



Trabajo de Investigación

Para optar el grado académico de Bachiller en Ciencias Económico Empresariales

Facultad de Ciencias Económico Empresariales y Humanas

Escuela Profesional de Administración de Negocios

El papel de las herramientas de selección de personal en la efectividad de toma de decisiones en una organización

The role of personnel selection tools in the effectiveness on decision making within an organization

Autores:

Maria Laura Palma Muñiz

Vania Rabello Montoya

Asesor:

| Mgtr Harold Yusit Gamero Maldonado

AREQUIPA, 2019

RESUMEN

En este trabajo se desarrollan las diferentes herramientas de selección de personal que emplean las empresas, para garantizar que la toma de decisiones se ejecute efectivamente. A la vez, se consideran puntos importantes como los problemas a los que se enfrenta el proceso de selección y los retos a los que está expuesto, a lo que deben de responder las empresas para poder manejarlas correctamente. Seguidamente, se presenta el tema de la efectividad de una organización, la cual está mutuamente relacionada con dos factores importantes influyentes que son la eficacia y eficiencia, ambas con sus respectivas formas de medición. La eficacia se relaciona con el “éxito de una organización”, mientras que la eficiencia es poder llegar a la meta empleando adecuadamente los recursos para ahorrar tiempo y dinero; junto con estas dos se obtiene una conclusión detallada sobre la efectividad, la que se conoce como la unión entre los dos términos mencionados anteriormente y que están involucrados directamente con el desarrollo y desempeño de una organización. Finalmente, se menciona sobre el tema de la toma de decisiones como un proceso continuo en el que se encuentran las organizaciones, ya que estas lo realizan diariamente, ya sea en el corto, mediano o largo plazo. El proceso de la toma de decisiones presenta pasos en los que se considera desde el reconocimiento del problema, hasta la retroalimentación necesaria para considerarla como experiencia previa ante cualquier otro problema o situación que enfrente una organización. Junto con la toma de decisiones, se relaciona este proceso con un conflicto que se podría generar con la ética. Se le denomina conflicto porque describe la manera en que algunas organizaciones toman decisiones sin considerar la forma en cómo lo hacen, únicamente con el fin de obtener lo que se proponen. Así como también, los beneficios que pueden obtener aquellas organizaciones que cuentan con un modelo ético para llevar a cabo sus procesos y operaciones.

Palabras clave: Selección de personal, eficacia, eficiencia, efectividad, toma de decisiones.

ABSTRACT

This work develops the different personnel selection tools used by companies, to ensure that decision-making is effectively executed. At the same time, important points are considered as the problems faced by the selection process and the challenges to which it is exposed, to which companies must respond in order to handle them correctly. Next, the issue of the effectiveness of an organization is presented, which is mutually related to two important influential factors that are effectiveness and efficiency, both with their respective forms of measurement. Effectiveness is related to the "success of an organization", while efficiency is to be able to reach the goal by properly using resources to save time and money; Together with these two, a detailed conclusion about effectiveness is obtained, which is known as the union between the two terms mentioned above and which are directly involved with the development and performance of an organization. Finally, it is mentioned on the issue of decision-making as a continuous process in which organizations find themselves, since these are carried out daily, whether in the short, medium or long term. The decision-making process presents steps in which it is considered from the recognition of the problem, to the necessary feedback to consider it as previous experience before any other problem or situation faced by an organization. Along with decision making, this process is related to a conflict that could be generated with ethics. It is called conflict because it describes the way in which some organizations make decisions without considering the way in which they do so, solely for the purpose of obtaining what they propose. As well as the benefits that can be obtained by those organizations that have an ethical model to carry out their processes and operations.

Key words: Personnel selection, effectiveness, efficiency, effectiveness, decision making.

ÍNDICE

Introducción.....	6
1. Selección de Personal.....	7
1.1 Definición	7
1.2 Análisis y descripción del puesto.....	9
1.3 El reclutamiento y la selección de personal.....	12
1.3.1 Reclutamiento interno.....	12
1.3.2 Reclutamiento externo.....	12
1.4 Herramientas de selección de personal	14
1.4.1 Curriculum.....	14
1.4.2 Referencias	15
1.4.3 Test de capacidades cognitivas o aptitudes	15
1.4.4 Test de Habilidad Mental General (HMG).....	15
1.4.5 Medidas de personalidad	16
1.4.6 Test en base a las cinco dimensiones de la personalidad humana.....	16
1.4.7 Pruebas profesionales	17
1.4.8 Assessment Center.....	18
1.4.9 Entrevistas	19
1.4.10 Pruebas por Selección por competencias	20
1.4.11 Orientación	26
1.4.12 En lo tecnológico.....	26
1.5 Problemas que enfrentan las empresas en la selección de personal.....	27
1.6 Retos para la selección de personal	30
1.6.1 Escasez del mercado.....	30
1.6.2 Desarrollos tecnológicos	31
1.6.3 Uso de multimedia	31
1.6.4 Preferencias	31
2. Efectividad organizacional.....	31
2.1 Eficacia	32
2.1.1 Modelos de eficacia.....	32
2.2 Eficiencia	34
2.3 Efectividad	34

3. Toma de decisiones	38
3.1 Conflictos con la ética.....	40
Conclusiones.....	40
REFERENCIAS	

Introducción

J.P. Sergent: “El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización”.

Las personas día a día, están constantemente tomando decisiones u opciones para escoger la mejor alternativa ante cualquier tipo de situación, favorable o desfavorable en el ámbito personal y/o profesional. Se espera que esa decisión analizada y tomada, permita alcanzar aquellos objetivos que se ha trazado uno mismo para su bienestar y crecimiento. Pues bien, entonces situemos este contexto dentro del mundo empresarial.

En un primer momento veremos el tema sobre la selección de personal. Su definición y las herramientas que las empresas utilizan dependiendo del puesto al cual buscan postulantes. Estas herramientas van desde las más tradicionales a las más modernas, como puede ser un curriculum vitae el cual es el más común de todos, hasta un assestment center. El proceso de selección de personal inicia con el reclutamiento, el cual puede ser interno o externo. Para cada tipo de reclutamiento también existen herramientas empleadas.

No es novedad que las organizaciones hoy en día esperen contar con colaboradores que trabajen de forma conjunta para alcanzar los objetivos planificados. La competencia en el mundo de los negocios es cada vez mayor, por lo tanto se espera, para aquellos que poseen o esperan formar una empresa, logren eficazmente sus metas y objetivos y alcancen los resultados esperados o los superen.

Posteriormente, se nombrará el tema de la efectividad en la toma de decisiones. Es importante mencionar la efectividad como el desarrollo o desempeño de una organización. Este término se relaciona con otros dos, la eficacia y la eficiencia. El primero término se relaciona con cumplir las metas, mientras que el segundo es cumplir las metas utilizando adecuadamente los recursos con los que cuenta la organización.

Finalmente, se menciona de manera breve la toma de decisiones que sigue una organización. Todo ente racional está constantemente decidiendo desde lo más sencillo hasta lo más complejo, ya sea de forma individual o grupal. Cuando se habla sobre una organización, es una entidad que está dirigida por su visión y misión, contando con la colaboración constante de sus cabezas y trabajadores.

El objetivo del trabajo analizar sobre el proceso de selección de personal junto con sus herramientas, y de esta manera relacionarlas con la efectividad que obtienen las organizaciones mediante el proceso de toma de decisiones.

1. Selección de Personal

1.1 Definición

Las organizaciones desde siempre y en la actualidad, buscan contar con colaboradores que obtengan resultados y un desempeño relevante en su puesto de trabajo para que genere un impacto positivo en la organización. Para ello es importante contar con las personas adecuadas, y es por eso que realizan un proceso de selección de personal.

Es importante hacer una aclaración en este punto, ya que reclutamiento de personal es diferente a selección de personal. El reclutamiento es una etapa previa a la selección, ya que es un proceso mediante el cual se identifican a personas que poseen cualidades significativas y que son idóneas como candidatas a un proceso de selección (Gumucio, J.R.L., 2010, p. 142). Más adelante, se detalla una diferencia entre el reclutamiento y la selección de personal.

Citando a Louart (1994) en Editorial Vértice & Equipo, la selección de personal es aquel proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo.

La selección de personal con un carácter sistemático surge a partir de la escuela de la administración científica (Agüero, P.M.Z, 2010, pág. 7). El padre de la ingeniería industrial, Frederick W. Taylor, quien propuso la administración científica del trabajo y también el estudio de tiempos y movimientos, en su libro *The Principles of the Scientific Management*, planteó la importancia de preparar adecuadamente a los trabajadores para que con el apoyo y colaboración de los directivos, pueda desempeñar un rendimiento adecuado en su trabajo.

Estos son:

- (a) Organización científica del trabajo: Actividades que deben de realizar y utilizar los administradores con el propósito de cambiar los métodos de trabajo ineficientes por otros que consideren aspectos como la demora, el tiempo, operaciones, los responsables y herramientas.
- (b) Selección y entrenamiento del trabajador: La persona que ocupa un determinado puesto en la organización, deben de contar con las habilidades y capacidades que van acorde a ese puesto, de tal manera que se propicie el bienestar y desarrollo del propio trabajador. Por ello es que, la administración debe de estipular los resultados mínimos que debe de alcanzar un trabajador para que la empresa pueda a su vez alcanzar sus metas estratégicas. Es por ese

motivo, la importancia de una adecuada selección de personal para contar con el más capacitado.

- (c) Cooperación entre directivos y operarios: El salario que recibe cada trabajador refleja el esfuerzo que este último realiza en beneficio de la organización.
- (d) Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo: los gerentes se encargan de la toma de decisiones y planificación estratégica, mientras que los trabajadores de temas más operarios y/o manuales, de manera que existe una división del trabajo con mayor eficiencia (Chiavenato I., 2001, pág. 65-66).

