

## SELECCIÓN DE PERSONAL EN CHILE

NICOLÁS OSVALDO DIDIER PINO\*  
CENTRO DE ESTUDIOS DE EMPLEABILIDAD E INSERCIÓN LABORAL, CHILE

Recibido: 14 de febrero de 2014

Aprobado: 10 de junio de 2014

Para citar este artículo:

Didier, N. (2014). Selección de Personal en Chile. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 7(1), 103-113.

### Resumen

En el mundo globalizado y la economía del conocimiento a la que se enfrentan las organizaciones y trabajadores, las nociones de derechos laborales y la calidad del trabajo se han tomado la agenda de las organizaciones internacionales. La búsqueda de la inclusión de criterios de sustentabilidad en el desarrollo económico, ha colocado relevancia en las prácticas de las organizaciones y fenómenos como la discriminación laboral y el impacto social en los modelos de negocio. Este artículo propone una revisión sobre los métodos de selección utilizados en Chile, en términos de cuáles son los requerimientos de uso en el mercado laboral, como también en las bases teórico - metodológicas que los sustentan. A través de dos estudios, se analiza la prevalencia del uso de las técnicas más populares en selección de personal y sus bases, presentando un análisis enfocado en la evitación de la discriminación. Los hallazgos demuestran que gran parte de las técnicas y metodologías usadas en los procesos de selección no poseen una base científica que avale su uso, con lo cual se favorece la emergencia de prácticas injustas. Se discuten posibles razones y consecuencias del uso de técnicas no adecuadas en el contexto del mercado laboral chileno.

Palabras Clave: Discriminación Laboral, Validez Predictiva, Pruebas Proyectivas, Pruebas Psicométricas; Selección de Personal

## PERSONNEL SELECTION IN CHILE

### Abstract

In the globalized world and the knowledge economy, organizations and workers face the notions of labor rights and the quality of work that have taken the agenda of international organizations. The search for the inclusion of sustainability criteria in economic development, has placed importance on the practices of organizations and phenomena such as job discrimination and social impact of business models. This article proposes a review of the selection methods used in Chile in terms of what are the requirements for use on the labor market, as well as the theoretical and methodological foundation and their support. Through two studies, the prevalence of the most popular techniques in personnel selection are analyzed, presenting an analysis focused on the avoidance of discrimination. The findings show that many of the techniques and methodologies used in the selection process do not have a scientific basis to support your use, thus the emergence of discriminatory practices is encouraged. Possible reasons and consequences of using inadequate techniques in the context of the Chilean labor market are discussed.

Keywords: Labor Discrimination, Predictive Validity; Projective Test, Psychometric Test; Personnel Selection.

### Introducción

Los cambios en la economía de las últimas décadas, han ido aparejadas con la emergencia de nuevos fenómenos en la conformación y funcionamiento de las organizaciones y en el comportamiento de los tra-

bajadores, como lo son los cambios en la composición de la fuerza de trabajo; como factores demográficos, los que contemplan la inclusión de las mujeres en la fuerza de trabajo, la composición etaria, los niveles de acumulación de capital humano (Capelli, 1999). El conjunto de la evolución de la fuerza de trabajo con la

---

\* Psicólogo Laboral Organizacional de la Pontificia Universidad Católica de Chile, con estudios de post grado en Inteligencia de Negocios en la Universidad de Chile. Actualmente se desempeña como Gerente de Desarrollo en Ceartas Group e Investigador Asociado al Centro de Estudios de Empleabilidad e Inserción Laboral, donde ejerce el rol de Director del Laboratorio de Dinámica Laboral. Correo electrónico: ndidier@ceartas.org

integración económica y cultural a través de la globalización ha impulsado el desarrollo de la ciencia organizacional para dar cuenta de los nuevos fenómenos.

Uno de los efectos de la globalización y la aparición de la sociedad del conocimiento, ha sido el establecimiento de acuerdos con respecto a estándares sobre derechos sociales como lo son la salud, educación, vivienda y trabajo. Ejemplo de ello es la propuesta de Trabajo Decente impulsado por la Organización Internacional del Trabajo, la cual promueve condiciones de trato a los trabajadores, establecimiento de criterios respecto de remuneraciones y niveles de protección social. Existe relativo acuerdo en que trabajo decente implica: (a) el fin de los puestos de trabajo precarios (puesto que dañan al mercado laboral y a la economía); (b) mejora en la organización del trabajo; (c) una fuerte protección del empleo a través de una legislación adecuada a las condiciones de la economía; (d) sistemas de protección social para aquellos que cambian de trabajo; y (e) inclusión del diálogo social en el trabajo y negociación colectiva (Tangian, 2009).

Uno de los pilares del trabajo decente es la defensa del principio de no discriminación (Somavía, 1999), lo cual busca poder establecer condiciones justas de acceso a empleo y a condiciones de trabajo que se ajusten a las necesidades de los trabajadores. Esto implica un esfuerzo para los Estados y las organizaciones, en términos de cómo a través de las políticas públicas y agenda de desarrollo económico, se generan y protegen relaciones laborales de calidad y largo aliento, al tiempo que se otorgan garantías al sector privado respecto de las condiciones de funcionamiento de las organizaciones.

Los cambios en la composición de la fuerza de trabajo, los requerimientos de capital humano en los distintos sistemas productivos y el establecimiento de estándares internacionales sobre relaciones laborales, son las actuales condicionantes del mundo del trabajo. Lo anterior ha implicado no sólo el desarrollo de nuevas metodologías y procedimientos en la gestión de las organizaciones, sino que ha incluido la adaptación de cuerpos legales para normar de mejor forma las relaciones entre empleadores y trabajadores. Estos cambios normativos tienen un efecto directo en el mundo de las organizaciones, puesto que genera posibilidades de validación de las formas de accionar de las empresas en torno a la gestión de los recursos humanos.

