eliçagaray, Antonio Mladinic Alonso, Jenniffer Peralta Montecinos, Raúl Ramírez Vielma, Sergio Valenzuela Ibarra.

Título original: Orientaciones técnicas y estándares para procesos de reclutamiento, evaluación y selección de personas en contextos laborales.

Primera Edición

Año de Publicación: 27 de mayo de 2016.

La reproducción total o parcial de este documento sea de manera impresa, digital, idéntica o por extracto y/o citado, en español u otro idioma debe tener previa autorización del o los autores.

Contacto:

Email Comisión: [contacto@schipto.cl](mailto:contacto@schipto.cl)

Web: [www.schipto.cl](http://www.schipto.cl)

Diseño gráfico y maquetación:

Alvaro Mujica Lemus

[almujica@gmail.com](mailto:almujica@gmail.com)

+56 9 5638 5411

## Índice

Contenido	Página
Presentación	3
Objetivos de la comisión	4
Integrantes de la comisión	4
Principios para el diseño de orientaciones técnicas y estándares para procesos de reclutamiento, selección y evaluación de personas en contextos laborales	6
Marcos de referencia para el establecimiento de orientaciones técnicas y estándares para procesos de reclutamiento, selección y evaluación de personas en contextos laborales	9
Orientaciones técnicas para los procesos de reclutamiento, evaluación psicológica y selección de personas en contextos laborales	12
Estándares para los procesos de reclutamiento, evaluación psicológica y selección de personas en contextos laborales	21
Epílogo	26
Vínculos relevantes	28
Referencias	29

## Presentación

Este documento nace como iniciativa del Colegio de Psicólogos de Chile en conjunto con la Sociedad Chilena de Psicología del Trabajo y las Organizaciones (SCHIPTO) luego de constatar la discrepancia que existe entre las prácticas de reclutamiento, selección y evaluación de personas que se ejecutan en Chile, y las prácticas basadas en evidencia científica.

A raíz de lo anterior, el colegio de la orden junto con SCHIPTO constituyeron una Comisión Nacional de Reclutamiento, Evaluación y Selección de Personas, que se abocó por casi dos años a elaborar orientaciones técnicas y estándares para guiar las prácticas de reclutamiento, evaluación y selección de personas realizadas por los profesionales psicólogos de nuestro país.

El documento resultante de este trabajo aspira a ser un referente deontológico del ejercicio profesional en la Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Para lograrlo, estas orientaciones y estándares debieran ser comprendidos y utilizados como lineamientos de trabajo y ser transmitidos en procesos formativos de pre y post-grado, indicando las prácticas técnicamente apropiadas en procesos de reclutamiento, selección y evaluación psicológica en contextos laborales basadas en evidencia científica.

Además, este trabajo debiera ser difundido y socializado con los distintos actores sociales involucrados: psicólogos organizacionales, empleadores, legisladores y postulantes. No menos importante es su difusión entre los profesionales del área de administración a cargo de contratar procesos de reclutamiento, selección y, en general, evaluación psicológica de personas en contextos laborales.

Las presentes orientaciones técnicas y estándares se han elaborado a partir de dos supuestos básicos del ejercicio de la psicología. El primero, es que la praxis profesional de la psicología debe fundamentarse en el uso de teorías, modelos y herramientas validadas por la ciencia psicológica. El segundo, es que el psicólogo debe fundar su trabajo en un respeto irrestricto a la dignidad de las personas.

El documento comienza señalando los objetivos de la comisión y el equipo que estuvo a cargo de este trabajo. Se exponen luego los principios sobre los cuales se basan las orientaciones técnicas y estándares establecidos. A continuación se presenta el marco normativo legal y regulatorio gremial disponible en la actualidad. Finalmente, se exponen las orientaciones técnicas y estándares propiamente tales, reseñándose algunas prácticas actuales técnicamente cuestionables.

## Objetivos de la comisión

Este trabajo es producto de una comisión ad-hoc impulsada por el Colegio de Psicólogos de Chile y la Sociedad Chilena de Psicología del Trabajo. La comisión definió trabajar en torno al objetivo de elaborar y difundir orientaciones técnicas y estándares que den cuenta de procedimientos basados en evidencia, que aseguren la calidad de los procesos de reclutamiento y selección en Chile.

Los objetivos específicos de la comisión se presentan a continuación:

- Identificar buenas y malas prácticas actuales que ocurren en el proceso de reclutamiento, selección y evaluación psicológica laboral dentro del contexto nacional e internacional.
- Facilitar los procesos formativos e informativos de actores sociales interesados respecto de las prácticas de reclutamiento, selección y evaluación psicológica en contextos laborales basadas en evidencia científica.
- Difundir y generar reflexión en torno a las temáticas abordadas por la comisión con la finalidad de impactar en la práctica profesional y las políticas del Estado en la materia.

## Integrantes de la comisión

### COORDINADOR

**Ps. Alejandro Escudero Sepúlveda.** Psicólogo y Licenciado en Psicología, Universidad de Tarapacá. Estudiante de Magíster en Gobierno y Gerencia Pública del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile. Encargado Regional de Personas en Fondo de Solidaridad e Inversión Social perteneciente al Ministerio de Desarrollo Social.

### COAUTORES

**Dr. Luis Ahumada Figueroa.** Licenciado en Psicología, Universidad Autónoma de Madrid, España. Doctor en Psicología, Universidad Autónoma de Madrid, España. Académico Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Escuela de Psicología.

**Dra. Mariana Bargsted Aravena.** Psicóloga y Licenciada en Psicología, Pontificia Universidad Católica de Chile. Doctora en Comportamiento Social y Organizacional, Universidad Autónoma de Madrid, España. Académica Universidad Adolfo Ibáñez, Escuela de Psicología.

**Dr. Eduardo Barros Sandoval.** Psicólogo y Licenciado en Psicología, Pontificia Universidad Católica de Chile. Magíster y Doctor en Psicología Laboral y Organizacional, Purdue University, Estados Unidos. Académico Universidad Adolfo Ibáñez, Escuela de Negocios.

**Dr(c). René Gempp Fuentealba.** Psicólogo y Licenciado en Psicología, Universidad de la Frontera. Doctor en Psicología, Universidad Autónoma de Madrid, España. Académico Universidad Diego Portales, Facultad de Economía y Empresa.

**Dr. Edgar Kausel Eliçagaray.** Psicólogo y Licenciado en Psicología, P. Universidad Católica de Chile. Doctor en Comportamiento Organizacional, University of Arizona, Estados Unidos. Académico Pontificia Universidad Católica de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

**Dr. Antonio Mladinic Alonso.** Psicólogo y Licenciado en Psicología, Universidad de Chile. Magíster en Psicología, Purdue University, Estados Unidos. Doctor en Psicología Social, Purdue University, Estados Unidos. Académico Pontificia Universidad Católica de Chile, Escuela de Psicología.

**Dra. Jenniffer Peralta Montecinos.** Psicóloga y Licenciada en Psicología, Universidad de Tarapacá. Magíster en Gestión de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez. Doctora en Comportamiento Social y Organizacional, Universidad Autónoma de Madrid, España. Académica Universidad de Tarapacá.