En una empresa es necesario y casi imprescindible que la persona que ocupará ese cargo no solamente cuente con habilidades en sus conocimientos y teoría, sino también en la praxis, en la convivencia en una organización y saber cómo comunicarse con sus compañeros y superiores.

Así también, la selección de personal se considera como

Un proceso psicosocial que se desarrolla en la organización, a través del cual se elige a unas personas para la realización de un trabajo. Por tanto, este proceso comprende dos tipos de decisiones, tanto aquella orientada a incorporar a nuevos miembros a una organización, como aquella otra dirigida a cambiar de posición a las personas dentro de la propia empresa. El objetivo de la selección ha sido encontrar a los candidatos adecuados según el perfil requerido por la empresa, con la finalidad de optimizar su utilidad y lograr satisfacer así los intereses de la organización. En la actualidad se trata de negociar los intereses de ambos, persona y organización, aunque en dicha negociación la empresa mantiene una posición claramente dominante (Bretones & Rodríguez, 2008, pág. 2) .

De esta forma es que la selección de personal se convierte para las empresas como la especie de un reto constante, ya que se balancean diferentes factores que se deben considerar al momento de elegir las personas con las cuales se va a laborar por un corto, mediano o largo plazo, aunque se espera que quienes trabajen en su puesto se desarrollen rápidamente y de esta manera poder mejorando con su línea de carrera, a la vez que el capital intelectual de la empresa se desarrolla de mejor manera.

Por consiguiente, es indispensable determinar que existen 3 factores importantes al momento de seleccionar al personal:

- (1) Utilizar correctamente instrumentos evaluativos y si no se emplean, se considera un proceso de incorporación más que un proceso de selección de personal.
- (2) Los instrumentos empleados tienen como función principal, realizar una toma de decisión adecuada sobre los posibles candidatos del puesto.
- (3) Para poder utilizar estos instrumentos, es necesaria la participación de un profesional que esté capacitado (Salgado & Moscoso, 2008, pág. 17).

En el estudio de Borman, Hanson, & Hedge (1997) se analizan 3 principales criterios de investigación y la práctica de selección, en la cual hacen énfasis en:

- Una mayor atención enfocada en criterios y modelos de desempeño
- Involucra el creciente interés de medidas de personalidad como predictores del desempeño laboral
- Vínculos con la personalidad y el desempeño

Las empresas deben de contar con estos criterios básicos para realizar una adecuada selección, no sin antes haber realizado una identificación de aquellos puestos en los que se necesita contar con un nuevo personal, considerando aquellas características que definen un puesto, ya que no será óptimo si se eligen candidatos sin conocer la base de los puestos a los que postularán.

1.2 Análisis y descripción del puesto

Antes de aplicar las técnicas o herramientas de selección, es importante que la empresa analice los puestos a los que los candidatos aspiran obtener y van a postular. El análisis de puestos es la “plataforma que sirve de punto de arranque a varias actividades básicas de la administración de personal de tal manera que se convierte en un punto base de los procesos organizacionales” (Valenzuela & Ortiz, 2004, pág. 9) . Esto quiere decir que el análisis de los puestos es “un procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo” (Carrasco, 2009, pág. 5). Es decir, que es una descripción sobre los requerimientos, deberes, capacidades, aptitudes que describen al puesto y que estos puntos anteriores deben de ser cumplidos, para que el trabajador conozca lo que va a desempeñar.

Si la empresa desconoce estos aspectos, no podrá elegir correctamente a los candidatos, poniendo en riesgo el proceso, resultados esperados y posiblemente hasta la imagen de la empresa ya que se sabe que la empresa la hacen todos

quienes forman parte de ella y si se percibe un conocimiento deficiente por parte de los reclutadores, simplemente genera en los postulantes una mala percepción de la organización.

La palabra análisis significa “separar y ordenar” (Ponce, 2004, pág. 313). Si esto lo relacionamos con el análisis de los puestos, entonces se divide en 2 etapas:

- APT (análisis de puestos de trabajo): Análisis de tareas, trabajo, puestos, entre otros. Es considerar el puesto de trabajo como una unidad de gestión de la división del trabajo.
- DPT (Descripción de puestos de trabajo): Exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática de los puntos establecidos anteriormente en el APT. Es un escrito que cuenta con los principales hechos más significativos del puesto como requerimientos, deberes y responsabilidades (Carrasco, 2009, pág. 5).

En este sentido y tomando en cuenta los puntos anteriores, permitirá pasar a un siguiente paso, en el que se consideran datos específicos o técnicos sobre cada puesto.

Los elementos que deben de establecerse en la descripción del puesto son los siguientes:

(a) Descripción de encabezado: Datos que permiten la identificación del puesto.

Contiene:

- Título del puesto
- Clave
- Categoría
- Horario
- Sueldo asignado al puesto
- Ubicación del puesto
- Jerarquía y contactos
- Número de trabajadores que desempeñan el puesto.

(b) Descripción genérica: Actividades del puesto detalladas de manera breve, se debe mencionar el objetivo básico de este.

(c) Descripción específica: Es una descripción detallada de las operaciones que se realizan en un puesto determinado. Contiene:

- Actividades diarias
- Actividades periódicas
- Actividades eventuales
- Accesorios del puesto.

En este punto también se describen aspectos como:

- **Habilidad:** Capacidad de la persona para desarrollar una actividad.
- **Responsabilidad:** En qué nivel y respuesta la persona asume una tarea otorgada. Esta se encuentra relacionada a:
 - ✚ Influencia por y hacia el trabajo de otros
 - ✚ En los valores que practica la persona
- **Esfuerzo:** Qué tipo de habilidad requiere el empleado y la intención en que esta se aplica para desempeñar el puesto. Puede ser físico o mental.
- **Condiciones físicas:** Son las condiciones del medio en que se desarrolla el trabajo, los riesgos que asume el ocupante del puesto.
- **Otros requisitos:** Variables demográficas adicionales para el análisis (edad, sexo, estatura, peso, estados civil, disposición a viajar, entre otros) (García C. R., 2017, págs. 574-575).

Ya establecidos los criterios en relación a las descripciones y requerimientos, estos puntos deben ser entendibles por cualquier persona, para que no existan incongruencias ni malentendidos al momento de publicarlos o darlos a conocer.

Por ello es imprescindible tomar en cuenta algunos criterios como por ejemplo:

- i. Considerar sólo hechos objetivos y claros según cada puesto, libres de interpretaciones subjetivas.
- ii. La descripción debe ser sencilla, evitando tecnicismos cuando no sea conveniente y en el caso que sea necesario, brindar una explicación concisa con referencias.
- iii. Evitar las palabras ambiguas como “tal vez”, “a veces”.
- iv. La descripción del puesto debe de contemplar todo lo necesario plenamente.
- v. Debe de contar con un buen estilo literario, gran corrección y fluidez.
- vi. Los contenidos de las afirmaciones deben de adaptarse a la estructura previa del formato, evitando duplicaciones o redundancias (Fernández-Ríos, 1995, pág. 212).

1.3 El reclutamiento y la selección de personal

Imaginemos una situación en la que una persona siente hambre, entonces realiza una búsqueda de lugares a los cuales podría asistir. El paladar de esa persona es exquisito, por lo que la búsqueda de posibles establecimientos se reduce a aquellos que son 5 tenedores. Una vez seleccionados los lugares, la persona investiga acerca de los platillos e ingredientes con los que son preparados. Finalmente opta por un solo lugar, que cuenta con una calidad excelente en las diversas comidas que ofrecen, así también como el servicio. El reclutamiento es similar al caso anterior, solo que en un contexto empresarial.

El reclutamiento es una etapa previa a la selección de personal. Hace referencia a la búsqueda de las mejores personas de los mejores lugares, para que postulen a una empresa de esta manera ellos pueden captar, desarrollar y mantener mejores talentos y competencias.

A continuación, se nombran los tipos de reclutamiento para que el proceso de selección sea más efectivo.

1.3.1 Reclutamiento interno

Se basa en brindar las vacantes de un puesto a los mismos trabajadores de una empresa, por lo que pueden acceder a un nuevo puesto por lo que conocemos como traslados internos. Lo positivo de este tipo de reclutamiento es que ciertamente no solo ahorra en costos a la organización para hacer llamado a la selección, sino que la persona que ocupe el nuevo puesto ya tiene conocimiento sobre la organización. Pero sus desventajas son que, si bien es cierto alguien que siempre ha trabajado excelentemente en su puesto de cajero, también sea óptimo en puesto de jefe de caja, quizás no resulta ser como se esperaba, por lo que se corren riesgos y como es solamente interno, pues se pierde la oportunidad de conocer alguien en el exterior con capacidades increíbles y que le encantaría participar en la organización (Bretones & Rodríguez, 2008, pág. 5).

1.3.2 Reclutamiento externo

Es la que comúnmente conocemos. Este método aporta cierto grado de innovación y cambio en la empresa ya que se podría ampliar la planilla pero a la vez incluso que nuevas mentes ingresen para mejorar la compañía, sin embargo también existen mayores costos de por medio a comparación con la reclutación interna y además, un detalle importante, es que los nuevos ingresantes tengan esa identificación con la organización y su *visioning estratégico* (Bretones & Rodríguez, 2008, pág. 6).