La defensa del principio de no discriminación promocionado por la Organización Internacional del Tra-

bajo, implica tanto los esfuerzos en las políticas públicas de seguridad social y empleo por parte del Estado, como la instalación de prácticas de gestión del capital humano que impidan la inclusión de discriminación arbitraria en sus procesos. Desde esta perspectiva, emerge la cuestión respecto del funcionamiento de los subsistemas de recursos humanos y como incorporan las metodologías que eviten la discriminación arbitraria de trabajadores. Es por esta razón, que se hace relevante el revisar los mecanismos de selección de personal que se utilizan de forma más habitual y en qué medida son los más propicios para la salvaguarda de los principios del trabajo decente.

### Marco Teórico

Dentro de los última década, con la masificación de las redes sociales y el aumento del acceso a internet, la selección de personal y estrategias de reclutamiento han sufrido grandes mutaciones (Bohnert & Ross, 2010; Brandenburg, 2008; Brown & Vaughn, 2011; Clark & Roberts, 2010). Estos cambios han implicado, desde variaciones en las estrategias de reclutamiento por parte de las empresas hasta desarrollo de conceptos como auto imagen digital o estrategias de marca personal 2.0 (Roulin, 2014).

En la última gran revisión respecto de las problemáticas derivadas de la selección personal, Ryan y Ployhart (2014) plantean que el campo de la investigación está actualmente: (a) repleto de controversias; (b) activamente comprometidas en visitar preguntas asentadas en la literatura; (c) todavía trabajando en grandes desafíos "intratables"; (d) expandiéndose hacia literaturas y niveles organizacionales alejados de los históricamente investigados; y (e) constantemente empujados por aquellos en la práctica, que continuamente se enfrenta a preguntas a las que los investigadores aún no han producido respuestas (o ni siquiera han comenzado a estudiar).

Los desafíos visitados por Ryan y Ployhart (2014) resumen en gran parte los desafíos a los que se enfrentan la psicología industrial - organizacional, donde las cuestiones metodológicas en la predicción del desempeño como objetivo de la selección de personal se mantienen como el foco mayor. Esta equivalencia de los procesos de selección de personal con el ejercicio de predicción de desempeño futuro del trabajador, ha colocado al paradigma psicométrico como clave metodológica para el estudio de la efectividad de los procesos de selección de personal.

A través de la noción de validez predictiva, el paradigma psicométrico busca establecer en qué medida una variable predice el comportamiento particular de una variable de resultado (Pedhazur & Schmelkin, 1991; Graf & Harland, 2005). Este modelo de investigación ha influido fuertemente en la discusión académica en torno a que atributos de los trabajadores pueden relacionarse directamente con la posibilidad de desempeñarse de forma adecuada en un puesto de trabajo, los que varían desde condiciones como habilidad mental general, rasgos de personalidad hasta elementos actitudinales y de habilidades.

El análisis de los métodos de selección y sus tradiciones de investigación, han separado las variables predictoras de sus métodos de evaluación, lo que ha incitado que se desarrollen investigaciones basadas en los instrumentos de medición (por ejemplo el uso de un test de inteligencia particular como las matrices progresivas de Raven u otros test específicos de habilidad cognitiva general) como estudios generales respecto de la incidencia de una variable como la habilidad cognitiva general en el desempeño futuro del candidato.

Históricamente, en el ámbito del análisis de los predictores más adecuados para su uso en contextos de selección de personal, se encuentran los rasgos de personalidad (Guion & Gottier, 1965; Schmidt & Hunter, 1998) y habilidad mental general (Newman & Lyon, 2009). Este tipo de estudios ha derivado en las conclusiones bien difundidas en el ámbito académico, donde las habilidades cognitivas y algunos rasgos de personalidad (como extraversión y neuroticismo de la teoría de los cinco grandes de la personalidad) correlacionan directamente con desempeño en el trabajo transversalmente a una variedad importante de ocupaciones y puestos de trabajo (Barrick & Mount, 1991; Gottfredson, 1997).

La racionalidad de los desarrollos metodológicos en el ámbito de la selección de personal han ido de la mano con la idea de un procedimiento costo efectivo, puesto que la utilización de un mejor criterio (o variable predictor) desembocará en una predicción más exacta del nivel de desempeño futuro, por lo tanto proveerá una mejor elección y tendrá un mayor impacto en la productividad organizacional (Robertson, Iles, Gratton, & Sharpley, 1991). Es por este argumento que en el análisis de calidad de instrumentos hay variada literatura donde se han encontrado métodos más confiables que otros, como las pruebas de trabajo que han demostrado gran capacidad de predicción

de desempeño (Topor, Colarelli, & Han, 2006) versus otros métodos como las entrevistas no estructuradas las cuales no demuestran consistencia e importancia como predictor (Gatewood & Field, 1998).

El desarrollo teórico y metodológico de la investigación en selección de personal, históricamente, ha presentado dos focos: la importancia del predictor de desempeño como fuente de validación de aplicación de una u otra técnica: y una segunda preocupación por los fenómenos contextuales que inciden en el proceso de toma de decisiones de contratación. De esta forma, mientras algunos académicos se volcaron a la búsqueda de resultados consistentes en la predicción del desempeño en el puesto de trabajo, otros investigadores se preocuparon por incluir otras dimensiones al análisis de la contratación de trabajadores, como aspectos de valoración social o sesgos de los tomadores de decisiones. En esta última línea se encuentra el trabajo de Robertson et al. (1991) que buscaba determinar el impacto de los procesos de selección en los candidatos una vez seleccionados para ocupar un cargo (por ejemplo, más literatura respecto de este tema y su relación con los *assessment centers* en Thornton y Byham, 1982; Dreher y Sackett, 1983; Bourgeois, Leim, Slivinski y Grant, 1975; Dodd, 1977; Teel y DuBois, 1983; Fletcher y Dulewicz, 1984). Otros investigadores se abocaron a dilucidar las racionalidades que había detrás de la toma de decisiones detrás del tipo y cantidad de pruebas de selección que se aplicaban en las organizaciones (Terpstra & Rozell, 1997; Wilk & Cappelli, 2003).