**Dr. Raúl Ramírez Vielma.** Psicólogo y Licenciado en Psicología, Universidad de Concepción. Magíster en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones y Gestión de Recursos Humanos, Universidad Complutense de Madrid, España. Doctor en Comportamiento Social y Organizacional, Universidad Autónoma de Madrid, España. Académico Universidad Andrés Bello, Escuela de Psicología.

**Dr. Sergio Valenzuela Ibarra.** Psicólogo y Licenciado en Psicología, Universidad de Chile. Magíster y Doctor en Psicología Industrial y Organizacional, California School of Professional Psychology, Estados Unidos. Académico Universidad Diego Portales, Facultad de Economía y Empresa.

#### COLABORADORES

**Ps. Rodrigo Molina Miranda.** Psicólogo y Licenciado en Psicología, Universidad Central. Presidente del Colegio de Psicólogos de Chile 2012-2015.

**Dr. Alfonso Urzúa Morales.** Psicólogo y Licenciado en Psicología, Universidad de Tarapacá. Magíster en Salud Pública, Universidad de Chile. Doctor en Psicología Clínica y de la Salud, Universidad de Barcelona, España. Vicepresidente para América del Sur de la Sociedad Interamericana de Psicología (SIP).

**Mg. Daniel Díaz Vera.** Psicólogo y Licenciado en Psicología, Pontificia Universidad Católica de Chile. Magíster en Psicología Social-Comunitaria, Pontificia Universidad Católica de Chile. Académico Pontificia Universidad Católica de Chile.

**Mg. Claudia Ortega Muñoz.** Psicóloga y Licenciada en Psicología, Pontificia Universidad Católica de Chile. Magíster en Psicología, Universidad San Sebastián.

## Principios para el diseño de orientaciones técnicas y estándares para procesos de reclutamiento, selección y evaluación de personas en contextos laborales

### PRINCIPIO 1: AJUSTE PERSONA-TRABAJO: EFICACIA Y BIENESTAR

Los procesos de reclutamiento, evaluación y selección deben cautelar el grado de congruencia entre dos tipos de ajustes: persona-cargo y persona-organización. En otras palabras, se busca que las capacidades y aptitudes del candidato sean las idóneas para desempeñar un cargo determinado, y además, que sus características y expectativas personales se ajusten a las oportunidades, necesidades, y características de la organización. Se pretende por lo tanto, favorecer el logro de un equilibrio entre las necesidades del individuo y las de la organización.

El grado de ajuste persona-trabajo, entendido como el logro de los dos tipos de ajustes mencionados anteriormente, tiene efectos a nivel individual y organizacional, ya que por una parte facilita la eficacia organizacional, y por otra promueve la satisfacción, salud y bienestar del trabajador en el desempeño de su quehacer. En este sentido, el ajuste persona-trabajo tiene también un componente ético, toda vez que impacta en la calidad de vida y el bienestar de las personas.

### PRINCIPIO 2: EQUIDAD Y NO DISCRIMINACIÓN ARBITRARIA: IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Los procesos de reclutamiento, evaluación, y selección deben propiciar la equidad en la distribución de las posibilidades de acceso al empleo, con base en fundamentos legales, técnicos, científicos y éticos, los cuales deber ser apropiados a los contextos particulares donde se llevan a cabo. En este sentido, se deben evitar activamente prácticas que impliquen discriminación arbitraria basadas en características personales o situaciones sociales tales como la edad, género, aspecto físico, discapacidad, estatus marital, nivel socio-económico, etc., que no se relacionan con la idoneidad de una persona para desempeñar un cargo en una organización determinada, y que privan arbitrariamente a personas de determinados grupos a acceder a un trabajo en el que incluso podrían haber sido exitosos.

Adicionalmente, durante los procesos de reclutamiento, evaluación, y selección se debe resguardar la igualdad de oportunidades para que todos los candidatos puedan mostrar lo mejor de sí. Es sobre la base de la igualdad de oportunidades y de las capacidades medidas durante el proceso que se generan los argumentos válidos para la toma de decisiones de contratación. De lo contrario, no sólo se es injusto con los candidatos, sino que también se priva a la organización de haber contado con un muy buen trabajador.



### PRINCIPIO 3: RIGOR TÉCNICO Y METODOLÓGICO EN LA PREDICCIÓN DEL DESEMPEÑO

El diseño e implementación de cualquier procedimiento de reclutamiento, selección y evaluación de personas en contextos laborales, debe cumplir con estándares científicos acordes al estado del arte en la ciencia psicológica y a las prácticas consensuadas internacionalmente.

El proceso de selección procura predecir el desempeño futuro de los candidatos a partir de su historia laboral y de su desempeño presente en una muestra de tareas dirigidas a evaluar uno o varios ámbitos de su funcionamiento psicológico (i.e. personalidad, actitudes, aptitudes, motivación, entre otros).

Para ello, deben utilizarse metodologías, técnicas y herramientas de evaluación con comprobada capacidad predictiva del desempeño laboral. El uso de metodologías con calidad técnica rigurosamente demostrada, a través de antecedentes y estudios empíricos, incrementa la probabilidad de éxito en la predicción de ajuste al cargo y la organización.

En este sentido, se reconocen y valoran las diferencias individuales, advirtiendo que el rigor técnico y metodológico debe ir en búsqueda de identificar y medir sólo los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que tienen una relación empíricamente establecida con criterios laborales u organizacionales definidos. Usualmente, esta relación se establece o evalúa en comparación con criterios tales como desempeño laboral individual, permanencia en la organización, errores cometidos, etc.

***Cada método o técnica de evaluación empleada debe contar con documentación y respaldo técnico que avale su uso. El respaldo técnico debe consistir en investigación y estudios basados en evidencia, para cuya obtención, deben haberse usado metodologías aceptadas por la comunidad científica internacional.***

En este sentido, La Sociedad Chilena de Psicología del Trabajo y las Organizaciones se adscribe a los estándares técnicos provistos por la Society for Industrial and Organizational Psychology (Sociedad de Psicología Laboral y Organizacional) de Estados Unidos de América, para fijar los procedimientos correspondientes para la validación de pruebas utilizadas en la evaluación de personas en procesos de selección de personal. Estos principios se encuentran contenidos en el documento Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures<sup>1</sup> (“Principios para la Validación y uso de Procedimientos de Selección de Personal”; Society for Industrial and Organizational Psychology - SIOP, 2003).

---

<sup>1</sup>Documento disponible completo y de forma gratuita: [http://www.siop.org/\\_principles/principles.pdf](http://www.siop.org/_principles/principles.pdf)



## PRINCIPIO 4: RESPETO POR LA DIGNIDAD Y BIENESTAR DE LAS PERSONAS

Los procesos de reclutamiento y selección deben resguardar la dignidad de las personas, así como su bienestar físico y psicológico.

Esto implica que tanto el proceso, como las metodologías, técnicas e instrumentos utilizados, deben evitar la exposición de las personas a situaciones de estrés innecesarias. Si bien todo proceso de esta naturaleza puede suponer un grado de ansiedad en los participantes, será deber de los profesionales de la Psicología y de otros encargados de llevarlo a cabo, procurar evitar que el proceso incremente estos niveles de ansiedad u otras consecuencias potencialmente dañinas para las personas.