Ejemplos de ello son:

- Anuncios de prensa: Uno de los más conocidos y empleados. Sirven para alcanzar una mayor cobertura hacia un determinado público (Ver Anexo 1).
- Oficinas públicas de empleo: Excelente fuente de determinados perfiles profesionales. Proporciona este tipo de reclutamiento rapidez o gratuidad del sistema.
- Cartera de candidatos: La lista de todos aquellos candidatos de procesos de selección anteriores, los curriculum de personas que lo han podido dejar en algún momento junto con información complementaria para cualquier imprevisto.
- Empresas de la competencia: Conseguir talento humano de una empresa de la competencia, para que se obtengan conocimientos y habilidades previas en el desempeño de un determinado puesto. Pero esto implica esfuerzos y riesgos por parte de la empresa que realizará dicha operación, salvo excepciones cuando la empresa es conocida en el mercado y posee una sólida reputación y buenas recomendaciones.
- Instituciones educativas: Contar con una base de datos de determinados centros educativos para contactar a futuros trabajadores.
- Implicación de otros empleados: Compartir con los miembros de la empresa las necesidades de empleo que posee, para que entre los empleados puedan pasar la voz y ellos mismos

conseguir talentos de afuera (Bretones & Rodríguez, 2008, pág. 7).

Las empresas pueden optar por el reclutamiento que mejor le convenga, dependiendo de la situación en la que el personal se encuentre o si se deben de realizar ajustes en planilla.

1.4 Herramientas de selección de personal

Con el paso del tiempo, las compañías van mejorando sus pruebas o prácticas para seleccionar aquellas personas con quienes no solamente podrán contar en el logro de sus objetivos estratégicos, sino que además se podrán generar procesos correctamente diseñados para futuras selecciones, calificar adecuadamente el desempeño y por ende no tener dificultades en un futuro con algún trabajador sobre algún tipo de mal trato, discriminación o injusticia recibida en la empresa y que pueda terminar en denuncias. Cada proceso debe estar adecuadamente especificado y bien elaborado.

Existen diferentes herramientas que permiten conocer mejor a quiénes contratar y por qué, ya sea mediante métodos cuantitativos o cualitativos, de forma tradicional o innovadora. Esto ya depende del tipo de organización y sus requerimientos.

Varios de los métodos tradicionales de selección de personal, a lo largo del tiempo, están siendo alimentados por factores diversos que se enfocan más que todo en el dominio de la personalidad (Sackett & Lievens, 2008).

Es por ello que cada herramienta de selección que utilicen las empresas, deben ser las más adecuadas acorde a lo que buscan y requieren para sus operaciones.

A continuación se detalla las diferentes herramientas que las empresas emplean para elegir a sus futuros colaboradores.

1.4.1 Curriculum

La carrera de vida o curriculum vitae, es una de las herramientas más comunes que las empresas solicitan a los postulantes para

conocer más sobre su vida académica, personal y profesional. Un curriculum vitae es “un compendio resumido y esquemático de la vida laboral y formativa de una persona, redactado en forma tal que ponga de manifiesto la idoneidad de la misma para ocupar un puesto de trabajo determinado” (Puchol, 2004, pág. 3).

Al ser un documento, es necesario que este sea redactado correctamente para una lectura efectiva y rápida.

Tipos:

- a) Cronológico: muestra los empleos del más antiguo al más reciente
- b) Inverso: destaca la actividad laboral más reciente
- c) Temático: Si la persona tiene cuenta con una experiencia variada, es necesario formar bloques temáticos (García C. R., 2017, págs. 577-578).

1.4.2 Referencias

Es un procedimiento evaluativo, en el que se solicita información relevante acerca de los nuevos postulantes a trabajadores antiguos o a personas que puedan contar con esa información. Un formato estándar como tal para las referencias no se conoce ya que la forma en cómo consiguen la información y la presentan puede ser diversa (Alonso, Moscoso, & Cuadrado, 2015, pág. 80).

1.4.3 Test de capacidades cognitivas o aptitudes

Tradicionalmente es una de las herramientas más utilizadas en la selección de personal por diversas empresas. Los resultados de las investigaciones realizadas han mostrado que se trata del instrumento con mejor capacidad predictiva para la selección de personal (Alonso, Moscoso, & Cuadrado, 2015, pág. 81).

1.4.4 Test de Habilidad Mental General (HMG)

Son diversas las empresas que en la actualidad están a la vanguardia de tomar riesgos para obtener mayores beneficios, por lo que se requiere de personas que cuenten con la capacidad de poder pensar y tomar decisiones rápidamente bajo presión y que estas sean acertadas la mayor parte del tiempo.

El HMG, se puede definir como la capacidad de un individuo para aprender de forma precisa y rápida una tarea, una materia o una destreza, bajo condiciones de instrucción óptima. Menos tiempo y más exactitud indican mayor habilidad mental general (Salgado & Moscoso, 2008, pág. 18).

Los resultados obtenidos en los trabajos de investigación realizados desde hace treinta años hasta la actualidad han mostrado que los mejores instrumentos para tomar decisiones de empleo en aquellos puestos de nivel inicial o primeras contrataciones en una empresa son los tests de habilidades cognitivas, por encima de cualquier otro tipo de instrumental (Salgado & Moscoso, 2008, pág. 19).

1.4.5 Medidas de personalidad

Uno de los factores imprescindibles al momento de seleccionar personal es analizar principales rasgos de su personalidad para conocer si están aptos para un determinado puesto de trabajo y podrán acoplarse al ambiente de trabajo en el que realizarán sus actividades.

Las revisiones meta-analíticas han revelado que los factores de personalidad permiten predecir varios criterios organizacionales como el desempeño en el trabajo, éxito de la formación, rotación de empleo, satisfacción laboral, conductas contraproducentes, entre otros (Alonso, Moscoso, & Cuadrado, 2015, pág. 81).

1.4.6 Test en base a las cinco dimensiones de la personalidad humana

Una de las principales evaluaciones que realizan las empresas es tomando como ejemplo las cinco grandes dimensiones fundamentales de la personalidad humana.

Esta herramienta es un cuestionario que consta de 132 elementos de respuesta múltiple (escala de Likert) en el que se identifican estas cinco grandes dimensiones de la personalidad humana:

- (a) **Apertura a la experiencia:** Ante nuevas ideas, valores, sentimientos e intereses.
- (b) **Responsabilidad:** Comportamiento de tipo perseverante, escrupuloso y responsable.
- (c) **Extraversión:** Visión confiada, sociabilidad, disfrutar de la compañía de otros.
- (d) **Amabilidad:** Preocupación de tipo altruista y de apoyo emocional a los demás.
- (e) **Inestabilidad emocional:** Dejarse llevar por efectos negativos fácilmente como la ansiedad, depresión, irritabilidad o frustración (Sánchez-Teruel & Robles-Bello, 2013, págs. 104-105)

1.4.7 Pruebas profesionales

Según Alonso, Moscoso, & Cuadrado (2015, pág. 81) estas pruebas profesionales, incluyen otros dos tipos:

- a) Tests de muestras de trabajo. Ployhart, Schneider, & Schmitt (2006, pág. 538) lo definen como “una prueba en la que el solicitante realiza un conjunto seleccionado de tareas reales que son física y/o psicológicamente similares a las realizadas en el trabajo”.
- b) Tests de conocimientos del puesto. Este tipo de prueba normalmente es bien aceptada, ya que muestra validez en los resultados en relación a lo que se espera que una persona logre en un determinado puesto. Los estudios muestran que

este tipo de test sirve para predecir criterios de desempeño en el puesto o éxito en la formación.

1.4.8 Assessment Center

Según Collins et al. (2003) El assessment center o centro de evaluación es una técnica de simulación junto con otros procedimientos para evaluar habilidades y destrezas relacionadas con el trabajo (Alonso, Moscoso, & Cuadrado, 2015, pág. 81).

Según Klimoski & Brickner (1987, pág. 245)

Estudios revisados anteriormente que analizan y prueban la certeza de esta técnica, establecen que el centro de evaluación es una herramienta útil que predice el éxito gerencial, en todas las organizaciones y tipos de empleados y para una serie de propósitos.

No hay una mejor prueba de conocer las competencias y habilidades de los trabajadores que poniéndolos a prueba en centros de evaluación que replican diversos tipos de actividades de índole creativa o lógica para evaluar sus destrezas y debilidades a lo que realmente son.

Cabe mencionar que esta herramienta es muy buena para evaluar a los postulantes, normalmente resultan ser caros y terminan estando propensos a las comparaciones de costo-beneficio con otros predictores (Leaetta & Frederick, 2000, pág. 642).

La validez predictiva de los centros de evaluación se sostiene en:

El hecho de que los ejercicios del centro sirvan como muestras de trabajo. en la medida en que los ejercicios reflejen evaluaciones de comportamiento y desempeño, sin embargo, servirían como indicaciones de los niveles actuales de desempeño en lugar de evaluaciones del potencial gerencial (Klimoski & Brickner, 1987, pág. 250).

1.4.9 Entrevistas

Es una de las técnicas más utilizadas. La manera en cómo una persona se desenvuelve en un ambiente externo al suyo, está conformado no solamente por palabras, sino también por gestos o señas involuntarias, las cuales son conocidas como comunicación no verbal.

La entrevista entre el entrevistador y el entrevistado es un diálogo con un propósito definido (Gumucio, 2010). El entrevistador debe de considerar no solamente las respuestas de forma verbal, sino también los gestos, expresiones físicas, ademanes, reacciones, posturas, entre otras. Todas las preguntas que formulará el entrevistador deben de estar previamente preparadas correctamente y son de cualquier índole (abierta, cerrada, sondeo, etc.) todo esto, para analizar su respuesta y reacción.

Al emplear esta herramienta, los entrevistadores pueden utilizar distintos métodos para llegar hacer una entrevista más precisa y sincera, dependiendo de la empresa. Uno de esos métodos es la Programación Neurolingüística. La PNL o Programación Neurolingüística es aquella herramienta que permite a distintas organizaciones conocer más allá a los postulantes y obtener puntos o conclusiones interesantes desde una “simple” conversación que se va profundizando cada vez más.