En el año 2000, Ryan y Ployhart planteaban la discusión en un registro diferente, donde desde la práctica de los métodos de selección analizaba las diversas presiones que enfrentaban las organizaciones y sus mecanismos de incorporación de empleados. Esto lo resumía en cuatro argumentos: el primero es la guerra del talento, o en otros términos, la gran competencia debido a los bajos niveles de desempleo forzaban a las organizaciones a pensar como la selección influencia el atractivo de la empresa; en segundo lugar, la creciente investigación en como los candidatos enfrentaban los procesos de selección cuestionaba la pertinencia de algunos métodos (Rynes, 1991, 1993; Rynes & Connerley, 1993); el tercer elemento es la creciente necesidad de la aplicación de las teorías de justicia organizacional dentro de los procesos de selección (Guilliand, 1993); y la diversidad y cambios en la composición de la fuerza de trabajo (Cox, 1993).

Finalmente, es necesario considerar la perspectiva de Koenig, Berchtold, Kleinmann y Klehe (2010), que aborda la distancia entre los científicos-investigadores con los practicantes/profesionales del área de Recursos Humanos, puesto que no siempre se utilizan los instrumentos más confiables y/o válidos en los procesos de selección. Es por esta razón que algunos investigadores se han arrojado a la investigación de la racionalidad de la toma de decisiones respecto del uso de instrumentos de selección de personal (para una revisión respecto del debate de los últimos 10 años en el área ver Anderson, Lievens, van Dam, y Ryan, 2004).

Más allá de profundizar en los extensos avances de la investigación en selección de personal, que ha logrado dilucidar cada vez con mayor claridad los mecanismos y variables predictoras que son requeridas para determinar de mejor modo el desempeño futuro (Hough & Oswald, 2000; Sackett & Lievens, 2008), este artículo busca profundizar sobre el uso de los métodos de selección de personal dentro del contexto de un mercado como el chileno.

### Método

Para el desarrollo de la investigación se realizaron dos estudios: el primero se enfocó en determinar cuáles son los instrumentos de selección que son utilizados comúnmente en los procesos de reclutamiento e incorporación, o en términos más concretos cuáles son los conocimientos y habilidades; el segundo correspondió a una revisión en términos de validez predictiva de los instrumentos,

#### Estudio 1

##### *Diseño.*

Se utilizó una metodología cuantitativa, a través de un diseño no experimental, transaccional y descriptivo.

##### *Procedimiento.*

Se revisaron ofertas de trabajo publicadas para psicólogos en el ámbito de selección entre los 2008-2013, en las cinco principales bolsas de trabajo del país. Las cuales fueron codificadas en términos de los requisitos de conocimiento de instrumentos de selección. Para la definición en caso que el requisito de conocimiento fuera ambiguo, se consultó con cuatro psicólogos/as con más de diez años de experiencia en selección de personal para definir a que se refería.

##### *Análisis de Datos.*

Se procesaron 4612 avisos de trabajo de los cuales 4329 cumplían el requisito de solicitar un dominio de competencias específicas para el cargo tanto como conocimiento de test específicos. Las ofertas fueron codificadas con una pauta, con la cual se generó una base de datos.

Los datos fueron traspasados a tablas, donde se procedió a trabajar con porcentajes y estadísticas descriptivas.

##### *Resultados Estudio 1.*

Al revisar las ofertas de trabajo, se encontraron cuatro clases de requisitos en términos de dominio y conocimientos: el uso de test proyectivos, test gráficos, test escritos y manejo de entrevistas. En tales avisos de trabajo, la mención específica a dominio de test no siempre ocurre, siendo solicitados los niveles de competencia en forma general.

**Tabla 1**

Dominio de Instrumentos Solicitados 2008-2013

Instrumento	Prevalencia	Número de Casos
Test Proyectivos	100%	4329
Test Gráficos	34,9%	1511
Test Escritos	68,35%	2959
Entrevista	43,2%	1870
Total		4329

Cuando se solicita el dominio de los conocimientos sobre el uso de test proyectivos, se refiere al manejo de las pruebas de Lüscher, Zülliger, Rorschach y otros (por ejemplo el Test de Apercepción Temática). En el caso de test gráficos o psicográficos como consta en las publicaciones ofertas de empleo, sólo se mencionan las pruebas de la persona bajo la lluvia, el dibujo HTP y el dominio de conocimientos en pruebas grafológicas. Mientras que en el caso de las pruebas escritas, las ofertas de trabajo solicitaban conocimientos de las pruebas de Wonderlic, Dominó, Kostik, MBTI y otros (por ejemplo el test de matrices progresivas de Raven). Finalmente la inclusión del conocimiento del diseño de entrevistas (elaboración de preguntas, esca-

las de medición, desarrollo de pautas de corrección, etc.). En la tabla 2, se ha presentado el volumen de instrumentos solicitados en los avisos laborales y su intensidad de solicitud, junto con la respectiva clasificación que manejan los profesionales del área.