Además, el respeto a la dignidad de las personas supone que todo proceso debe contar con medidas que garanticen la privacidad de la información que se obtenga del evaluado, debiendo ser explícito su uso exclusivo para fines del proceso de selección. En este sentido, deben estar establecidos, desde el momento en que se hace el diseño, aspectos tales como: qué se informa y qué no, cómo se usará la información, a quién se entregará información, dónde se registrará la información, y quién será el propietario de la información (en caso que los procesos de evaluación sean ejecutados por equipos externos a la organización, consultoras por ejemplo).

## **Marcos de Referencia para el establecimiento de orientaciones técnicas y estándares para procesos de reclutamiento, selección y evaluación de personas en contextos laborales**

Establecer parámetros profesionales supone clarificar las fuentes sobre las cuales éstos se apoyarán. Desde este punto de vista, se establecen al menos dos referentes fundamentales, por un lado la legislación vigente en Chile al momento en que se genera este documento y, por otro, el Código de Ética Profesional del Colegio de Psicólogos (1999), que sin ser un marco obligatorio, es una referencia deontológica relevante de ser considerada.

### **Marco Legal en Chile**

Código del Trabajo<sup>2</sup> , Artículo 2°. Son contrarios a los principios de las leyes laborales los actos de discriminación.

Los actos de discriminación son las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, nacionalidad, ascendencia nacional u origen social, que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación.

Con todo, las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en las calificaciones exigidas para un cargo determinado, para que éste pueda ejecutarse de manera apropiada, no serán consideradas discriminación. Dicho de otro modo, existen circunstancias muy particulares, en las cuales exigir alguna de las características anteriores, pudiera ser necesaria para el correcto cumplimiento del cargo; pero son circunstancias excepcionales. Por ejemplo, la edad, podría ser un requisito en cargos que requieran la conducción de medios de transporte masivos; contexto en el cual, las capacidades físicas, decrecientes con la edad, pudieran ser un requisito para el desempeño adecuado y seguro del cargo. Por lo anterior y sin perjuicio de otras disposiciones de este Código, son actos de discriminación las ofertas de trabajo efectuadas por un empleador, directamente o a través de terceros y por cualquier medio, que señalen como un requisito para postular a ellas cualquiera de las condiciones referidas a (...) [raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, nacionalidad, ascendencia nacional u origen social].

---

<sup>2</sup>Documento disponible completo y de forma gratuita: [http://www.dt.gob.cl/m/1620/articles-95516\\_recurso\\_1.pdf](http://www.dt.gob.cl/m/1620/articles-95516_recurso_1.pdf)

**Ley Antidiscriminación<sup>3</sup>**, Artículo 2°, menciona el concepto de discriminación arbitraria:

“Para los efectos de esta ley, se entiende por discriminación arbitraria toda distinción, exclusión o restricción que carezca de justificación razonable, efectuada por agentes del Estado o particulares, y que cause privación, perturbación o amenaza en el ejercicio legítimo de los derechos fundamentales establecidos en la Constitución Política de la República o en los tratados internacionales sobre derechos humanos ratificados por Chile y que se encuentren vigentes...”. A su vez, en el inciso 16 del artículo 19 de la Constitución Política de la República de Chile<sup>4</sup>, menciona la libertad de trabajo y su protección. “Toda persona tiene derecho a la libre contratación y a la libre elección del trabajo con una justa retribución. Se prohíbe cualquiera discriminación que no se base en la capacidad o idoneidad personal, sin perjuicio de que la ley pueda exigir la nacionalidad chilena o límites de edad para determinados casos”.

### Marco Ético Profesional del Colegio de Psicólogos de Chile

El actual Código de Ética Profesional del Colegio de Psicólogos<sup>5</sup> (1999) contiene algunas disposiciones que guardan relación con los tópicos explícitamente abordados en este documento:

**Artículo 2°:** Competencia. Es responsabilidad del psicólogo/a tener un nivel de competencia idóneo, proveyendo sólo aquellos servicios y técnicas para las que está capacitado por su formación profesional, al igual que reconocer las fronteras de su disciplina. Es también su responsabilidad la actualización permanente de sus conocimientos e información científica y profesional relevante a los servicios que brinda. Asimismo, tener presente que las competencias que se requieren en la asistencia, enseñanza y/o estudio de personas o grupos humanos, varían según las características diversas de éstos.

**Artículo 6°:** Responsabilidad Social El psicólogo/a tendrá presente su responsabilidad profesional y científica hacia la comunidad y la sociedad en que trabaja y vive. Asimismo su compromiso social implicará aportar al conocimiento, estudio y transformación de su sociedad, y la promoción y desarrollo de leyes y políticas sociales que apunten, desde su especificidad profesional, a crear condiciones que contribuyan al bienestar y desarrollo de la comunidad.

**Artículo 10°:** Prestación de servicios y competencia

1. Aspectos Generales. Forma parte de la competencia del psicólogo/a, el esfuerzo continuo en la actualización de sus conocimientos.

<sup>3</sup>Documento disponible completo y de forma gratuita: <http://bcn.cl/1m02k>

<sup>4</sup>Documento disponible completo y de forma gratuita: <http://bcn.cl/1lzdy>

<sup>5</sup>Disponible completo y de forma gratuita en: [http://colegiopsicologos.cl/web\\_cpc/quienes-somos/codigo-de-etica-profesional/](http://colegiopsicologos.cl/web_cpc/quienes-somos/codigo-de-etica-profesional/)

**Artículo 14º:** Aspectos relativos a Instrumentos y/o Procedimientos Técnicos de Diagnóstico y Tratamiento.

2. El psicólogo/a debe actualizarse en forma permanente en el conocimiento y uso de instrumentos y/o procedimientos de diagnóstico y tratamiento, para asegurar su competencia en este aspecto del ejercicio profesional.

5. En la construcción de tests, los psicólogos/as deberán utilizar métodos científicos a fin de que el uso y resultados de los mismos cumplan con las normas propias de la construcción de instrumentos, estandarización, validez y confiabilidad.

10. Se considera una transgresión grave a las normas éticas, la alteración de los criterios de validación de los instrumentos psicológicos.

12. El plagio total o parcial de instrumentos técnicos profesionales constituirá una falta grave al presente Código de Ética.

**Artículo 15º:** Aspectos Relativos a la Investigación en Psicología. En el diseño y realización de las investigaciones, el psicólogo/a debe considerar las normas y criterios aceptados por la comunidad científica, con el fin de preservar el desarrollo de la Psicología como ciencia.

## Orientaciones técnicas para los procesos de reclutamiento, evaluación psicológica y selección de personas en contextos laborales

Todo proceso de reclutamiento, evaluación y selección debiese ser capaz de facilitar la toma de decisiones, mediante el uso de metodologías válidas y efectivas que entreguen información del candidato.