La PNL es considerada como:

El arte y la ciencia de la excelencia personal. Arte porque todos aportan su propia personalidad y estilo único a lo que lo hacen y esto nunca puede ser capturado en palabras o técnicas. Ciencia porque hay un método y proceso para descubrir los patrones utilizados por individuos sobresalientes en cualquier

campo para lograr resultados sobresalientes (Passmore & Rowson, 2019).

De esta manera, es que existen diferentes formas de aplicar la PNL en la empresa, sobre todo el área de recursos humanos al momento de realizar una entrevista, ya que no existe únicamente una interacción verbal, sino que también hay una visualización de la otra persona (por medio de gestos, posturas, la forma en cómo dirige la mirada, entre otros) mientras que va dando sus respuestas, las cuales son básicas de interpretar ya que brindarán información profunda importante de la persona sobre sus competencias, pensamientos y esto permitirá predecir de mejor manera futuros comportamientos en una determinada situación.

Según Watzlawick (1981) en Macías (2017) nuestro cuerpo siempre se está comunicando, incluso en el silencio, la postura o la forma de vestir comunica algo a nuestro ambiente [...] los seres humanos continuamente transmiten un mensaje, intencional o inconscientemente, a las personas de su alrededor.

1.4.10 Pruebas por Selección por competencias

Las pruebas por selección de competencias en nuestros días es una de las herramientas que las empresas comienzan a aplicar con más frecuencia. Cuando se evalúan a los candidatos es necesario considerar no solamente sus habilidades o destrezas, el CV, sus gustos o logros académicos; sino también sus competencias.

Prestar atención en este aspecto es crucial, ya que estamos hablando del desempeño futuro de la persona en un determinado puesto de trabajo. No basta con una entrevista personal. Las empresas deben de contar con herramientas que permitan evaluar más a profundidad las capacidades de los candidatos y analizarlo adecuadamente con el puesto al cual están postulando.

Las competencias son:

Comportamientos observables y habituales que permiten alcanzar el éxito en la tarea que se realice. Así pues, las

competencias directivas serán el subgrupo de comportamientos que permitan alcanzar el éxito en el desarrollo de las funciones directivas. La función directiva se refiere a tres dimensiones (Chinchilla & García, 2001).

La competencia es “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” (Spencer & Spencer, 1993, pág. 10).

Por instinto, resulta algo normal confundir el término de competencias con habilidades pero ambos términos son diferentes. Las competencias se asocia más con los comportamientos de una persona relacionados al desempeño de su trabajo y esta es notable debido a los rendimientos de su labor; en cambio la habilidad es el talento de una persona, favoreciéndole en hacer determinadas actividades correctamente y de forma rápida.

Además, el concepto de competencia como tal comenzó a emplearse cuando se demostró que el éxito profesional no puede predecirse únicamente por test de inteligencia (Chinchilla & García, 2001). Como se mencionó anteriormente, emplear un solo tipo de herramienta de selección no favorece en que el resultado del proceso de selección sea el esperado.

Viéndose un caso de éxito en los negocios, es preciso nombrar a Wall-mart. Hoy en día es indiscutible que alguien no conozca esta corporación multinacional fundada por Sam Walton en el año 1962.

Según un estudio de Bradley, Ghemawat, & Foley (2002) para Harvard Business School, Sam Walton consideraba que el ingrediente más importante del éxito de Wal-Mart es la relación existente con sus asociados (así llamaba sus trabajadores). Ya que si los asociados están motivados, se sienten parte de la organización y que se preocupan por su bienestar, ellos también lo reflejarán con los clientes. Los empleados de Wall-mart podían sentir autonomía y *empowerment* al momento de realizar sus acciones, ya que a ellos les indicaban que cada uno era el encargado del área al que estaba destinado como si fuera su propia tienda. Sobre la dirección del personal, Walton dijo “Tienes que

dar responsabilidad a la gente, tienes que confiar en ella y luego tienes que ir a comprobar si trabaja bien”. Wal-Mart se proponía despuntar otorgando poderes a sus asociados, manteniendo una superioridad tecnológica y construyendo lazos de lealtad entre asociados, clientes y proveedores. Esto no sería posible si al momento de elegir a los trabajadores, no hayan analizado su comportamiento y sus competencias previamente dirigiéndolas a los puestos que quieren postular.

Como se puede observar, muchas veces la manera en cómo se selecciona el personal necesariamente no se vincula únicamente con técnicas simples como entrevistas, encuestas; sino que también se mide la competitividad y desempeño de quienes ocuparán un determinado puesto de trabajo. Por lo que se relaciona también no solamente los reclutadores, sino también con el gerente general, que este se sienta comprometido con su organización y crecimiento y que de esta manera pueda manejar adecuadamente herramientas para que se escojan a las personas correctas según lo que ellos requieran.

Como se mencionó, las competencias han cobrado una gran importancia en estos últimos años, en el ambiente de gestión empresarial. Hay diferentes maneras o formas de llamarla, como evaluación de competencias, gestión de competencias, desarrollo de competencias. Por lo que no será sencillo encontrarlo con un significado unívoco (Chinchilla & García, 2001).

Es por esta razón que actualmente varias empresas evalúan a sus empleados con respecto al logro de resultados. Esto ofrece una ventaja de la objetividad, ya que si estos objetivos están correctamente definidos (ya sea en términos cuantitativos o cualitativos) resulta sencillo llevar a cabo una evaluación del empleado en cuanto a los resultados obtenidos de los objetivos planificados anteriormente. Normalmente esta evaluación va acompañada de incentivos económicos por el logro obtenido por parte del trabajador (Chinchilla & García, 2001).

Alles (2006) en su libro nombra tres tipos de competencias que deben de considerarse para seleccionar correctamente al personal. Estas competencias son las que se presentan a continuación:

CUADRO N° 1: CLASIFICACIÓN DE TRES TIPOS DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS	COMPETENCIAS INTRATÉGICAS	COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL
<ul style="list-style-type: none"> - Visión de negocio - Orientación interfuncional - Gestión de recursos - Orientación al cliente - Red de relaciones efectivas - Negociación 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Dirección de personas - Delegación Coaching - Trabajo en equipo - Liderazgo 	<p><u>Proactividad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Creatividad - Optimismo <p><u>Resolución de problemas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Intuición - Capacidad de análisis - Toma de decisiones <p><u>Autogobierno</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tenacidad - Disciplina - Autocontrol <p><u>Gestión personal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión del tiempo - Gestión del estrés - Gestión de la incertidumbre <p><u>Integridad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Credibilidad - Honestidad - Equidad <p><u>Desarrollo personal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoconocimiento - Autocrítica - Aprendizaje personal

Fuente: Alles (2006)
 Elaboración propia

Según Alles (2006) la gestión de Recursos Humanos por competencias, se conforma por la unión de dos subconjuntos que son los conocimientos y las competencias, señalando que estas últimas determinan el desempeño superior.

Así mismo, propuso un modelo de selección para que las empresas puedan considerar la selección por competencias.

1. Necesidad de cubrir una posición
2. Solicitud de personal
3. Revisión de la descripción del puesto
4. Recolección de información sobre el perfil requerido
5. Análisis sobre eventuales candidatos internos
6. Decisión sobre realizar búsqueda interna o no
7. Definición de las fuentes de reclutamiento
8. Recepción de candidaturas
9. Primera revisión de antecedentes
10. Entrevistas (1 o 2 rondas)
11. Evaluaciones específicas y psicológicas
12. Formación de candidaturas
13. Confección de informes sobre finalistas
14. Presentación de finalistas al cliente interno
15. Selección del finalista por el cliente interno
16. Negociación
17. Oferta por escrito
18. Comunicación a postulantes fuera de proceso
19. Proceso de admisión
20. Inducción Alles (2006).

El conocimiento de las habilidades y competencias de forma personal es importante, porque de esta manera la persona se convence que el trabajo que realizará será importante y fundamental para el proceso de las organizaciones, y podrá recibir los retos que se le propongan. Sino por el contrario, no solamente los trabajadores sentirán deseos de terminar cuanto antes sus horas laborales, sino que el trabajo que realizarán no será el mejor y perjudican también el desempeño de la empresa.

Citando a Schneider, B (1987) en Lievens, Van Dam, & Anderson (2002), muestra un modelo de “atracción-selección-desgaste”, en el que Schneider sostiene que las personas se sienten atraídas por diferentes tipos de empresas, dependiendo de sus gustos, intereses

necesidades, características de su personalidad. Es decir, ellos realizan un previo examen a la organización que desean postular para saber y reconocer si es o no para ellos el ambiente laboral al que se enfrentarán y formarán parte.

1.4.11 Orientación

Si bien es cierto, el proceso de la selección de personal es diversa y muchos de los exámenes o pruebas no son únicamente un solo día, algunas pueden durar dos a más días, dependiendo del tipo de organización, los métodos implementados o si sus procesos son tercerizados.

Por ello, es importante apoyar a quienes no han sido seleccionados como una forma de evitar frustración en el candidato rechazado. Varias organizaciones pasan por alto este punto, pero cabe mencionar que las personas al asistir a un proceso de selección, esperan contar con la aprobación de los entrevistadores y de la gerencia; de lo contrario sentirán una sensación de incompetencia, fracaso e inseguridad para más adelante. Por ello es que es importante considerar una etapa de orientación, en la que el individuo que no es aceptado, recibe una guía en la que se le brinda opciones de ubicación para posterior en áreas en las que podría postular y recibir resultados mejores de desempeño (Ramírez, 1980, pág. 3).

1.4.12 En lo tecnológico

Según el estudio de Afshari, Mojahed, & Mohd (2010) habla acerca de que:

Una metodología de selección del personal, el método de toma de decisiones multicriterio, se aplicó utilizando datos de un caso real en el sector de telecomunicaciones de Irán para aumentar la eficiencia y la facilidad del uso del método propuesto. Se puede utilizar un simple software como el Excel. A través de ese software se acelerará el proceso de selección recortando tiempos. La limitación de

este artículo es que la ponderación aditiva simple ignora la confusión del juicio de los ejecutivos durante el proceso de la toma de decisiones. Además algunos criterios podrían tener una estructura cualitativa o incierta que no puede medirse con precisión (pág. 515).