Los test en la categoría de escritos o psicométricos como son mencionados en las ofertas analizadas corresponden a test de inteligencia y de personalidad. Por otra parte el manejo de entrevistas aparece referido en su amplio espectro como entrevistas por competencias, de eventos conductuales, entrevistas de incidentes críticos y entrevista psicológica (homologable a la entrevista no estructurada).

## Estudio 2

Tomando como referencia los resultados del estudio 1, se propuso llevar a cabo una revisión bibliográfica respecto de la evidencia que soporta el uso en selección de personal de los instrumentos solicitados a los psicólogos y practicante de recursos humanos. Para estos fines se usó como criterio los test de mayor prevalencia en su demanda para optar a los puestos de

trabajo relacionados con el subsistema de recursos humanos de incorporación (reclutamiento y selección).

El caso de los test escritos (de personalidad e inteligencia) fue excluido del análisis de este estudio debido a la evidencia relacionada con el valor predictivo de ambas variables, las cuales se encuentran documentadas extensamente. Por otra parte, el uso de entrevistas como métodos de selección ha sido trabajado en profundidad por Salgado y Moscoso (1995), quienes a través de un análisis exhaustivo de la entrevista conductual estructurada posee una alta confiabilidad (acuerdo interjuez = .75), una adecuada relación con desempeño ( $r=.28$ ), la cual se mantiene inter ocupación. De esta forma, las pruebas escritas y entrevistas serán excluidas de la revisión.

Sin embargo, las pruebas proyectivas y gráficas, poseen un mayor nivel de controversia, por lo cual requiere un mayor nivel de atención. Por esto, se procedió a realizar una revisión de evidencia del uso de estas pruebas a la selección de personal en las siguientes bases de datos: Web of Knowledge, EBSCO, PsycINFO, ABIInform, and Google Scholar en los idiomas inglés y español, entre los años 1920 y 2013.

**Tabla 2**

Tipos de Instrumento y su demanda

Tipo	Instrumento	Prevalencia	Número
Test Proyectivos	Lüscher	100%	4329
	Zulliger	100%	4329
	Rorschach	7,9%	342
	Otros	2,1%	91
Test Gráficos	Persona Bajo la Lluvia	37,8%	571
	Grafología	28,2%	426
	HTP	11,4%	172
	Wonderlic	17,6%	521
Test Escritos o Psicométricos	Dominó	23,2%	686
	Kostik	15,3%	453
	MBTI	7,10%	210
	Otros	13%	385
Entrevista	Competencias	87%	1627

Las palabras clave utilizadas fueron el nombre del instrumento en inglés y español, agregando palabras como *selección de personal*, *validez predictiva* y *método de selección*.

### **Test de Lüscher.**

El test de Lüscher o test de los colores es un test proyectivo, que en base a la psicofisiología de los colores busca dar cuenta de la dinámica emocional de las personas así como su afrontamiento del estrés y otras variables emocionales más profundas (Del Longo, 2001).

En 1986, Holmes, Buchanan, Dungan y Reed realizaron el review más completo hasta la fecha respecto de los valores de consistencia interna y validez del test, demostrando a trevés del análisis de validez concurrente que “los resultados del test son tan generales que pueden *calzar con cualquiera* lo que se denomina Efecto Barnum o efecto horoscopo” (p.134).

Al revisar en las bases de datos se encontraron sólo artículos de corte de psicología clínica y/o de la salud, donde se abordan temas de consistencia del test con otros instrumentos de evaluación de personalidad y como instrumento de diagnóstico para problemas mentales dentro de tratamientos médicos. No se encontraron estudios de validez predictiva o su uso en contextos de selección de personal.

### **Test de Zulliger.**

En 1948 Hans Zulliger, trabajando para el ejército suizo, publica en lengua alemana su test de interpretación de manchas para exámenes de grupos, bajo el título de “Der Diapositiv Z Test” (“El Test Z de Diapositivas”). Más tarde, en 1954 publica la versión para exámenes individuales “Der Tafeln Z Test” (“El Test Z de Láminas”) (Ceballos & Solís, 2004). Como gran parte del desarrollo de los mecanismos de selección y pruebas estandarizadas se buscaba determinar quienes eran aptos para optar a rangos de oficial dentro del ejército, a través de un *screening* rápido de los postulantes y la implementación de pruebas masivas.

Cabe destacar que por sus propios orígenes se ha desarrollado investigación en el ámbito de selección de personal, aunque está se caracteriza por ser de carácter normativo (buscando parámetros de referencia para el test a través de las poblaciones y sub poblaciones). Sin embargo, tras la búsqueda de información en las bases de datos, se ha encontrado una total ausen-

cia de estudios que acrediten o pretendan acreditar la utilidad de este instrumento de evaluación dentro del contexto de la selección de personal. En este sentido, la validez predictiva del test no ha sido probada, al menos en la literatura internacional y con estudios replicables, por lo cual no se halla evidencia que apoye su uso.

Por otra parte, dado el trasfondo de referencia que comparte con el Test de Rorschach, en términos de sus métodos de parametrización y marco teórico que permite su uso e interpretación, es necesario detenerse específicamente sobre este punto. Como método de diagnóstico que arroja información sobre la dinámica psíquica del evaluado, la investigación ha defendido su uso como forma de descarte de patologías que provoquen incompatibilidad con el cargo. Esto abre una controversia respecto de la validez del constructo de las técnicas proyectivas, debate muy desarrollado, pero que se aleja del objetivo de este artículo.

### **Persona Bajo la Lluvia.**

El test de la persona bajo la lluvia, es un instrumento de psicodiagnóstico de inspiración clínica, el cual se clasifica como una técnica gráfica proyectiva cuya consigna invita al evaluado a colocarse bajo condiciones ambientales desagradables para acceder a los pliegues más profundos de la intimidad (Querol & Chaves, 2004).