Existen una serie de parámetros internacionales de evaluación psicológica, de buenas prácticas y definiciones del ejercicio profesional acumuladas que velan por una aproximación ética y técnicamente sustentada, tanto para el diseño como para la implementación de procesos de reclutamiento, evaluación y selección. A partir de estas fuentes es posible establecer tanto orientaciones técnicas como estándares que han de ser considerados por quienes toman parte de procesos de reclutamiento, evaluación y selección, ya sea como clientes o proveedores.

A continuación se presentan los pasos a seguir en todo proceso de reclutamiento, evaluación y selección y las orientaciones técnicas asociadas a cada uno de ellos:

### PASO 1: EL CLIENTE SOLICITA UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Independiente de quien lo solicite, se considera responsabilidad del solicitante activar un proceso de reclutamiento y selección que sea ejecutado por especialistas en diseño y ejecución de este tipo de procesos.

El cliente podría ser la jefatura directa de la vacante y, en tal caso, si bien podría ser un experto técnico en el cargo, no es experto en la metodología para diseñar, ejecutar el proceso y evaluar las competencias que necesita para llenar el puesto. El responsable de asesorar la solicitud es el especialista, indagando temáticas relativas a las exigencias profesionales necesarias para cumplir con el cargo, las condiciones del mismo, las tareas y responsabilidades que se deberán desempeñar. Así, se debe precisar un perfil de exigencias del puesto, ya sea psicométrico, basado en competencias, o bien una combinación de ambos enfoques. De esta forma, el perfil de exigencias debe comprender las calificaciones, licencias y acreditaciones obligatorias; las funciones y responsabilidades a desempeñar; los conocimientos y competencias necesarias, indicando niveles; y los comportamientos que llevan al éxito en el desempeño.

Es responsabilidad del especialista diseñar un proceso que permita la identificación y reclutamiento de candidatos/as, además de la evaluación de aquellas características profesionales y personales que tengan evidencia de ser predictores de un adecuado desempeño (u otro criterio relacionado con el trabajo) para ese contexto laboral determinado.

## Prácticas actuales cuestionables: Relación con empresas consultoras

El proceso de selección, como se comprende para este documento, es una decisión contingente a una determinada organización, motivo por el cual cada proceso es único en su concepción y las respuestas que se entregan responden a los requerimientos de una determinada organización. En este sentido, cuando una organización decide trabajar con una empresa consultora que presta servicios externos, debe operarse bajo la lógica de externalización de procesos internos, habilitando a la empresa externa a que opere los procesos que, de otra manera, serían llevados internamente. En este sentido, se busca evitar que el consultor pase a ser un ejecutor de un proceso ajeno a la empresa, más bien se busca su labor de asesor para la toma de decisiones.

En diversas ocasiones se observa que, tanto la organización contratante como los proveedores, operan sobre supuestos que no han sido verificados por ninguna de las partes involucradas. Esta escasa comunicación entre cliente y consultor conlleva la realización de procesos sin incorporar particularidades organizacionales relevantes. En algunas oportunidades, esto puede perjudicar a las personas que postulan a puestos de trabajo, a las organizaciones contratantes, e incluso, pueden ser los proveedores quienes tienen efectos negativos.

Contratantes y proveedores de servicios de reclutamiento y selección deben mantener una comunicación fluida, dentro del marco de un acuerdo con estándares claramente establecidos a través de una forma de contrato. Esto supone que los estándares de calidad deberían ser exactamente los mismos sea interno o externo el proceso, y que toda la información proveniente de la ejecución de un proceso, bajo contrato, es de propiedad exclusiva de la empresa que contrata el servicio. El mismo cuidado por la persona de los/las postulantes a puestos de trabajo debería ser entregado tanto por la propia organización como por la organización a quien se externalizan los procesos de reclutamiento y selección.

## PASO 2: EL ESPECIALISTA RECOPILA INFORMACIÓN RELATIVA AL CARGO Y DISEÑA UN PROCESO BASADO EN LA MEJOR EVIDENCIA Y TÉCNICAS DISPONIBLES

Se entiende por diseño de proceso al ejercicio de diseñar, identificar y/o establecer:

- a. Cuáles serán los predictores a evaluar.
- b. Cuáles serán los mecanismos de reclutamiento a utilizar.
- c. Cuáles serán las etapas del proceso y el rol de distintos actores en ellas.
- d. Cuáles serán las actividades (metodologías, herramientas y materiales) que se utilizarán para evaluar dichos predictores.
- e. Cuáles serán los niveles esperados de desempeño para determinar suficiencia en cada una de las actividades que contemple el proceso.
- f. Cuál será la estructura y mecanismos de toma de registro del desempeño de los candidatos durante la evaluación (lo que incluye las definiciones sobre el almacenamiento, acceso y uso posterior de esos datos).
- g. Cuáles serán los criterios para la toma de decisión (por actividad, y en la totalidad del proceso).
- h. Tiempos del proceso.
- i. Costos del proceso.
- j. Evaluadores participantes del proceso (definición de cantidad de evaluadores, responsabilidad de funciones y tipo de conocimiento experto).

El diseño del proceso debe enfatizar la evaluación de variables psicolaborales (i.e. experiencia previa, aptitudes, actitudes, motivaciones, conocimientos y competencias) que permitan predecir el desempeño laboral asociado con las expectativas de resultado en el puesto y organización concretos. El especialista deberá definir e identificar estos predictores a partir de la mejor evidencia teórica y empírica disponible. Debe evitarse, por tanto, la indagación de características psicológicas o información personal irrelevantes para el cargo.

Una vez identificadas las variables que serán evaluadas, el especialista deberá asegurar el uso de las mejores metodologías y herramientas de medición disponibles. Para ello, priorizará instrumentos y metodologías que presenten antecedentes debidamente documentados y comprobables de confiabilidad y validez<sup>6</sup> para la evaluación de los candidatos.

---

<sup>6</sup>Se sugiere revisar: *Standards for Educational and Psychological Testing* (AERA, APA & NCME, 1999), *Principles for Development and Use of Personnel Selection procedures* (SIOP, 2004), y *Manual de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid* (2011). Disponible completo y de forma gratuita: <http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/MANUALBUENASPRACTICAS.pdf>



En términos generales, el concepto de confiabilidad o fiabilidad (del inglés *reliability*) se refiere al grado en el cual un instrumento de medida es capaz de arrojar resultados replicables o consistentes en sucesivas mediciones. Por lo tanto, si un postulante es evaluado nuevamente, un instrumento de medición confiable o fiable garantiza que los resultados serán equivalentes en cada ocasión. Por el contrario, un instrumento poco confiable arrojará resultados que no pueden generalizarse más allá de la situación de evaluación particular y, por tanto, no permitirá hacer predicciones robustas sobre el comportamiento futuro de los evaluados. La confiabilidad o fiabilidad es un requerimiento particularmente importante cuando la variable evaluada es una característica estable de la persona (i.e. personalidad, inteligencia, etc.).

En términos prácticos, la confiabilidad de una medición se cuantifica a través de algún coeficiente de confiabilidad, para el cual se recomiendan valores igual o mayores a 0,70.