1.5 Problemas que enfrentan las empresas en la selección de personal

Actualmente debido a los avances tecnológicos, sociales, económicos y culturales que el mundo va asimilando también han influenciado en la forma en cómo se llevará a cabo el proceso de selección de personal.

Con los estudios anteriores, se pueden diferenciar los siguientes problemas con respecto a la selección del personal que diversas empresas enfrentan:

El proceso de selección de personal se está convirtiendo cada vez en un proceso de negociación. Debido a que las personas ya no son seleccionadas por su conocimiento, sino por referencias o por “favoritismos” internos en la compañía (Lievens, Van Dam, & Anderson, 2002).

Este punto se relaciona con la deseabilidad social, que es la capacidad de responder de una manera socialmente deseable ante una situación. Es decir como una “distorsión” o moldeamiento de la respuesta por parte de los postulantes de un empleo, relacionados con las aptitudes y características que requiere la organización en un determinado puesto (Ones, Viswesvaran, & Reiss, 1996).

Según el estudio de Ones, Viswesvaran, & Reiss (1996) se analiza el factor de deseabilidad social. En el mundo actual donde los individuos tienen un fuerte incentivo para causar una impresión positiva dentro del proceso de selección del personal. El autor Levin & Montag (1987) sostiene en su estudio que cuando una persona posee mayor capacidad intelectual, de estudio y estabilidad emocional, es capaz de poder desarrollar esta deseabilidad social, la cual se trata de responder o moldear preguntas acorde a las respuestas socialmente aceptadas o que espera recibir una organización dentro de una entrevista de trabajo. Esto se ha considerado como un gran reto dentro de el proceso de la selección de personal en diferentes organizaciones, debido a que las personas pueden “mentir” o “moldear” sus respuestas según a lo que saben que los jefes quieren escuchar, y eso es riesgoso ya que se habla de fingir habilidades o capacidades blandas que no tienen pero son fundamentales para esos puestos de trabajo. Y las organizaciones, si no están al tanto de herramientas que puedan resolver este

detalle que al largo plazo, pueda que estén con personas que no sean productivas y generar problemas a futuro.

Por eso es que si una organización espera contar con gente capaz de hacer las cosas de correctamente, cualquier acto de nepotismo podría no solamente afectar el mismo proceso de selección, sino que probablemente el rendimiento que uno espera no sea el resultado final que se esperaba obtener.

Haciendo un enfoque en el continente Europeo, en los últimos años se presentó el problema de la escases en diferentes mercados laborales, conocido como la “guerra por el talento” (Lievens, Van Dam, & Anderson, 2002). Debido a esta guerra es que las organizaciones desarrollan estrategias para poder atraer talento humano a sus organizaciones. Como las siguientes que se puntúan a continuación:

- Modelo de atracción-selección-desgaste de Schneider (1987), el cual las personas se sienten fascinadas por diferentes tipos de organizaciones dependiendo del atractivo que esta última posee, por lo que los postulantes deciden estudiarla y analizarla. Desde esta perspectiva de ajuste-persona-organización, generalmente las organizaciones encontraron apoyo para sus suposiciones de que, los principios del marketing, podrían ayudar a disminuir los escases del mercado laboral (Maurer, Howe, & Lee, 1992). El marketing está dirigido a atraer compradores para un determinado producto que oferta una empresa y a que este comprador pueda realizar recompras y la vez generar lazos de fidelidad hacia esa marca, por lo que empresas hoy en día piensan en poner en práctica estas estrategias para atraer a su empresa a nuevos candidatos “frescos” y preparados para que ocupen puestos de trabajo determinados.
- Según Cable & Turban (2000) , se trató de aplicar una “perspectiva de equidad de marca” a las actividades de búsqueda de empleo de los solicitantes. Según esta perspectiva, nos muestra que cuando la imagen de una organización está mejor posicionada ya sea en el mercado o en la mente de las personas, los solicitantes se verán más atraídos cuando estas entidades realicen convocatorias para puestos de trabajo. También menciona que los solicitantes estarían dispuestos a trabajar para la organización hasta con una remuneración menor de lo que ellos esperarían, solamente por el hecho de obtener ese privilegio de ser parte de dicha organización, además que en su CV se encontraría como

referencia de experiencia laboral dicha organización prestigiosa, lo cual haría su hoja de vida más interesante y con mayor “peso”.

- La resolución de la tecnología de la información también ha tenido un impacto en la selección del personal, como lo ilustra el uso de la multimedia e internet para aplicaciones de selección (D, 1994). Para comprobar esto, se realizó una prueba denominada “una prueba computarizada mejorada” (McBride, 1998). En las pruebas multimedia se presentan a los candidatos de un empleo, en el cual se señalan y se describen las actividades cotidianas de la empresa y el puesto. Posteriormente se muestra un video con un conflicto, el video se pausa después del problema y los evaluadores les preguntan a los postulantes qué harían para resolver dicho problema, de esta manera ellos pueden saber si los candidatos presentan la aptitud y actitud para el puesto que solicitan.

Se genera un problema en organizaciones con un proceso de selección no estructurado y estructurado. Si se habla de sistemas no estructurados, solicitan a los postulantes que envíen sus CV por correo electrónico, en cambio si se compara con los enfoques de las empresas que poseen procesos estructurados, se les envía una especie de *quiz* elaborado para que al momento de ser calificados, los reclutadores analicen si la persona es adecuada para el puesto (Lievens, Van Dam, & Anderson, 2002).

Por ejemplo, según Chad A. Hartnell, Amy Yi Ou, y Angelo Kinicki (2011):

Los resultados basados en datos de 84 estudios empíricos con 94 muestras independientes indican que las culturas del clan, la adhocracia y el mercado están asociadas de manera diferencial y positiva con los criterios de efectividad, aunque no siempre como se hipotetiza. Los hallazgos respaldan plenamente la asociación de las culturas del clan con las actitudes de los empleados. Es decir, las culturas de clanes tienen una relación positiva significativamente más fuerte con las actitudes de los empleados que las culturas de adhocracia y de mercado. Del mismo modo, los resultados apoyan en gran medida la asociación de las culturas de mercado con los criterios de efectividad financiera, lo que indica que las culturas de mercado están más positivamente relacionadas que las culturas de clanes y adhocracia con criterios de efectividad financiera (2011, págs. 677– 694).

El estudio anterior nos muestra que los tipos de cultura organización no siempre va a impactar a la organización según la subjetividad que tenemos de este tema, muchas veces los tipos de cultura se presentan casi todos dentro de una organización, según este estudio es un reto tratar de llevar de la mejor manera la combinación de estas culturas, debido a que este ayuda a la efectividad de la organización. Sin embargo es bueno recalcar que cada una de las culturas organizacionales que muestra este estudio tiene un impacto distinto en aspectos dentro de organización.

1.6 Retos para la selección de personal

El ambiente laboral cada día es más competitivo, las tendencias globales y sus condiciones ponen en mayor vulnerabilidad a las empresas en cuanto a sus procesos para seleccionar a los mejores trabajadores.

Es necesario que las empresas para cada año analicen no solo variables del macroentorno que afecten su crecimiento, demanda u oferta como PBI, inflación, tipo de cambio, sino también que consideren las tendencias mundiales o aspectos globales que actualmente impactan en múltiples decisiones de negocios y que pueden afectar en sus procesos y uno de ellos es el de la selección del personal. Aprovechar los medios tecnológicos para llegar a una mejor precisión de evaluación, test virtuales, evaluaciones más avanzadas dependiendo a lo que la tendencia de solicitantes apunta, creando nuevos puestos de trabajo y estar preparados para ello, porque la competencia está creciendo y a pasos agigantados.

Según Lievens, Vandam, & Anderson (2002) existen diferentes variables que determinan el comportamiento que el ambiente externo está enfrentando y lo que también significan un impacto para las empresas como son:

1.6.1 Escasez del mercado

Actualmente, en muchos países existe una mano de obra abundante y los puestos de trabajo son limitados. Es por ello que las empresas están motivadas a que desarrollen estrategias que simplifiquen eficientemente el número de postulantes a un determinado puesto de trabajo. Ello también ayuda a reducir los costos y que la organización cuente con un buen capital

humano para el alcance de sus propósitos, reduciendo el nivel de riesgo e incertidumbre del desempeño de los contratados.

1.6.2 Desarrollos tecnológicos

La aparición de diferentes tipos de software si bien es cierto han mejorado, también colaboran en la reclutación y selección de personal para que sea de forma más rápida y precisa.

1.6.3 Uso de multimedia

La mayoría de los test psicológicos o pruebas de personalidad utilizan elementos multimedia lo que mejora en los resultados obtenidos. Esto se relaciona con el elemento anterior.

1.6.4 Preferencias

Diferentes empresas optan por poner en un determinado puesto de trabajo a familiares o amigos por el simple lazo amical que existe, pero no consideran sus capacidades o habilidades para cumplir adecuadamente con su puesto de trabajo. Comúnmente esto sucede en las empresas familiares, en las que se “hereda el puesto” según las generaciones.

2. Efectividad organizacional

Las organizaciones de hoy, dependen de dos recursos fundamentales como son las personas y los materiales (insumos y maquinarias). Para la obtención de estos recursos se requiere invertir tiempo y dinero, en esto consiste el reto de las organizaciones. Aquella que las obtenga de una forma más rápida y menos costosa se le considera como la líder del sector, por tanto genera mayores utilidades.

Para comprender mejor este término, es necesario hablar de otros dos puntos que se relacionan, la eficacia y posteriormente la eficiencia.