Este instrumento posee una inspiración psicoanalítica como la mayoría de las técnicas que utilizan como base metodológica el concepto de *apercepción*. Al igual que los test proyectivos basados en *manchas o estímulos ambiguos*, su uso y aplicaciones se encuentran en un continuo debate y desarrollo respecto a sus cualidades de confiabilidad y validez.

Habiendo realizado la revisión bibliográfica respecto de sus cualidades como instrumento, no se encontró investigación alguna publicada en los medios asociados a las bases de datos seleccionadas ni en inglés ni español. Destacó también, no encontrarse evidencia respecto de su validez de constructo o validez concurrente con otros instrumentos de evaluación de personalidad.

### **Grafología.**

Las técnicas grafológicas se basan en la premisa que ciertas formas de escribir (a mano) se corresponderían con rasgos de personalidad o mostrarían aspec-

tos ocultos de esta (como lo es la función de las técnicas proyectivas). De acuerdo a la definición de Muñoz (1994), la grafología no es sino una técnica psicológica que utiliza el estudio de la escritura desde el punto de vista de test proyectivo, al igual que otros test como Rorschach, Koch, Machover, etc. En el estudio numero 1 observamos que de aquellas ofertas laborales que requerían dominio de técnicas gráficas, el 28,2% incluía el conocimiento del análisis grafológico, por lo cual se juzgó relevante el revisar la bibliografía asociada.

En la revisión bibliográfica se encontró literatura que ponía en duda su validez, como es el caso de Klimoski (1992) y el de Driver, Buckley y Frink (1996) quienes en una extensa revisión del tema concluyeron que a pesar de poseer una aparente validez por su uso y bases institucionales, la evidencia que sustentaba su uso era muy débil y precaria. También se encuentra el estudio desarrollado por Green, Rao, y Armani (1971), donde diseñaron un experimento para evaluar la habilidad de grafólogos profesionales (definidos dentro del marco de la investigación como profesionales que desarrollaban actividades laborales realizando análisis grafológico) para predecir los rasgos de personalidad de los sujetos como sus auto-valoraciones, resultando en una muy pobre capacidad de predicción y un muy bajo nivel de confiabilidad interjuez.

Del mismo modo Thiry (2008) probó la validez convergente de la grafología comparando en diversos estudios su relación con el NEO-Pi-R (test basado en los cinco grandes), siendo sus resultados negativos al comprobar que correlacionando trece variables grafológicas y treintaicinco rasgos de personalidad extraídos del modelo de los cinco grandes (controlando efectos de muestra), demostrando la baja validez de la técnica como forma de evaluación de personalidad.

También se encontró un estudio de Bangerter, König, Blatti, y Salvisberg (2009), los cuales buscaron dilucidar en que medida estaba difundida esta prueba en Europa, mostrando que los anuncios de trabajo rara vez requieren cartas escritas a mano; que tales cartas escritas a mano se utilizan para múltiples propósitos, pero rara vez se utilizan para el análisis de la escritura; que los actores del mercado de trabajo sobreestiman la frecuencia con la que las cartas escritas a mano se someten a análisis grafológico; que las personas esperan que si les hacen escribir una carta esperan que se use para análisis grafológico; que los libros de autoayuda pueden transmitir el mito de la difusión de esta técnica; y que el mito de la presencia y relevancia de la grafología puede fomentar actitudes tolerantes hacia

esta, facilitando así su persistencia en la práctica de selección.

En la revisión bibliográfica se hallaron 267 artículos referentes al tema de la grafología, los cuales al ser filtrados para su uso en selección, redujeron su número hasta los 57, de los cuales el 56,14% eran previos a la década de los setenta y más de 30,5% eran de la década de los cuarenta, donde se mostró un amplio debate en el tema. Dada la rigurosidad metodológica desarrollada en los últimos años por la psicometría, las conclusiones posteriores a los años 70 corresponden a una definitiva falta de evidencia que apoye algún nivel de validez de las pruebas de selección basadas en análisis grafológico.

Esta situación de cuestionamiento académico a la validez de la grafología ha permeado en las personas que trabajan en Recursos Humanos como en los propios trabajadores, lo cual es consistente con el estudio de Marcus (2003) y Hausknecht, Day y Thomas (2004), donde la validez aparente de diversos instrumentos fue evaluada, siendo la única cuestionada y valorada negativamente por los participantes del estudio (futuros trabajadores) la grafología.

## Discusión y Conclusiones

Los estudios realizados muestran un amplio uso y requerimiento de dominio respecto de instrumentos de los cuales no se posee certeza ni evidencia definitiva sobre su uso en el contexto de la selección de personal. De acuerdo al debate respecto del estudio de los métodos de selección, la validación de los instrumentos y su uso, están basados en su capacidad de añadir información relevante para el ejercicio del cargo y la predicción del desempeño del postulante a este.

Es claro, al revisar la bibliografía respecto de los instrumentos de mayor demanda en el mercado de la selección de personal en Chile, que se ha carecido de soporte metodológico e investigativo en la implementación de gran parte de los procesos de selección de personal en el tiempo que cubre la investigación realizada. Dando cuenta además, el poco interés de la comunidad científica en usar recursos para dilucidar temas como el uso de estos instrumentos, siendo gran parte de la bibliografía efectivamente encontrada de estos instrumentos anterior a los años 90.

Ahora bien, esta situación es susceptible de ser analizada desde tres ópticas distintas, las cuales pueden dar luces de cómo se ha configurado un escenario

como el presente en Chile y su mercado laboral. A continuación se presentaran las tres perspectivas que pueden dar cuenta de el porque se ha dado esta situación (masificación del uso de instrumentos que no han sido validados para su uso en selección de personas en contextos laborales), a saber: el enfoque histórico, legal y técnico-ético.