Por su parte, la validez de una medición (del inglés *validity*) indica el grado en el cual existe evidencia y teoría que respalde las interpretaciones que se hagan de los resultados de un procedimiento de medición (AERA, APA, & NCME, 1999). En este sentido, un instrumento de medición no es válido en sí mismo, sino que debe demostrar validez para el uso específico que se pretende hacer del mismo. Por ejemplo, un procedimiento válido para medir rasgos psicopatológicos podría no ser válido para predecir desempeño laboral en contextos específicos.

*En el caso de los procesos de selección, “el principio esencial de la evaluación de cualquier procedimiento de selección, es que debe acumularse evidencia que respalde una inferencia de relación con el puesto de trabajo” (SIOP, 2003, p. 4). Por lo tanto, la inferencia básica que debiera hacerse a partir de cierto resultado en un método, es una estimación acerca del desempeño posterior de esa persona en su puesto de trabajo u otro criterio laboral relevante.*

*Los estudios de validez en procesos de selección, se llevan a cabo precisamente para evaluar y asegurar que lo anterior se cumpla.*

En términos prácticos, la evidencia acerca de la validez de un instrumento de medición consiste en un indicador estadístico (habitualmente un coeficiente de correlación) que permite cuantificar el grado de certeza con que el instrumento en cuestión puede predecir el desempeño laboral futuro de los candidatos.

Existen diversas metodologías para estimar la confiabilidad y validez de los instrumentos de medición utilizados en la evaluación y selección de personas, que pueden consultarse en la bibliografía técnica de este documento.

Durante el diseño del proceso, los proveedores de servicios de selección deberían estar en condiciones de presentar a los contratantes los coeficientes de confiabilidad y de validez que respaldan el uso de los instrumentos de medición seleccionados. Estos coeficientes pueden obtenerse de los manuales de los instrumentos, de literatura científica especializada o bien de estudios llevados a cabo por los propios proveedores.

Por su parte, los contratantes deberían requerir que los proveedores de servicios de selección presenten los coeficientes de fiabilidad y validez de los instrumentos que utilizan, pues estos indicadores constituyen la evidencia que garantiza la calidad de la evaluación psicolaboral realizada.

### **Prácticas actuales cuestionables: Frecuente uso de técnicas o instrumentos de escasa o nula validez científica**

Actualmente se observa una preferencia marcada por utilizar instrumentos cuya evidencia de validez en contextos laborales es escasa o nula. En un estudio que indagó los principales instrumentos utilizados en procesos de selección en Chile, Barros (2011) encontró que los más utilizados eran los siguientes: test de los Colores de Lüscher, Zulliger, Rorschach, Grafología y pruebas basadas en dibujos (i.e., Persona bajo la lluvia y similares). Entendiendo la validez de un instrumento utilizado en selección de personal como su capacidad para predecir el desempeño futuro de un candidato, la evidencia a la fecha para los instrumentos mencionados anteriormente es nula o escasa. Esto no implica que dichos tests no puedan tener validez en otros contextos como el ámbito clínico ni que en el futuro no aparezca evidencia que pueda apoyar su uso en contextos de selección de personal. Sin embargo, dada la escasa o nula evidencia científica a la fecha, se desaconseja utilizarlos en procesos de selección de personal.

En un meta-análisis realizado por Schmidt y Hunter (1998) en el que se resumió la evidencia científica de 85 años de estudios de los métodos de selección de personal, se concluyó que las simulaciones del puesto de trabajo, los tests de habilidades cognitivas, y las entrevistas de trabajo estructuradas eran aquellos que tenían mayor poder predictivo del desempeño laboral. Por otra parte, existe también evidencia en torno al modelo de los cinco grandes (Big Five) que sugiere que el factor meticulosidad (Conscientiousness) es un predictor válido del desempeño laboral (Higgins, Peterson, Lee, & Pihl, 2007).

Es indispensable el uso de metodologías e instrumentos de medición y evaluación que cumplan con los criterios de validez y confiabilidad para su uso en contextos de evaluación y selección de personas. Como referencia para este estándar se recomienda revisar el documento previamente citado: Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures (“Principios para la Validación y uso de Procedimientos de Selección de Personal”). Ver: [http://www.siop.org/\\_principles/principles.pdf](http://www.siop.org/_principles/principles.pdf)

### PASO 3: RECLUTAMIENTO

El reclutamiento se entiende como el conjunto de estrategias y técnicas orientadas a la identificación y convocatoria de potenciales candidatos para ocupar un puesto de trabajo específico en una organización determinada.

Este proceso implica una serie de elementos, tales como la clarificación de las tareas y funciones del puesto, y el perfil de aptitudes, actitudes, conocimientos y competencias que predicen un buen desempeño en estas tareas.

Además, implica identificar las fuentes y medios de reclutamiento, es decir, todos aquellos espacios sociales y canales para difundir la convocatoria y llegar a los potenciales candidatos, para finalmente realizar una revisión de los antecedentes que permita comenzar el proceso de selección.

Recomendaciones técnicas para el reclutamiento:

- a. Utilizar como base para la planificación de todo el proceso, un descriptor de cargo actualizado del o los cargos a reclutar, de modo de diseñar un proceso que considere las particularidades del cargo y el perfil de exigencias propias de ese cargo. De esta forma, el descriptor se anclará, desde el principio del proceso, en la búsqueda de predicción del desempeño en una función específica.
- b. Utilizar fuentes de reclutamiento transparentes y lícitas que garanticen la representación de distintos grupos de la sociedad sin exclusión por factores no relacionados con el perfil de cargo de la persona que se requiere.
- c. Generar procedimientos de llamado de candidatos/as (avisos de postulación) focalizados en los requerimientos del cargo y la organización, donde se transparenten los criterios de selección y se resguarde la equidad y la no discriminación arbitraria como principios fundamentales.
- d. Desarrollar procedimientos y técnicas de análisis de los antecedentes de postulantes que explícitamente eliminen información que pueda generar discriminación arbitraria, tales como edad, sexo, domicilio, orientación sexual, etnia u otros, y que anclen el proceso de decisión en criterios objetivos y comunes asociados con el desempeño en el cargo en cuestión.

#### **Prácticas actuales cuestionables: Poca transparencia en los criterios de selección y/o descuido en el resguardo de discriminación arbitraria.**

Se han reportado casos de poca transparencia en la información entregada a los candidatos interesados en postular a un cargo o, aún más grave, el uso de prácticas que facilitan la discriminación arbitraria contra determinados grupos de postulantes.

Entre estas últimas, la solicitud de antecedentes curriculares con fotografía reciente, explicitación de edad o estado civil, por ejemplo, son prácticas no recomendadas, excepto que exista evidencia de que estas características se relacionan con la idoneidad para desempeñar un determinado cargo.

## PASO 4: EL ESPECIALISTA EJECUTA LA EVALUACIÓN

Durante la ejecución del proceso, es obligación del especialista evaluador y de todo aquel participante de la ejecución del proceso, que tenga contacto directo con los/las candidatos/as, establecer una relación profesional basada en el respeto, responsabilidad y confidencialidad.