2.1 Eficacia

Drucker (1996) afirma que “la eficacia es la clave del éxito de una organización”. Es por eso que la eficacia organizacional, se entiende como la manera más óptima de gestionar los recursos para un mejor rendimiento. A su vez, busca mejorar las técnicas de rendimiento de una organización, utilizando distintos métodos o herramientas económicas, técnica y políticas.

La eficacia organizacional siempre va ir relacionada con la eficiencia, ya que juntas se logra una efectividad adecuada.

A continuación se presentan definiciones de eficacia, según distintos autores como:

Chiavenato (1995) quien la define como:

La capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos [dentro de] óptimas formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema, con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita (pág. 126).

Elorduy (1990), la eficacia como “un conjunto de cuatro factores: aumento de la productividad, mejora de las relaciones entre los diferentes actores, desarrollo de las personas y motivación de los empleados”.

2.1.1 Modelos de eficacia

Marilyn M. Helms (Ibíd.), directiva y docente de Administración de Dalton State College, resume la eficacia en cuatro puntos, desde diferentes perspectivas y contextos como se puede observar en el siguiente cuadro:

CUADRO 2: MODELO DE EFICACIA

PRODUCCIÓN Flujo de productos de la organización	RESPONSABILIDAD Grado de compromiso de las personas con la organización
LIDERAZGO Grado de influencia y habilidad personal	CONFLICTO INTERPERSONAL Diferencia entre administración y subalternos

Fuente: Mendoza, Mendoza, & Riaga (2006, pág. 126)
Elaboración propia

Según Torres y Riaga (2006) en este modelo se manifiestan las dimensiones motivación e inspiración y carisma, a través de los cuadrantes de liderazgo y responsabilidad, pero quedan faltando las dimensiones referentes a consideración individual y estímulo intelectual lo que afecta el logro de las variables de resultado relativas a satisfacción, eficacia y efectividad, tal como lo establece el modelo FRL (págs. 118-134).

La eficacia organizacional, habla en términos simples sobre el cumplimiento de los objetivos de la empresa, así mismo nos ayuda a elegir y saber cuáles son las metas correctas para el rendimiento de la organización. Se debe tener en cuenta que tanto los objetivos como las metas tienen que ser medibles, alcanzables, relevantes y temporales, según el sector en el cual se desenvuelva la organización y el público objetivo al cual se dirija.

La eficacia de una empresa no solamente depende del interior de la organización, sino también del entorno en el cual se encuentra. Si está en un país que está sufriendo una regresión económica, la organización no va a tener las utilidades que ellos buscan, por tanto tampoco se podrá brindar un salario justo a los empleados o en tal caso ocurre un recorte del personal. Por ente los procesos de selección de personal serían mucho más rigurosos de lo normal, en el cual no se podrá brindar muchos beneficios a los postulantes por el problema económico.

En el aspecto tecnológico se ve una tensión según a la suplantación de la mano de obra del hombre por maquinas o robots, las compañías más grandes del mundo buscan invertir en esta tecnología para ahorrar costos en salarios, seguros, remuneración y tiempo. Sin embargo se tiene aún una incertidumbre sobre el futuro del papel que cumplirán las maquinas o robots en el ámbito laboral.

2.2 Eficiencia

Se habla de eficiencia a la relación que esta tiene con la entrada de todos aquellos insumos o recursos que se convierten en productos o servicios y cuando influye en el sistema; a la vez con la relación se sustentabilidad y sostenibilidad de la empresa. En la economía la eficiencia en la relación que se da entre los ingresos y los egresos.

A continuación se presentan definiciones de eficiencia, según distintos autores como:

- Tenorio y Pérez (2006) dicen que “la eficiencia mide el comportamiento interno de la empresa en términos de recursos consumidos y procesos utilizados para lograr los objetivos preestablecidos. En otras palabras, dicta la elección de la alternativa” (pág. 189).
- Koonts, y Weinhrich (1993) establecen que la efectividad es el logro de objetivos y la eficiencia es el logro de los fines con la menor cantidad de recursos y en esta misma línea (pág. 10).
- Stoner, Freeman y Gilbert (1996), manifiestan que en el sentido empresarial, la eficiencia - la capacidad para hacer correctamente las cosas- es un concepto que se refiere a “insumos-productos” (pág. 10).

2.3 Efectividad

Considerando los dos puntos anteriores, se puede mencionar la efectividad en una organización.

El tema de la efectividad organizacional ha sido uno de los temas de investigación más buscados pero elusivos desde el desarrollo temprano de la teoría organizacional (Rojas R. , 2000).

Según Rojas, Ronald R. (2000)

Los primeros modelos que se realizaron para poder medir la efectividad organizacional dieron paso a los modelos de sistema, que se centraron en un conjunto más amplio de variables y en la medición de los medios necesario para lograr los objetivos de la organización.

En la antigüedad los modelos que median, evaluaban y validaban, se basaban en el cumplimiento de objetivos que se planteaban en la organización, actualmente la se ve que los modelos que miden dicho tema, se basan en muchas más variables, ya que se dieron que los modelos del basado ocasionaban problemas a largo plazo a

esas empresas. Es por eso que se investigó modelos que se basen en datos cuantitativos y cualitativos para la medición de la efectividad de las organizaciones.

Se vieron estudios en los cuales “Los resultados revelan que los tipos de cultura del CVF están significativamente asociados con la efectividad organizacional.” (A, Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011). Se conoce que la cultura organizacional ayuda a que los colaboradores de una empresa tengan una mejor relación dentro y fuera de la organización. Este aspecto es muy prometedor y ayuda a un mejor desarrollo de los colaboradores en sus puestos de trabajo, logrando así una mayor efectividad, que esto influye en producir mayores márgenes de utilidad a dichas organizaciones. Siempre cuanto se gestione adecuadamente estas distintas culturas con las distintas personalidades de los equipos de trabajo.

Los A, Chad; Hartnell; Ou, Amy Yi; Kinicki, and Angelo (2011), señalan un ejemplo en:

El énfasis de las culturas del clan en la colaboración, la confianza, la comunicación y el apoyo puede proporcionar la integración interna necesaria para fortalecer la capacidad de las culturas del mercado para satisfacer de manera innovadora las necesidades de los clientes (2011, págs. 677– 694).

Este ejemplo nos sirve para poder tener un horizonte sobre el impacto que tienen las culturas organizacionales sobre las funciones de la organización. La comunicación o la retroalimentación entre los colaboradores, es muy importante, debido a que son ellos los que realizan las tareas diarias y conocen los errores en los procesos internos, más que un directo o un gerente general. Con esa información se puede corregir procesos internos o procesos de atención a clientes, según el tipo de organización. Desarrollando una mejor relación con los clientes.

Según Richard W. Woodman; John J. Sherwood (1980)

El desarrollo del equipo se usa más comúnmente con equipos de gestión de lo que es con grupos de trabajo que son más bajos en las jerarquías organizacionales. Aunque el desarrollo del equipo a menudo se utiliza para ayudar en la formación o puesta en marcha de nuevos grupos (1980, págs. 166-186).

Según el estudio anterior nos muestra una variable a considerar para la medición de la efectividad de la organización, se muestra que el desarrollo de equipo y la gestión de grupos de trabajos son diferentes, ya que se utiliza para diferentes jerarquías o niveles de la organización. Se toma en cuenta el desarrollo de gestión de estos dos.

Sin embargo para el proceso de reclutamiento del personal o selección de personal, se usa más el desarrollo de equipo, para conocer:

- Las habilidades blandas que tiene cada postulante al puesto de trabajo.
- Para poder medir su rendimiento y conocimiento frente a circunstancias puestas por los reclutadores.

Citando a Friedlander y Brown (1974) en Richard W. Woodman; John J. Sherwood (1980), “Concluyeron que, a pesar de los defectuosos diseños de investigación, existe evidencia convergente de que las actividades de desarrollo del equipo afectan las actitudes de los participantes y, a veces, su comportamiento”. La mayoría de veces el efecto de la gestión del desarrollo de equipo es positivo en los colaboradores de las organizaciones, ya que produce una mayor confianza, comunicación, seguridad, apoyo, empatía, etc. Estas virtudes ayudan a que los objetivos grupales que se den dentro de una organización, se cumplan satisfactoriamente y el clima laboral de esta sea positivo.

Según Woodman, R. W. (1978)

Informó que aproximadamente un tercio de los grupos de trabajo en su estudio decidieron deliberadamente no intentar mejorar su desempeño, ya sea porque creían que no era necesario mejorar o que el costo de cambio excedió a los beneficios percibidos por estos. En la medida en que algunos grupos elijan no tratar de cambiar su comportamiento o mejorar su desempeño, entonces las mejoras de desempeño luego de la formación del equipo son, por supuesto, menos propensas a demostrarse mediante pruebas estadísticas de puntajes promedio entre los grupos. Además, en la medida en que los grupos elijan intencionalmente acciones que reduzcan la efectividad para alcanzar otras metas, entonces las mejoras en el desempeño son menos probables (1978, págs. 211-227).

Se observa según a Woodman, que las personas que forman parte del desarrollo de grupos de trabajo, no siempre estarán dispuestos a realizar las actividades que se emplea. El reto en las organizaciones es saber gestionar este desarrollo de manera, que las personas puedan comprometerse con esta actividad y que no los vean como una pérdida de tiempo o dinero, sino como una ayuda para desarrollar mejor sus habilidades y conocimientos.

El tema de capacitación siempre va a ser un tema controversial entre el dinero y los resultados. La mayoría de organización si deciden hacer algún tipo de capacitación al personal sea para desarrollar un equipo de trabajo, para capacitar a los postulantes

a una organización, estos tienen que estar seguros que los beneficios serán mayores a los gastos ocasionados por dicha capacitación. Es por esto que el proceso de selección del personal es más riguroso en la actualidad.