### Visión Histórica

La primera explicación que se posee para los resultados del estudio corresponde a los centros de enseñanza de psicología y el desarrollo de la psicología laboral/organizacional en Chile.

Durante los años 80, la psicología industrial comenzó a instalarse en los Curriculum de formación de las dos principales universidades de Chile (Pontificia Universidad Católica de Chile y Universidad de Chile). Este proceso fue paulatino y guiado por el auge de la banca de mediados de los ochenta, donde las empresas comenzaron a requerir en mayor grado profesionales que pudieran entender el funcionamiento del capital humano (desde la selección hasta la promoción).

Dado que las universidades formaban psicólogos con plan de estudios casi completamente clínica, la inserción laboral de los psicólogos en ámbitos organizacionales se vio respondida con profesionales con gran conocimiento de psicodiagnóstico clínico pero no de psicología laboral. Esto provocó que los profesionales contratados para trabajar en temas de reclutamiento y selección de personal, no tuvieran toda la formación requerida para aplicar instrumentos conforme a los avances de la psicología I/O.

Por otra parte, los profesores universitarios con formación en la especialidad, dieron preferencia al desarrollo de actividades económicas y proyectos desde las universidades o desde sus propias empresas consultoras, que a la investigación en el tema. De esta forma la investigación en el área de la psicología industrial quedó relegada a un segundo plano, dejando de alimentar a la enseñanza de ésta con información y hallazgos actuales.

Con la provisión de estos profesionales, el mercado generó la imagen que estas pruebas o estas formas de realizar los procesos de selección de personal eran las más adecuadas, anquilosándose el uso de entrevistas clínicas y técnicas proyectivas como formas socialmente válidas para realizar la selección de trabajadores en la industria chilena.

Del mismo modo, las empresas de capacitación, desarrollaron una industria de educación continua

para psicólogos fomentando el uso de estas técnicas y enseñándolas, generando un perfil de profesional con especialización en psicodiagnóstico laboral sin conexión con evidencia científica que las avale, tan sólo la representación social en el mercado laboral.

De acuerdo a estimaciones realizadas para efectos de este estudio, se calcula que el volumen de la industria de cursos de psicodiagnóstico laboral a través del país alcanza USD 1,56 MM anuales, los cual se reparten entre los diferentes actores del mercado.

### Visión Ética-Técnica

Otra forma de abordar el problema de la utilización en contextos de selección de personal de pruebas de psicodiagnóstico que no han sido validadas para su uso en el contexto de la selección de personal es el contexto de ética profesional y dominio técnico que posee la psicología en Chile.

En los años ochenta, con la introducción del modelo de libre mercado en Chile, se generó una institucionalidad educativa desregulada, lo que favoreció la aparición de universidades privadas que buscaban captar a los jóvenes estudiantes que no obtuvieran un cupo en las universidades tradicionales o estatales del país. Con este enfoque, gran parte de las instituciones universitarias del país se desarrollaron bajo un paradigma de *universidades polivalentes o multifuncionales* donde las instituciones tratan de dar la mayor cantidad de carreras con la mayor cantidad de sub-especialidades, con mayor o menor formalización dentro de los programas de estudio de pre grado y post grado. En este contexto es que la psicología ha cambiado su foco curricular de lo netamente clínico, progresivamente cubriendo otras áreas de la disciplina.

Continuando con los efectos de la visión de universidad instalada en los años ochenta, los currículos universitarios polivalentes, generaron que contenidos propios de una sub disciplina como la psicología industrial y organizacional, no hayan sido tratados en extensión y que por lo tanto no se cubrieran todos los contenidos mínimos para el desarrollo de habilidades concretas para el mercado del trabajo. De esta forma, no sólo es un problema de especialización de los estudiantes y trabajadores, sino que también pasa a ser relevante el enfoque de las casas de estudio y su desarrollo curricular.

Adicionalmente, la asociación gremial profesional de los psicólogos que es el Colegio de Psicólogos de Chile, no posee mecanismos legales para prohibir



una praxis en el ejercicio de la profesión. Esto implica, que más allá de los lineamientos éticos provistos por el organismo colegiado, no posee atribuciones que le permitan incidir directamente en cómo se ejercen actividades dentro del área de competencia de la psicología industrial y organizacional. Del mismo modo, la asociación gremial no ha desarrollado mecanismos de ajuste de mercado, con los cuales velar por los niveles de conocimiento requeridos para el ejercicio de la profesión como tampoco se encuentran disponibles sanciones a la mala praxis (este punto se abordará en el aspecto legal).

Como consecuencia de la desregulación en el desarrollo de contenidos educacionales y la ausencia de mecanismos de control de la calidad de la formación de los psicólogos a través de los curriculum de enseñanza, como tampoco control del ejercicio profesional a través de un organismo colegiado, el único principio rector del desarrollo de la psicología laboral se concentra en una desconexión entre la práctica profesional y la investigación que realizan académicos e investigadores particulares. Al primar las lógicas del negocio frente al desarrollo de la ciencia y el conocimiento, se establecen relaciones en las cuales a pesar de generarse conocimiento nuevo en ámbitos relevantes como la selección de personal, estos no son difundidos puesto que pasan a conformar parte de las ventajas competitivas y/o comparativas de empresas consultoras de Recursos Humanos.

Adicionalmente, se encuentran pocos espacios para la difusión de investigación en ámbitos específicos de la disciplina, puesto que no existen agrupaciones profesionales específicas del área y que el mercado es muy competitivo, por su escaso desarrollo a nivel técnico, siendo muy difícil el compartir experiencias por miedo a traer nuevos competidores al negocio (ámbitos específicos de competencia).

### Visión Legal

El último aspecto para ver el problema, corresponde a la legalidad e institucionalidad con la que se relaciona la práctica de la psicología laboral. Para estos efectos se hará referencia a dos elementos la ausencia de consecuencias reales al ejercer mala praxis profesional y la presencia de un cuerpo normativo referente a la discriminación laboral.

Como se mencionó en párrafos anteriores, la asociatividad de los psicólogos como gremio es muy baja en Chile, principalmente puesto que no hay ninguna

necesidad de afiliarse al colegio profesional para optar a algún beneficio (como lo sería el acceso a un mercado protegido: ejemplo es salud pública). Al no existir incentivos y el mercado no validar la pertenencia al colegio como una ventaja competitiva al postular a un cargo, no existe control respecto de la praxis. Ahora bien, al revisar el marco normativo legal chileno, respecto de malas prácticas o mal de obra, se encuentran referencias a contextos de salud (como es el caso de médicos, enfermeras y profesionales de la salud en general) más no en el ámbito empresarial. Esto permite afrontar sin consecuencias la mala praxis que implica el uso de instrumentos de selección no adecuados, con las consecuencias sociales, económicas y laborales que posee para el seleccionador como para el postulante.

Por lo tanto a pesar de que la evidencia señale que no sería correcto (y a veces contraproducente) el uso de los instrumentos sindicados en los estudios ausentes de validez científica, no existe marco normativo para penar ni civil ni penalmente tal falta a quien la cometa (empresa o profesional).

Ahora bien, como es sabido, uno de los hitos fundacionales o claros impulsores de la investigación en los métodos de selección de personal, fue el acta de empleo justo de 1941 en Estados Unidos y las posteriores adiciones y correcciones, donde se garantizaba igualdad de condiciones en el acceso al empleo para personas blancas y de color. Esto generó el desarrollo de una industria válida en la selección de personal, donde al no respetarse lo establecido en la ley, los costos civiles y penales eran muy altos disminuyendo el desarrollo de prácticas discriminatorias.

En el caso de Chile, la ley antidiscriminación entró en vigencia el veinticuatro de Julio de dos mil doce, la cual cautela el principio de no discriminación de los ciudadanos establecidos en la constitución chilena, donde se define la discriminación como 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, en particular cuando se funden en motivos tales como la raza o etnia, la nacionalidad, la situación socioeconómica, el idioma, la ideología u opinión política, la religión o creencia, la sindicación o participación en organizaciones gremiales o la falta de

ellas, el sexo, la orientación sexual, la identidad de género, el estado civil, la edad, la filiación, la apariencia personal y la enfermedad o discapacidad (Congreso Nacional de Chile, 2012).

Este cuerpo legal hace posible plantear la misma pregunta que debieron responder los profesionales de la selección de personal en Estados Unidos, la cual era cómo asegurar la calidad de la selección de personas y defender la aplicación del principio de no discriminación más allá de cualquier duda razonable. Sin embargo, como la ley es algo ambigua en las penas, aun es necesario el desarrollo de jurisprudencia en esta área, aunque es el primer paso hacia una mayor justicia y calidad en los procesos de selección de personal.

### Referencias

- Anderson, N., Lievens, F., van Dam, K., & Ryan, A. (2004). Future Perspectives on Employee Selection: Key Directions for Future Research and Practice. *Applied Psychology, 53*(4), 487-501.
- Bangerter, A., König, C., Blatti, S., & Salvisberg, A. (2009). How Widespread is Graphology in Personnel Selection Practice? A case study of a job market myth. *International Journal of Selection and Assessment, 17*(2), 219-230.
- Barrick, M., & Mount, M. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 44*, 1-26.
- Bohnert, D., & Ross, W. H. (2010). The influence of social networking web sites on the evaluation of job candidates. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking, 13*, 341-347.
- Bourgeois, R., Leim, M., Slivinski, L., & Grant, K. (1975). Evaluation of assessment center in terms of acceptability. *Canadian Personnel and Industrial Relations Journal, 22*(3), 17-20.
- Brandenburg, C. (2008). The newest way to screen job applicants: A social networker's nightmare. *Federal Communication Law Journal, 60*, 597-626.
- Brown, V., & Vaughn, E. (2011). The writing on the (Facebook) wall: The use of social networking sites in hiring decisions. *Journal of Business and Psychology, 26*, 219-225.
- Capelli, P. (1999). *The new deal at work: Managing the market-driven workforce*. Harvard, MA: Harvard Business School Press.
- Ceballos, L., & Solís, S. (2004). *Propuesta de parámetros referenciales para la utilización del Test de Zulliger Individual en Selección de Personal*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Clark, L., & Roberts, S. (2010). Employer's use of social networking sites: A socially irresponsible practice. *Journal of Business Ethics, 95*, 507-525.
- Congreso Nacional de Chile. (2012, Julio 27). LEY NÚM. 20.609. *Establece Medidas contra la Discriminación*. Valparaíso: Biblioteca Congreso Nacional. Recuperado de [http://www.transtecnia.cl/newsletter/boletin\\_informativo/13\\_08\\_2012/ley\\_zamudio\\_antidiscriminacion.pdf](http://www.transtecnia.cl/newsletter/boletin_informativo/13_08_2012/ley_zamudio_antidiscriminacion.pdf)
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Del Longo, N. (2001). *Manual Lüscher: Manual para el uso clínico y no clínico del Test de Lüscher*. Santiago de Chile: CDO Consultores.
- Dodd, W. (1977). Attitudes towards assessment center programs. In J. Moses, & W. Byham, *Applying the assessment center method* (pp. 161-183). Elmsford, New York: Pergamon Press.
- Dreher, G., & Sackett, P. (1983). *Perspectives on employee staffing and development: Readings and commentary*. Homewood, Illinois: Irwin.
- Driver, R., Buckley, M., & Frink, D. (1996). Should we write off graphology? *International Journal of Selection and Assessment, 4*(2), 78-86.
- Fletcher, C., & Dulewicz, V. (1984). An empirical study of UK-based assessment centre. *Journal of Management Studies, 21*(1), 83-97.
- Gatewood, R., & Field, H. (1998). *Human Resource Selection*. New York: Dryden.
- Gottfredson, L. (1997). Why g matters: The complexity of everyday life. *Intelligence, 24*, 79-132.
- Graf, A., & Harland, L. (2005). Expatriate Selection: Evaluating the Discriminant, Convergent, and Predictive Validity of Five Measures of Interpersonal and Intercultural Competence. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 11*(2), 46-62.
- Green, P., Rao, V., & Armani, D. (1971). Graphology and Marketing Research: A Pilot Experiment in Validity and Inter-Judge Reliability. *Journal of Marketing, 35*(2), 58-62.
- Guilliand, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review, 18*, 694-734.
- Guion, R., & Gottier, R. (1965). Validity of personality measures in personnel selection. *Personnel Selection, 18*, 135-164.
- Hausknecht, J., Day, D., & Thomas, S. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology, 57*(3), 639-683.
- Holmes, C., Buchannan, J., Dungan, D., & Reed, T. (1986). The Barnum effect in Lüscher color test interpretation. *Journal of Clinical Psychology, 42*(1), 133-136.
- Hough, L., & Oswald, F. (2000). Personnel selection: Looking toward the future—remembering the past. *Annual Review of Psychology, 51*, 631-664.
- Klimoski, R. (1992). Graphology and Personnel Selection. *International Journal of Psychology, 27*(3-4), 505-505.
- Koenig, C., Berchtold, M., Kleinmann, M., & Klehe, U.C. (2010). Reasons for Being Selective When Choosing Personnel Selection Procedures. *International Journal of Selection and Assessment, 18*(1), 17-27.