El diseño del proceso deberá asegurar:

- a. La entrega de información respecto al desarrollo del proceso (incluyendo tiempos, horarios, etapas).
- b. La entrega de información estructurada, realista y de calidad relativa al cargo y a la organización en cuestión, que permita a los evaluados tener acceso a información fundamental para tomar una decisión de eventual aceptación de oferta (información relativa a las tareas y responsabilidades del cargo, a la empresa, beneficios, renta, desarrollo de carrera).
- c. La entrega de información estructurada, clara, precisa y oportuna relativa a la entrega de instrucciones y materiales para el desarrollo de cada una de las actividades de evaluación. El diseño del proceso debe asegurar la igualdad de oportunidades entre los candidatos y, en tal sentido, todos deben recibir el mismo tipo (cantidad y contenido) de información.
- d. El registro de información del desempeño de cada uno de los evaluados, en cada una de las actividades realizadas, con fin de asegurar una toma de decisiones con información posible de ser comparada.
- e. La entrega de información clara, precisa y oportuna tanto al cliente respecto del proceso de evaluación desarrollado, como al evaluado acerca de sus resultados.

### **Prácticas actuales cuestionables: Conductas éticas cuestionables en la interacción con los postulantes.**

Investigación reciente sobre prácticas específicas de interacción de las organizaciones chilenas con postulantes en procesos de selección (Undurraga, 2015), constata que en algunos procesos de selección desarrollados en Chile se han llevado a cabo prácticas de discriminación arbitraria con los postulantes:

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

Lo anterior se evidencia, a menudo, en la indagación de información personal irrelevante para las funciones del cargo al que se postula. En otras ocasiones, se ha observado que información personal de los postulantes no es tratada en forma confidencial.

Por otro lado, es importante destacar que la ampliamente difundida práctica de utilizar instrumentos o herramientas de evaluación cuya calidad técnica (confiabilidad y validez) no está debidamente comprobada, también puede considerarse una práctica éticamente cuestionable, dado que orienta decisiones de contratación a partir de información falible.

Finalmente, los candidatos deberían ser informados en caso de no haber sido seleccionados en el cargo al que postularon. El proveedor del servicio de selección debería acordar a priori, con el contratante, en quien recaerá esta responsabilidad.

## **PASO 5: EL ESPECIALISTA ANALIZA Y REPORTA LOS RESULTADOS**

Se debe realizar un proceso exhaustivo de análisis e interpretación de los resultados de la evaluación, con base en los requerimientos del cargo, en los criterios decisionales definidos desde el diseño del proceso y en las normas y manuales de cada una de las herramientas utilizadas.

Es posible que el especialista en selección no sea el encargado de tomar la decisión de contratación, en tal caso, es de su responsabilidad integrar la información obtenida y preparar una asesoría al cliente, que le permita tomar una decisión basada en los criterios decisionales estipulados por ambos con fin de controlar la incorporación de variables ajenas a la predicción de desempeño (ejemplo: sesgos y elementos que atenten con el principio de discriminación arbitraria).

En uno u otro caso, el especialista deberá reportar los resultados según el formato acordado con el cliente. Independiente del formato (informe oral, informe escrito individual por candidato, informe acumulado del proceso, entre otros), el reporte debe facilitar la toma de decisiones de quien sea responsable, mediante la entrega de información atinente a los predictores evaluados. La información a reportar debe indicar, en un lenguaje claro y preciso, las evidencias de aptitudes, actitudes y competencias laborales del postulante y el grado de ajuste entre el cargo y dicho perfil.

El reporte debe excluir categorías diagnósticas clínicas, en tanto no son pertinentes al objetivo de la evaluación. Y en aquellos casos en donde se incorporó en la medición por su relevancia en la ejecución del puesto, no corresponde su comunicación en el informe de resultados.

También es recomendable que el reporte no incluya puntuaciones de test psicológicos, a no ser que sea necesario para contextualizar un resultado. Toda información obtenida (relativa a niveles de desempeño y puntuaciones) debe ser procesada e interpretada en relación con el predictor que evalúa, con fin de poder ser entregada al cliente de manera clara y acorde a la utilidad que dicha información aporta a la toma de decisión.



## Prácticas actuales cuestionables: Reporte de información no pertinente

Se han observado casos de reportes de selección que incluyen las respuestas dadas por los postulantes a pruebas proyectivas (e.g. persona bajo la lluvia, grafología, etc.). Esta práctica, además de evidenciar el uso de procedimientos con escasa confiabilidad y validez predictiva, supone la entrega de información personal irrelevante de los candidatos a la empresa contratante.

En línea con lo anterior, se han observado casos de proveedores de servicios de selección que entregan informes en los cuales se emiten juicios diagnósticos sobre los candidatos (e.g. “personalidad narcisista”, “psicópata”, “personalidad depresiva”). Estas valoraciones diagnósticas, de tipo clínico, no sólo no contribuyen en nada a contextualizar el probable desempeño futuro del candidato, sino que podrían estigmatizar innecesariamente al postulante.

## PASO 6: EVALUACIÓN DEL PROCESO DISEÑADO

Todo proceso debe ser evaluado desde la perspectiva de mejora continua. Cada vez que se termine un proceso de evaluación y selección, se debe realizar un control operativo del proceso en términos de:

- a. Verificar la eficiencia (tiempo, costos y beneficios).
- b. Verificar la calidad de los procedimientos y actividades utilizadas en términos de eficacia, validez y confiabilidad en la predicción de resultados de desempeño, particularmente para la detección de necesidades de ajustes a los perfiles de cargo o ante cambios en la estrategia de la empresa que suponga diferencias en los perfiles requeridos.
- c. Actualizar el uso de los criterios de decisión empleados en términos de validez y confiabilidad de los puntajes de corte y/o niveles de exigencia.

## Prácticas actuales cuestionables: Escaso respeto a pago de licencias de uso y propiedad intelectual.

Es posible constatar que es frecuente la circulación de pruebas en formatos de fotocopias, como también de protocolos de aplicación y plataformas de corrección de pruebas, sin que exista un control acabado del uso legal de tales pruebas. Esta práctica está reñida con la Ley de Propiedad Intelectual (N° 17.336) y socava la práctica profesional al incurrir en una acción en contra de la Ley vigente en Chile; adicionalmente, se violan leyes de propiedad intelectual de los países de origen de los autores de los instrumentos o tests.

El Colegio de Psicólogos avala la utilización de herramientas psicológicas en sus versiones originales, cumpliendo con los derechos de autoría y propiedad intelectual. Lo anterior, tanto para el ejercicio de aplicación de la herramienta, como en la interpretación de resultados.

Por lo tanto, se deben utilizar tests, instrumentos de evaluación, plantillas de corrección y materiales o plataformas asociadas, únicamente en sus versiones originales y actualizadas.

## Estándares para los procesos de reclutamiento, evaluación psicológica y selección de personas en contextos laborales

En la sección anterior, fueron descritos los fundamentos técnicos para el diseño, implementación y evaluación de los procesos de reclutamiento, evaluación y selección de personas en contextos laborales, junto con la ejemplificación de prácticas actuales cuestionables.