Según Richard W. Woodman y John J. Sherwood (1980)

A pesar del volumen de estudios que evaluaron el desarrollo del equipo, las preguntas más fundamentales sobre la eficacia de esta técnica siguen sin respuesta. Entre los problemas más importantes que tenemos ante nosotros están los siguientes

- a) ¿Podemos esperar mejoras significativas en el rendimiento del desarrollo del equipo, y si es así, ¿bajo qué condiciones es probable que ocurran estas mejoras? el desarrollo es más efectivo y bajo
- b) ¿Qué enfoques o modelos de equipo y qué condiciones?
- c) ¿Con qué tipos de grupos de trabajo y para qué tipo de tareas es probable que el desarrollo del equipo sea más efectivo?
- d) ¿En qué condiciones es probable que los grupos de trabajo elijan no intentar mejorar el rendimiento después de un desarrollo de equipo, por ejemplo? (1980, págs. 166-186).

Aun en la actualidad se muestra dudas acerca de cómo desarrollar de la gestión de equipos, como y para que se desarrollan, si serán efectivos o no. Pero lo que sí está claro es que se tiene algún tipo de importancia relevante en una organización y más en los procesos de selección del personal.

Según el estudio de Steers, Richard M. (1975)

El concepto de efectividad organizacional se encuentra repetidamente en la literatura sobre organizaciones, pero solo existe una comprensión rudimentaria de lo que realmente está involucrado o constituye el concepto. De hecho, aunque la efectividad generalmente se considera un atributo deseable en las organizaciones, se han hecho pocos intentos serios para explicar la construcción, ya sea teórica o empíricamente (1975, págs. 546-558).

Según la referencia vistas en este estudio acerca de la efectividad organizacional, se está de acuerdo con la cita anterior, debido a que se da mayor importancia en el efecto y los modelos para medir dicha variable. Sin embargo no vemos un concepto técnico sobre esta variable en estudios científicos, excepto en libros.

“Si bien la identificación de tales pesos coloca una carga adicional en los esfuerzos de los investigadores en la parsimonia, tales esfuerzos deberían arrojar datos mucho

más válidos y representativos que la mayoría de los intentos actuales” (Steers, 1975). Sin embargo es bueno considerar los aspectos que se tomaban anteriormente no tan relevantes para ese estudio. En cambio hoy en día los aspectos que se toman para medir la efectividad de la organización, depende del tipo de organización, las responsabilidades de cada puesto y áreas de trabajo, así como las personalidades de cada integrante de los equipos de trabajo.

Según el estudio de Steers, Richard M. (1975)

Este enfoque de contingencia más flexible para la medición de la efectividad organizacional debería permitir el reconocimiento explícito en el modelo de ciertas restricciones irreducibles que necesariamente obstruyen la maximización de los criterios. Tales restricciones se pueden encontrar en la estructura, la tecnología, el entorno y la membresía (1975, págs. 546-558).

3. Toma de decisiones

Las empresas constantemente toman decisiones para elegir las mejores estrategias o soluciones a problemas que se les presente ya sea forma interna o externa.

La mayoría de los empresarios trata la toma de decisiones como un evento, una elección discreta que tiene lugar en un solo punto en el tiempo. La toma de decisiones no es un evento, es un proceso (Garvin & Roberto, 2001, pág. 1).

En varias ocasiones ese último punto es uno de los errores que cometen los gerentes, de tener una visión a corto plazo y no a largo plazo sin considerar los efectos futuros o alternos que se puedan generar y en determinadas veces terminan por tomar decisiones incorrectas para “salvarse” de aquel problema generado.

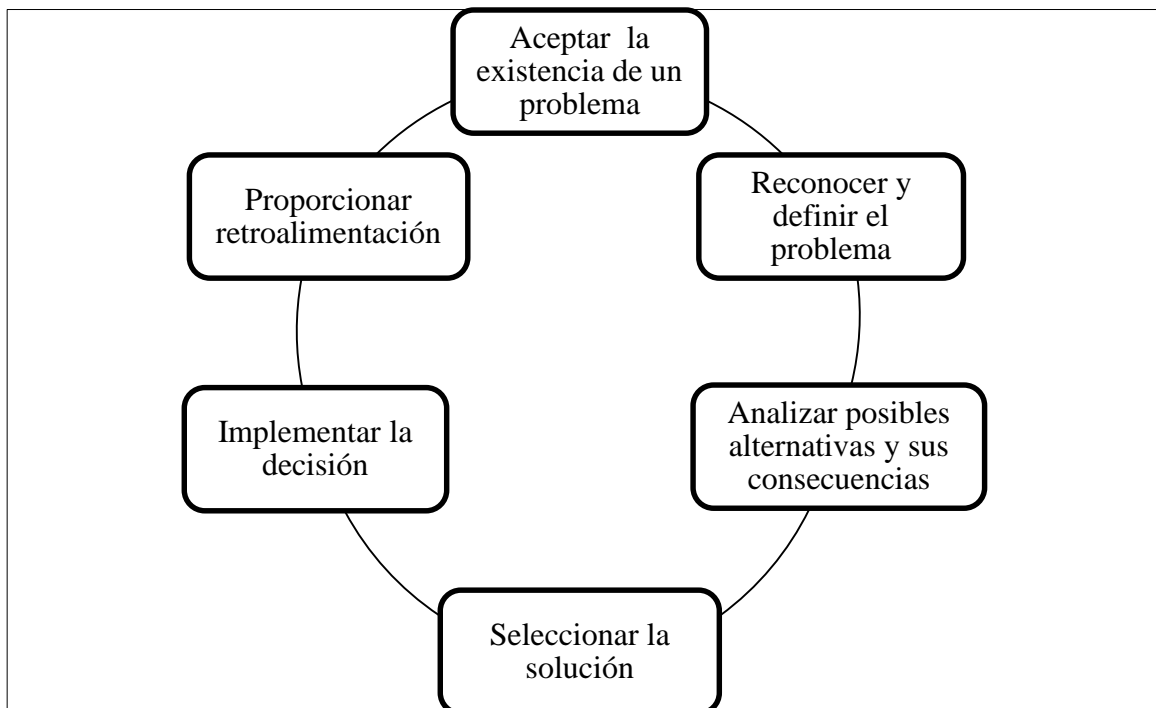
Por esta razón es que si se espera tomar buenas decisiones para la organización, es importante analizar y evaluar aquellos factores o fuerzas que generan influencia en la operatividad y continuidad organizacional, que generen un cambio en el modo que accionan determinados aspectos, provocando un cambio de rumbo en su dirección (Kourdi, 2008, pág. 266).

Las empresas se encuentran envueltas en situaciones variables y cambiantes, por lo que deben estar preparados para actuar en determinados casos, sobre todo aquellos que son imprevisibles, toda organización debe contar con acciones que la ayuden a salir de un problema satisfactoriamente, sin sacrificar su valor. Y para poder salir de una situación compleja o sencilla, es necesario que tomen decisiones que guíen a la organización a encontrar una solución. Por lo tanto, podría decirse que “las decisiones son el resultado

de un proceso dinámico que recibe influencias de muchas fuerzas” (Ríos, R. G. Sánchez C. G. & Gómez, E. S., 2007, pág. 30). Las decisiones que decidan tomar los encargados de la organización pueden ser de forma racional o intuitiva.

En el cuadro 3, Paul Moody (1993) detalla un circuito de toma de decisiones, el que se considera tener en claro el problema presentado, buscar soluciones y consecuencias, encontrar la solución, implementarlo y proporcionar una retroalimentación (ISolano, A. I., 2003, pág. 45).

CUADRO N° 3: CIRCUITO DE LA TOMA DE DECISIONES



Fuente: ISolano, A. I., 2003

Elaboración propia

Este circuito ayuda a las organizaciones a establecer puntos en concreto para solucionar o tener una idea más consciente sobre problemas futuros que se puedan presentar y de cierta manera, conocer un comportamiento aproximado de las consecuencias que podría desarrollar una decisión a las partes implicadas, ya que las decisiones no solo afectan a la entidad que las toma, sino a los grupos involucrados en la misma.

Las claves importantes que deben de considerarse para que la organización tome adecuadamente sus decisiones, deben de enfocarse en experiencias previas y aprender de aquellos errores que se cometieron u omitieron.

3.1 Conflictos con la ética

La ética es un aspecto importante de considerar cuando se mencionan temas relacionados a las empresas. Lo ético es ir por el camino correcto, tomando decisiones acertadas sin la necesidad de tomar caminos que puedan involucrar un peligro para sus grupos de interés o stakeholders.

Un aspecto que hoy en día toma un papel cada vez más importante dentro de los negocios es la ética, es por ello que se tomó como un reto incluir a la ética dentro de la toma de decisiones sin que esta afecte a la eficiencia y eficacia de una organización. Se sabe que tomar decisiones éticas muchas veces a corto plazo trae consigo pérdidas monetarias. Sin embargo, es necesario recalcar que realizar este tipo de decisiones a largo plazo es muy beneficioso para reputación de la organización.

“Se indican que es necesario reducir la brecha entre la ética y la estrategia de marketing” (Robin & Reidenbach, 1987). Otros estudios referidos al tema, ayudan a entender que la brecha que se tiene relación a la ética y la toma de decisiones orientadas en el ambiente de los negocios, puede reducirse gracias a la implementación de mejoras en la calidad, en la orientación y en la eficacia de la organización.

En el mundo actual las empresas son guiadas por sus propios modelos internos dirigidos al clima laboral, a las políticas de la empresa, a su estructura organizacional, etc. Sin embargo, son pocas las que implementa un modelo ético corporativo, que sirva como guía para sus colaboradores ante sucesos relacionados con este término. “Para formular dicho modelo es necesario la participación de la alta dirección y la participación activa de los demás empleados” (Newstrom & Ruch, 1975). Este modelo genera mayor motivación a seguir los caminos éticos dentro de la organización, así sus colaboradores sabrán cómo actuar frente a alguna situación relacionada a la ética dentro de una toma de decisión.