- Marcus, B. (2003). Attitudes towards personnel selection methods: A partial replication and extension in a German sample. *Applied Psychology, 52*(4), 515-532.
- Muñoz, M. (1994). *El estudio de la ansiedad en pacientes con cancer de laringe mediante test grafológico*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Newman, D. A., & Lyon, J. S. (2009). Recruitment efforts to reduce adverse impact: targeted recruiting for personality, cognitive ability, and diversity. *The Journal of applied psychology, 94*(2), 298-317.
- Pedhazur, E., & Schmelkin, L. (1991). *Measurement, design, and analysis: An integrated approach*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Querol, S. M., & Chaves, M. I. (2004). *Test de la Persona bajo la Lluvia Adaptación y Aplicación*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Robertson, I., Iles, P., Gratton, L., & Sharpley, D. (1991). The Impact of Personnel Selection and Assessment Methods on Candidates. *Human Relations, 44*(9), 963-982.
- Roulin, N. (2014). The Influence of Employers' Use of Social Networking Websites in Selection, Online Self-promotion, and Personality on the Likelihood of Faux Pas Postings. *International Journal of Selection and Assessment, 22*(1), 80-87.
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2000). Applicants' Perceptions of Selection Procedures and Decisions: A Critical Review and Agenda for the Future. *Journal of Management, 26*(3), 565-606.
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2014). A century of selection. *Annual review of psychology, 65*, 693-717.
- Rynes, S. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. In M. Dunnette, & L. Hough, *Handbook of industrial and organizational psychology* (2<sup>a</sup>. ed., Vol. 2, pp. 399-344). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Rynes, S. (1993). Who's selecting whom? Effects of selection practices on applicant attitudes and behavior. In N. Schmitt, & W. Borman, *Personnel selection in organizations* (pp. 240-274). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rynes, S., & Connerley, M. (1993). Applicant reactions to alternative selection procedures. *Journal of Business and Psychology, 7*, 261-277.
- Sackett, P., & Lievens, F. (2008). Personnel Selection. *Annual Review of Psychology, 59*, 419-450.
- Salgado, J., & Moscoso, S. (1995). Validez de las entrevistas conductuales estructuradas. *Psicología del Trabajo y las Organizaciones, 11*, 9-24.
- 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.
- Somavía, J. (1999). *Memoria del Director General de la OIT*. Genova: OIT.
- Tangian, A. (2009). Decent work: indexing European working conditions and imposing workplace tax. *Transfer: European Review of Labour and Research, 15*(3-4), 527-556.
- Teel, K., & Dubois, H. (1983). Participants' reactions to assessment centers. *Personnel Administrator, 28*(3), 85-91.
- Terpstra, D., & Rozell, E. (1997). Why some potentially effective staffing practices are seldom used. *Public Personnel Management, 26*(4), 483-495.
- Thiry, B. (2008). Graphology and personality according to the five-factor model. *Psychologie Francaise, 53*(3), 399-410.
- Thornton, G., & Byham, W. (1982). *Assesment Centers and Managerial Performance*. New York: Academic Press.
- Topor, D., Colarelli, S., & Han, K. (2006). Influences of traits and assessment methods on human resource practitioners' evaluations of job applicants. *Journal of Business and Psychology, 21*(3), 361-376.
- Wilk, S., & Cappelli, P. (2003). Understanding the determinants of employer use of selection methods. *Personnel Psychology, 56*(1), 103-124.