En esta sección se especifican estándares mínimos que se derivan de las orientaciones técnicas y que todo proceso de reclutamiento, evaluación y selección de personal debiera cumplir. Los estándares se organizan y presentan según las etapas típicas de un proceso que busca dotar a una organización de personal para el logro de sus objetivos estratégicos.

### 1. ESTANDARES RELACIONADOS CON EL DISEÑO DEL PROCESO DE DOTACIÓN

#### 1.01 Formalización de la solicitud del servicio

- Precisar oportunamente el acuerdo de prestación de servicios (proveedor interno o externo), el alcance de los servicios y las condiciones de satisfacción.

#### 1.02 Diseño de proceso

- Planificar un procedimiento de reclutamiento, evaluación, y selección a medida de los requerimientos del puesto y organización, que especifique un responsable del proceso e incluya diversas fuentes de información, todas válidas, confiables y basadas en evidencia del entorno relevante para el cargo y la organización.

#### 1.03 Relación evaluado-evaluador

- Establecer una relación profesional con el evaluado basada en el respeto, la responsabilidad y la confidencialidad.

#### 1.04 Ajuste persona-cargo

- Desarrollar o utilizar perfiles de cargo o especificaciones de exigencias donde se describan las características psicolaborales y competencias necesarias para desempeñar con éxito el cargo que se busca.

#### 1.05 Ajuste persona-organización

- Transparentar criterios de ajuste de la persona al contexto organizacional (desempeño contextual) en el perfil de cargo.

#### 1.06 Métodos, técnicas e instrumentos de evaluación

- Determinar los métodos, técnicas o instrumentos para evaluar las variables de ajuste persona-cargo y persona-organización, de acuerdo a la mejor evidencia de constructo, criterio, o predictiva disponible.



### 1.07 Reducción de sesgos

- Resguardar que los procedimientos y herramientas de evaluación estén libres de sesgos perceptuales y aquellos que impliquen la discriminación de algún evaluado por razones no asociadas a las especificaciones requeridas para el puesto al cual postula.

### 1.08 Evaluación del proceso

- Realizar control operativo del proceso en términos de eficiencia, costes y beneficios.
- Verificar la calidad de los procedimientos y actividades utilizadas para reclutamiento y selección en términos de eficacia en la predicción de resultados de desempeño, salud y bienestar del empleado contratado.

## 2. ESTANDARES RELACIONADOS CON EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

### 2.01 Descriptores y perfiles de cargo

- Utilizar como base para la planificación de todo el proceso, un descriptor de cargo actualizado del o los cargos a reclutar, de modo de diseñar un proceso que considere las particularidades del cargo y su perfil y se ancle, desde el principio del proceso, en la búsqueda de predicción del desempeño en una función específica.

### 2.02 Fuentes de reclutamiento

- Utilizar fuentes de reclutamiento transparentes y lícitas que garanticen la representación de distintos grupos de la sociedad sin exclusión por factores no relacionados al perfil de cargo de la persona que se requiere.

### 2.03 Avisos de reclutamiento

- Generar procedimientos de llamado de candidatos/as focalizados en los requerimientos del cargo y la organización, donde se transparenten los criterios de selección y se resguarde la equidad y la no discriminación arbitraria como principios fundamentales.

### 2.04 Revisión de antecedentes

- Desarrollar procedimientos y técnicas de análisis de los antecedentes de postulantes que explícitamente eliminen información que pueda generar discriminación tal como edad, sexo, domicilio (proveniencia social), etnia, etc., y que anclen el proceso de decisión en criterios objetivos y comunes asociados al cargo en cuestión.

### 3. ESTANDARES RELACIONADOS CON EL PROCESO GENERAL DE EVALUACIÓN PSICOLABORAL

#### 3.01 Transparencia de información y consentimiento informado

- Desarrollar un procedimiento de evaluación psico-laboral que incluya el consentimiento informado, la comunicación sobre la naturaleza de las herramientas y técnicas de evaluación, así como la organización y puesto al que la persona postula.

#### 3.02 Igualdad de condiciones

- Asegurar la igualdad de condiciones en el proceso en función de sexo, etnia, nacionalidad, apariencia física, condición socioeconómica, de salud, orientación sexual, estado civil, afiliación o preferencia política, religiosa y/o sindical.

#### 3.03 Pertinencia de evaluación

- Incluir solo instrumentos y técnicas que aporten evidencia sobre las características psicolaborales, aptitudes, actitudes y competencias que permitan predecir el rendimiento laboral asociado al puesto y organización concretos.

#### 3.04 Alcance de evaluación

- Restringir la indagación de aspectos personales del evaluado a aquellos que aportan evidencias sobre las competencias asociadas al puesto, condiciones de trabajo y la organización.

#### 3.05 Feedback al evaluado

- Ofrecer un proceso de devolución de información al evaluado con posterioridad a la evaluación realizada y estar disponible para realizarlo cuando sea requerido.

## **4. ESTANDARES RELACIONADOS CON LOS MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN PSICOLABORAL**

### 4.01 Elección de métodos, técnicas e instrumentos

- Utilizar solo instrumentos que tengan por objetivo generar información para una toma de decisión adecuada, no al azar ni discriminatoria.
- Asumir con responsabilidad el uso que se hace de las pruebas o test, dando información completa, clara y oportuna respecto a sus características de confiabilidad y validez y los principios éticos que regulan el uso de los test.

### 4.02 Calidad psicométrica

- Utilizar instrumentos que presenten evidencia de confiabilidad y validez en la medición de las características, aptitudes o competencias del perfil de cargo específico. Esta evidencia debe demostrarse a través de coeficientes confiabilidad y de validez provenientes de los manuales de los instrumentos, de literatura científica especializada o bien de estudios llevados a cabo por los propios proveedores.

### 4.03 Interpretación de resultados

- Utilizar instrumentos cuyas interpretaciones estén validadas en el ámbito laboral y la realidad cultural chilena, a partir de estudios empíricos.

### 4.04 Licencias y propiedad intelectual

- Utilizar herramientas psicológicas en sus versiones originales, cumpliendo con los derechos de autoría y propiedad intelectual.

## **5. ESTANDARES RELACIONADOS CON LA ENTREVISTA LABORAL**

### 5.01 Tiempo, estructura, y trato

- Desarrollar entrevistas de tiempo razonable (no menor a 45 minutos), con técnicas estructurada o semi-estructurada proporcionando un trato digno e igualitario a los evaluados, así como información clara sobre el proceso completo y la organización y cargo al que postula. Esto implica realizarla en un lugar que garantice la confidencialidad, comodidad y concentración apropiadas.

### 5.02 Tipo de preguntas

- Focalizar la entrevistas en preguntas que permitan obtener evidencia de aptitudes, predictores de desempeño o competencias laborales (ajuste persona-trabajo), evitando preguntas personales que nada tienen que ver con predecir el desempeño futuro en el puesto de trabajo y ajuste al contexto de la organización.

### 5.03 Capacitación del entrevistador

- Contar con habilitación y/o entrenamiento formal para conducir entrevistas psico-laborales.

## 6. ESTANDARES RELACIONADOS CON EL REPORTE DE RESULTADOS Y MANEJO DE LA INFORMACIÓN

### 6.01 Privacidad de la información del evaluado

- Contar con medidas que aseguren un resguardo de la información obtenida de manera de mantener la privacidad de la información del evaluado.