Conclusiones

- La selección de personal y la toma de decisiones son procesos presentes en todas las organizaciones, que van de la mano de herramientas y formas de medirlas para alcanzar los objetivos propuestos, siendo efectivos en los resultados.
- En estos últimos años las empresas utilizan diferentes herramientas de selección de personal, ya sean tradicionales o modernas, que les permitirán seleccionar adecuadamente el personal acorde a lo que una empresa necesita sobre un determinado puesto de trabajo y que esta persona que ingresa a la organización, pueda adecuarse al clima de la empresa.
- Es importante que en el proceso de selección, las organizaciones tomen en cuenta los retos a los que se enfrenta dicho proceso, así también como las problemáticas. La globalización, la tecnología y el uso de herramientas más avanzadas, permiten a las organizaciones contar con mejores procedimientos para reclutar y seleccionar personal.
- Las empresas caen en el error de pasar por alto los procesos de selección cuando se ven involucrados en temas de “compromiso” o de obligación a contratar personas que sean sus amistades o familiares. Muchas veces, este tipo de decisiones afecta en los resultados que espera alcanzar la empresa, porque el trabajador elegido en lugar de aportar genera debilidades en la empresa, todo esto dependiendo del cargo que ocupe.
- La selección de personal es un proceso en el cual la empresa busca dentro de un determinado mercado laboral posibles candidatos a determinados puestos de trabajo. Esta selección de personal involucra un proceso junto con toma de decisiones que permitan establecer criterios fundamentales para medir dicho proceso de selección, pensando en el largo plazo y de esta manera la empresa puede contar con procesos efectivos y eficientes de selección, disminuyendo el porcentaje de error al momento de elegir al personal y que en la organización de pueda generar un buen clima laboral.
- En el mundo de las organizaciones, hablar de eficacia se entiende como la manera más óptima de realizar los procesos necesarios para producir un bien. Se dice que es la clave del éxito de toda organización, pero esta clave debe de estar acompañada de una adecuada eficiencia que es la administración correcta de los recursos e insumos que se emplean para producir, estos tienen que ser transformados en un tiempo y con costos mínimos. La unión de ambos hace que una organización sea efectiva en su totalidad, debido a que junta buenos procesos y buena administración de recursos.
- Durante los últimos años, se han invertido muchos estudios en analizar los comportamientos del talento humano dentro de una organización y del papel del desarrollo de estas. A la vez, con la relación directa con la productividad organizacional. Llegando al punto que si contamos con una buena selección de personal, gestión de los recursos humanos y metas correctamente establecidas y lo necesario para alcanzar a ellas con la

mano de un buen liderazgo, genera una conexión positiva que ayude a que el proceso de toma de decisiones sea más sencillo, y que la efectividad de la empresa más adecuada para el bien común de la organización.

- La toma de decisiones en una organización al ser un proceso, es importante que una vez obtenida la retroalimentación sirva como experiencia previa para otras situaciones que se le presente a la empresa, que cuente con un plan de acción y de contingencia.
- La selección de personal genera efectividad en las organizaciones, ya que hoy en día la tecnología permite que dichos procesos obtengan respuestas más precisas y concretas sin la necesidad de invertir mucho en tiempo y espacio, inclusive permite reducir hasta cierto grado los costos.
- La ética dentro de la toma de decisiones es importante, ya que si una decisión implica conseguir los recursos humanos o físicos de maneras inadecuadas, están en riesgo la imagen de la empresa como las personas que trabajan dentro de esta.
- Las organizaciones deben de conocer exactamente lo que hacen para poder buscar otras alternativas que permitan mejorar su desarrollo. Estar en contacto con la información relacionadas a nuevas tecnologías que permitan agilizar procesos y reducir errores al momento de tomar decisiones, a la par que pueda ayudar a reducir los costos, esto se relaciona con la efectividad organizacional.

REFERENCIAS

- A, C., Hartnell, Ou, A. Y., & Kinicki, a. A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677– 694.
- Afshari, A., Mojahed, M., & Mohd, R. (Diciembre de 2010). Simple Additive Weighting approach to Personnel Selection problem. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 1.
- Alles, M. A. (2006). *Selección por competencias* (Primera ed.). Buenos aires: Granica.
- Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (13 de Abril de 2015). Procedimientos de Selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 80.
- Borman, W., Hanson, M., & Hedge, J. (1997). Personnel selection. *Annual Review Psychology*, 299.
- Bradley, S., Ghemawat, P., & Foley, S. (6 de Noviembre de 2002). Wal-Mart. *Harvard Business School*, 3-4.
- Bretones, F. D., & Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. *Recursos Humanos*, 101-134.
- Cable, D., & Turban, D. (Abril de 2000). The value of organisational image in the recruitment context: a brand equity perspective. *Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*.
- Carrasco, J. (Enero-Marzo de 2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. *Revista Electrónica CEMCI*(2), 5.
- Chiavenato, E. (1995). Administración de recursos humanos. *Mc Graw Hill*, 126.
- Chinchilla, N., & García, P. (2001). Estudio sobre competencias directivas. *Papers de Formació Municipal*(79), 3.
- D, B. (1994). Computer based assessment. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 9.
- Drucker, P. (1996). Administración. *Prentice Hall*, 11.
- Editorial Vértice & Equipo Vértice. (2007). *Selección de personal*. Vértice.

- Elorduy Taubmann, J. (1990). Manual de la Eficacia. En J. Elorduy Taubmann, *Manual de la Eficacia*. España: Editorial Evergráficas S.L.
- Fernández-Ríos, M. (1995). *Análisis y Descripción de puestos de trabajo: Teoría, métodos y ejercicios*. España: Díaz de Santos S.A.
- Garvin, D. A., & Roberto, M. A. (2001). What You Don't Know About Making Decisions. *Harvard Business Review*, 1.
- ISolano, A. I. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en marcha*, 16(3), 44-51.
- Jesús, T. G., & Pérez María José. (2006). El éxito empresarial. 189.
- Klimoski, R., & Brickner, M. (1987). Why do assessment centers work? The puzzle of assessment center validity. *Personnel Psychology*, 245.
- Koonts, H., & Weinhrich, H. (1993). Elemento de la administración. *McGraw-Hill*, 5, 10.
- Kourdi, J. (2008). Estrategias Claves para tomar decisiones en los negocios. *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 11(2), 266-268.
- Leaetta, M. H., & Frederick, L. O. (2000). PERSONNEL SELECTION: Looking Toward the future - Remembering the Past. *Annual Review Psychology*, 631-664.
- Levin, J., & Montag, I. (1987). The effect of testing instructions for handling social desirability on the Eysenck Personality Questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 8, 163-167.
- Lievens, F., Van Dam, K., & Anderson, N. (2002). Recent trends and challenges in personnel selection. *Personnel Review*.
- Lievens, F., Vandam, K., & Anderson, N. (2002). Recent trends and challenges in personnel selection. *Personnel Selection*.
- Maurer, S., Howe, V., & Lee, T. (1992). Organizational recruiting as marketing management and interdisciplinary study of engineering graduates. *Personnel Psychology*, 45.
- McBride, J. (1998). Innovations in computer based ability testing: promise, problems and perils. *Beyond Multiple Choice*.
- Newstrom, J. W., & Ruch, W. (1975). The Ethics of Management and the Management of Ethics. *MSU Business topics*, 29-37.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Reiss, A. D. (1996). Role of Social Desirability in Personality Testing for Personnel Selection: The Red Herring. *Journal of Applied Psychology*, 81.

- Passmore, J., & Rowson, T. (2019). Neuro-linguistic programming: A review of NLP research and the application of NLP in coaching. *International Coaching Psychology Review*, 14.
- Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa S.A.
- Puchol, L. (2004). *El libro del Curriculum Vitae*. Madrid, España: Díaz de Santos S.A.
- Review, T. R. (1980). Richard W. Woodman; John J. Sherwood. *Psychological Bulletin*, 88(1), 166-186.
- Ríos, R. G., Sánchez, C. G., & Gómez, E. S. (2007). Toma de decisiones empresariales: un enfoque multicriterio multiexperto. *Ingeniería Industrial*, 28(1), 8.
- Robin, D. P., & Reidenbach, R. E. (enero de 1987). Social Responsibility, Ethics, and Marketing Strategy: Closing the Gap Between Concept and Application. *Journal of Marketing*, 51, 44-58.
- Rojas, R. (2000). A Review of Models for Measuring Organizational Effectiveness Among For-Profit and Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(1), 1.
- Rojas, R. R. (2000). A Review of Models for Measuring Organizational Measuring Organizational For-Profit and Nonprofit Organizations. *Nonprofit management & leadership*, 11(1), 97-98.
- Sackett, P., & Lievens, F. (2008). Personnel Selection. *Annual Review of Psychology*.
- Salgado, J., & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: De la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 16-24.
- Sánchez-Teruel, D., & Robles-Bello, M. A. (28 de Mayo de 2013). El modelo "Big Five" de personalidad y conducta delictiva. *International Journal of Psychological Research*, 6(1), 104-105.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior*. New York.
- Steers, R. M. (December de 1975). Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 546-558.
- Stoner, J. A., Freeman, R., & Gilbert Jr., D. R. (1996). *Administration*. Prentice Hall, 10.
- Torres, M. R., & Riaga, C. O. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 118-134.

Valenzuela, B., & Ortiz, M. (2004). *Análisis de Puestos de Trabajo*. Sonora, México: Mora-Cantúa Editores.

Woodman, R. W. (1978). Effects of team development in-. *Unpublished doctoral dissertation, Purdue University*,.