### 6.02 Manejo y validez de la información del evaluado

- Administrar la información del evaluado en forma confidencial y transparentar con el evaluado su uso y validez futura.

### 6.03 Procesamiento y análisis de información

- Realizar un proceso exhaustivo de análisis e interpretación de los resultados de la evaluación, con base en los requerimientos del cargo y en las normas y manuales de cada una de las herramientas utilizadas.

### 6.04 Elaboración de informes

- Elaborar informe de evaluación psicológica con carácter confidencial en un lenguaje claro, preciso sobre las evidencias de aptitudes, actitudes y competencias laborales del postulante y el grado de ajuste entre el cargo y dicho perfil, junto con recomendaciones para el proceso de inducción y desarrollo posterior. Además, no debe incluir categorizaciones diagnósticas ni información del postulante irrelevante para el cargo.

### 6.05 Orientación para la toma de decisión

- Proporcionar información clara, precisa y oportuna al cliente y al evaluado sobre el proceso de evaluación desarrollado y sus resultados, indicando de modo general oportunidades de desarrollo del postulante en caso de ser contratado.

## Epílogo

Los procesos de reclutamiento, evaluación y selección de personas cumplen una función de enorme relevancia, por cuanto marcan el inicio del ciclo de vida laboral de una persona en una determinada organización, en donde ha de poner su talento y capacidades al servicio del alcance de los logros colectivos y personales. Años de investigación científica ponen hoy a nuestra disposición información clara respecto de las prácticas que más valor pueden agregar y que pueden contribuir a construir y sostener las ventajas competitivas que cada institución u organización busca potenciar, junto con resguardar el cuidado y desarrollo de las personas que la conforman.

La comisión a cargo de este documento tiene claridad respecto del desafío profesional y gremial que se deriva de las ideas expresadas en este documento. Sabemos que en la realidad actual (al año 2016), es complejo que se produzcan mejoras drásticas a nivel país, fundamentalmente debido a que las prácticas cuestionables, algunas de ellas ampliamente difundidas e instaladas, ya son parte de las expectativas de muchas organizaciones que contratan servicios de selección.

Ante la contundencia de la evidencia disponible a nivel nacional e internacional, cabe el desafío de invitar a las organizaciones y a los profesionales de la Psicología que trabajan en ellas, a hacer su trabajo de manera reflexiva y con respaldo técnico-científico en el campo del reclutamiento, la evaluación y la selección de personal. Tenemos la esperanza de que este documento y su difusión sistemática, puedan motivar el inicio de un proceso de cambio que conduzca a la instalación de los componentes científicos y técnicos en muchos casos demasiado ausentes de la práctica profesional, con las múltiples consecuencias negativas descritas en este documento.

***Creemos profundamente que, de no iniciarse un cambio relevante, lo que está en juego es la credibilidad de la Psicología como profesión, junto con la utilidad de los procedimientos técnicos de reclutamiento, selección y evaluación de personas en contextos laborales en Chile. Pensamos que esta “Psicología de la Selección en Chile” es vista hoy por el mundo externo (e.g., empresarios, gerentes, candidatos/as) como “poco seria” y mucho más feble de lo que puede y debería ser.***

En la medida en que las malas prácticas se mantienen y extienden (tal vez lo siguen haciendo hoy), es difícil constatar que la selección esté agregando valor a las organizaciones y, conforme las organizaciones comienzan a hacer la pregunta de la utilidad que otorga la selección, pocos profesionales psicólogos estarían preparados para defender técnicamente y con base en la evidencia científica, la utilidad de los procedimientos actualmente en uso. Lo anterior podría llegar, en un extremo, a redundar en que algunas organizaciones eliminan todo proceso de evaluación psicológica en la incorporación de personas.

Técnicamente, existen las herramientas para sostener la utilidad de contar con procesos sistemáticos y científicamente fundados de reclutamiento, selección y evaluación, pero ello requiere que la comunidad profesional involucrada en esta función comparta criterios y eleve la calidad técnica hoy predominante. Es probable que este escenario suponga la necesidad de actualización profesional, pero creemos que se trata de un escenario actual suficientemente deficitario para que se justifique una acción colectiva que eleve el estándar profesional actualmente existente. La Psicología del Trabajo y las Organizaciones tiene una responsabilidad profesional tremenda con las organizaciones, con las personas que postulan a ellas y con la sociedad; hoy tenemos la necesidad de impulsar con fuerza singular esta responsabilidad, ya que partimos desde una brecha cuya disminución no puede esperar más.

## Vínculos relevantes

A continuación se sugieren algunos vínculos de organismos e instituciones relevantes para la práctica profesional, y que comparten miradas técnicas con lo propuesto en el presente documento:

- International Tests Commission: <http://www.intestcom.org/>
- American Psychological Association, APA: <http://www.apa.org/>
- International Organization for Standardization, ISO: <http://www.iso.org>
- Society for Industrial and Organizational Psychology, SIOP: <https://www.siop.org/>
- Consejo General de la Psicología, COP, España: <http://www.cop.es>



## Referencias

American Education Research Association (AERA), American Psychological Association (APA), & National Council on Measurement in Education (NCME). (1999). Standards for educational and psychological testing. Washington, DC: American Psychological Association.

Barros, E. (2011). Problemas y desafíos de la selección de personas en Chile. *Administración y Economía UC, Pontificia Universidad Católica de Chile*, 70, 16-21.

Chamorro-Premuzic, T. & Furnham, A. (2010). *Psicología de la selección de personal*. Madrid: TEA-Ediciones S.A.

Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (2011). *Manual de Buenas Prácticas de Reclutamiento y Selección de Personal*. Madrid: COP-Madrid.

Greasley, P. (2000). Handwriting analysis and personality assessment: the creative use of analogy, symbolism, and metaphor. *European Psychologist*, 5, 44-51.

ISO 10667-1 (2011). *Assessment service delivery - Procedures and methods to assess people in work and organizational settings - Part 1: Requirements for the client*. Ginebra, Suiza: ISO/IEC.

ISO 10667-2 (2011). *Assessment service delivery - Procedures and methods to assess people in work and organizational settings - Part 2: Requirements for service providers*. Ginebra, Suiza: ISO/IEC.

Ryan, A. M. & Tippins, N. (2009). *Designing and Implementing Global Selection Systems*. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.

Schmidt, F. & Hunter, J. (1998). The validity and utility of selection methods in Personnel Psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.

Society for Industrial and Organizational Psychology - SIOP (2003). *Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures*. USA: SIOP.

Undurraga, R. (2015). Homofilia y reproducción de inequidades en la selección de personal. *Psicología Hoy*, 21, 3.

Van Iddekinge, C. & Ployhart, R. (2008). Developments in the criterion related validation of selection procedures: a critical review and recommendations for practice. *Personnel Psychology*, 61, 871-925.



**COLEGIO DE  
PSICÓLOGOS  
DE CHILE**



**SCHIPTO**  
SOCIEDAD CHILENA DE PSICOLOGÍA  
DEL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES