

EL INFORME DE SELECCIÓN

Lic. Mario Arocha González
Psico Consult C.A.
www.psicococonsult.com
mario.arocha@psicococonsult.com

El eterno problema de cómo manejar la información confidencial se resuelve hasta cierto grado, recordando en todo momento las limitaciones de nuestro saber.
Jack T. Huber

Una de las principales complicaciones que se encuentran a la hora de transmitir la información obtenida de un proceso de selección es el momento de generar informes. Un informe de selección no es más que un documento que contiene una serie de elementos conductuales que fueron manifestados y observados en una persona durante un proceso con una finalidad específica. El informe es el resultado de la elaboración del material obtenido y expresa el supuesto saber que el evaluador ha logrado acerca del candidato. Es común que suelen confundirse los informes de selección con los informes de evaluación emitidos normalmente por los software de corrección de pruebas psicométricas, en donde se presentan los resultados numéricos de las pruebas aplicadas y en algunos casos una descripción de tales datos (Hogan, 2004). La diferencia fundamental viene expresada en la relación de los resultados obtenidos con un perfil de características que ha sido definido como esperable para una condición específica. Representando así, una aproximación global al desempeño de uno o varios candidatos en un proceso.

La utilidad de los informes de selección viene dada por la posibilidad de transmitir y dar a conocer la información obtenida de una manera clara y el poder sustentar las decisiones que se tomen en criterios reconocidos y explícitamente expuestos en un documento.

Ahora bien, los informes tienen la finalidad de comunicar a otras personas los resultados obtenidos por uno o varios individuos en una situación donde el objetivo fundamental del evaluador es tomar una decisión que se adecue a las condiciones y a los intereses que se tienen (Cortada, 2000). Estos intereses marcan una notable diferencia en el tipo de informe que se debe realizar (objetivo) y en la manera como se expresan los aspectos observados.

Para los Psicólogos existen diferentes tipos de informes que dependen del contexto en donde éste se desenvuelva y de los objetivos que éste posea. Aquel que labore en áreas clínicas o directamente asociadas con la salud, deberá considerar como objetivo fundamental el describir el funcionamiento psíquico, mental y conductual del paciente con la finalidad de llegar a un diagnóstico claro de lo que le ocurre. En estos contextos el paciente acude al especialista partiendo de alguna dolencia que posee y la evaluación está orientada a indagar todos los elementos asociados a lo que refiere como

motivo de consulta. Por otro lado, aquel profesional que se desenvuelva en ambientes organizacionales y de selección de personal, deberá considerar como objetivo fundamental el describir el comportamiento observado en el (los) candidato (s) en términos de un perfil de características que han sido definidas como relevantes para la ejecución de ciertas labores asociadas a un cargo. En este contexto la evaluación tiene como objetivo fundamental seleccionar al mejor candidato para ocupar una vacante. Es precisamente en este último donde pretendo centrar la atención.

Ahora bien, en ámbitos organizacionales y de selección de personal laboran profesionales (diferentes a los Psicólogos) que constantemente deben realizar este tipo de informes, para efectos de esta presentación se hablará de “Especialista” a la hora de referirse al profesional que ejerza sus funciones en dicha área.

En todo proceso de selección el Especialista debe definir con anterioridad las variables a considerar a la hora realizar una evaluación, así como los instrumentos que considere necesarios para desencadenar una serie de conductas asociadas a lo que se espera obtener (Ramírez,1993). Cada instrumento deberá arrojar información específica de una serie de variables, la labor está en combinar la información proveniente de los diferentes instrumentos para presentarla a la luz del perfil esperado para el cargo (Richino, 1996).

Para ello se requiere tener claro lo siguiente: dominar los instrumentos utilizados en la evaluación, manejar claramente las características definidas en los perfiles de cargo y conocer a qué personas estará dirigido el informe de selección. Este último elemento requiere de vital importancia debido a que se refiere al tipo de personas que manipulará la información y el uso que se le dará a la misma; es muy frecuente en contextos organizacionales que los resultados deban ser presentados a Jefes o Gerentes no especializados en la materia, por lo que se recomienda lo siguiente:

- El informe debe adecuarse a los solicitantes, presentando un lenguaje adecuado y exacto, integrado y bien claro. La Psicología y la Psicometría tienen su lenguaje propio, no accesible a cualquier persona, por lo que se recomienda expresar los resultados en términos de conductas implicadas
- Asegúrese que la persona sepa lo que mide o predice cada instrumento. No se necesita una explicación técnica detallada, sino las implicaciones principales y qué relevancia tiene para el cargo al cual aspira la persona
- Deje bien establecido que los resultados obtenidos son las mejores estimaciones de las habilidades, pero que pueden estar afectadas por errores procedentes del individuo, del instrumento y del ambiente
- Manifieste sus apreciaciones destacando principalmente las fortalezas y oportunidades de mejora del candidato evaluado. En ocasiones cuesta balancear estas apreciaciones, pero es menester del Especialista discriminar y dejar por explícito las potencialidades del candidato y las limitaciones que posee

- Enfoque los resultados a la luz de las características esperadas para el cargo. Para ello, es necesario que el Especialista combine la información referente a cada instrumento y evalúe tales relaciones

La manera como se presente la información va a depender del modelo de informe que se pretenda utilizar, en este sentido se pueden obtener informes Individuales o Grupales.

Los informes individuales tienen la finalidad de brindar al lector un conocimiento más preciso de los resultados obtenidos por un candidato en términos de las estimaciones que pueden realizarse de las habilidades que posee y las conductas asociadas a su desenvolvimiento en un programa de evaluación. Aquí es importante conocer los resultados obtenidos en cada uno de los instrumentos e identificar las fortalezas y oportunidades de mejora del candidato.

En este tipo de informes se recomienda incluir lo siguiente:

- La fecha en que fue realizada la evaluación, así como el cargo para el que postula el candidato de manera breve y concreta
- La profesión y el nivel académico del aspirante
- Una muy breve descripción de los instrumentos utilizados. Para ello, es importante que contemple: variable que mide el instrumento, personal a quien va dirigido y tipo de resultados que arroja
- El análisis de los resultados obtenidos por el candidato en cada uno de los instrumentos utilizados. Aquí es importante centrar la atención en la variable que examina el instrumento pero buscando las posibles relaciones entre lo observado y lo esperado para el cargo. Es recomendable que utilice un esquema que permita al lector reconocer fácilmente las fortalezas del examinado y las oportunidades de mejora que pueden extraerse de las observaciones realizadas. Haga referencia a los gráficos y tablas obtenidas de la corrección de los instrumentos y ahonde sobre las implicaciones de los indicadores numéricos arrojados por cada uno de éstos
- Recomendaciones en torno a los datos obtenidos combinando la información de los diferentes instrumentos y valorándolos a la luz de las variables o competencias definidas para el cargo al que postula. Ésta es la parte más substancial del informe debido a que resulta de mayor relevancia para el lector. En ese sentido es importante que considere como objetivo fundamental el culminar con una “decisión” en torno a si se recomienda o no al candidato para llenar la vacante.

Por su parte los informes grupales generalmente son elaborados partiendo de una serie de variables o competencias¹ requeridas para el cargo, en función de las cuales se manifiesta un orden de los candidatos de acuerdo a la comparación de sus puntuaciones respecto a lo solicitado; esta clasificación suele llamarse “ranking” de aspirantes. La finalidad de este tipo de informes es reconocer rápidamente cuales de los candidatos obtuvieron rendimientos superiores en las variables evaluadas y quienes se destacan con respecto a sus compañeros en términos de resultados obtenidos. No se busca conocer a

¹ El término “Competencia” hace referencia al conjunto de comportamientos, disposiciones, habilidades y destrezas asociadas al rendimiento exitoso de una persona en una tarea. Proveniente de los planteamientos de McClelland en el año 1973.

fondo el resultado de cada uno, sino de comparar sus resultados para tomar la decisión más acertada.

En este tipo de informes se recomienda incluir lo siguiente:

- Fecha en que fue realizada la evaluación, así como el cargo para el que se postulan los candidatos de manera breve y concreta
- Número total de aspirantes que fueron evaluados
- Descripción breve de los instrumentos utilizados en el proceso
- Finalidad de la evaluación y objetivo de la misma, aclarando el número de vacantes que pretenden ser cubiertas
- La información obtenida por los instrumentos de manera integrada y resumida en indicadores (variables) que permitan discriminar a los candidatos. En esta sección es recomendable utilizar tablas y gráficos que permitan comparar los resultados de los candidatos ordenados de manera jerárquica
- Recomendaciones respecto a los candidatos, sus resultados y el proceso como tal. Esta información es la que posee mayor importancia para la toma de decisiones final

Los informes grupales pretenden facilitar la toma de decisiones respecto a un grupo de candidatos que compiten por un cargo mostrando un panorama comparativo general que desencadena en la elección del más indicado.

Independientemente del tipo de informe que el Especialista utilice (individual o grupal), es importante que concientice que se trata de un documento que va a ser manipulado por otros profesionales ajenos al área y que la finalidad del mismo es comunicar los resultados obtenidos y proponer una decisión respecto al proceso y a los candidatos evaluados. Asimismo, debe tener presente que el Informe de Selección es un documento exclusivo de Recursos Humanos y por ende, debe ser resguardado con los máximos criterios de confidencialidad. Es importante conocer las implicaciones de la información personal que se está manejando y el impacto que posee sobre el evaluado, así como todos los elementos expresados en el código de ética del Psicólogo y las demás leyes vigentes en el país.

Para finalizar se presentan algunos modelos de informes que comúnmente se utilizan en Psico Consult C.A. identificando las partes que han sido comentadas en este apartado.

ANEXOS

INFORME INDIVIDUAL



INFORME INDIVIDUAL

DATOS GENERALES

NOMBRE DE LA EMPRESA:
FECHA DE EVALUACION:
NOMBRE Y APELLIDOS DEL CANDIDATO:
PROFESIÓN: Ingeniero Mecánico Electricista
CARGO AL QUE SE POSTULA: Gerente de Servicios

Datos de Identificación del candidato, de la organización y del cargo

PRUEBAS APLICADAS

- Prueba de Razonamiento Lógico (PRL-F01)** Mide la capacidad que poseen las personas con un nivel académico superior para razonar de manera correcta y efectiva. La medición de esta variable es un elemento importante como una referencia del conjunto de habilidades intelectuales que se posee para manejar situaciones problemas en cuya solución se pone en juego el intelecto. Con esta prueba se obtiene una medición de la habilidad para establecer relaciones lógicas entre elementos verbales, espaciales y abstractos (Puntuación: *Muy Superior*).
- Prueba de Lectura Funcional (PLF-F01)**: Prueba de carácter cognoscitivo que mide la habilidad para buscar, comprender, utilizar y transformar información presentada en textos o en forma gráfica. Con esta prueba se obtiene una medición de la habilidad para establecer relaciones lógicas entre elementos verbales, espaciales y abstractos (Puntuación: *Excelente*).
- Inventario Multidimensional (IMD)**: Explora variables afectivas y motivacionales. Incluye seis dimensiones de la personalidad: autopercepción, adaptación emotivo-social, adaptación a la realidad, asertividad, locus de control y necesidad de logro.
- Test de Wartegg**: Prueba proyectiva que abarca ampliamente el desarrollo psíquico del sujeto. Permite ver el modo de que se vale una persona para hallar una salida a situaciones que se le planteen y una respuestas a situaciones problemas, a través de un estímulo gráfico que se le presenta al aspirante.

Breve descripción de cada una de las pruebas aplicadas al candidato

RESULTADOS

AREA COGNOSCITIVA

El Ing. XXX muestra una muy buena capacidad para establecer relaciones lógicas entre figuras y elementos pertenecientes a una misma clase. Cuenta con grandes habilidades y estrategias para la resolución de problemas, es capaz de integrar elementos que están fuera de la situación problema o extrapolar resultados de otras situaciones para obtener resultados y soluciones adecuadas. Además, tiene la

Pag. 1

Interpretación de las puntuaciones obtenidas por el candidato en los Instrumentos Utilizados



INFORME INDIVIDUAL

capacidad para visualizar el problema más allá de la solución que él mismo plantea para evitar dificultades a futuro. Le son de gran afinidad las actividades que requieren de elaboraciones superiores, conclusiones o establecimiento de relaciones, por lo que podría obtener excelentes resultados o mostrar un buen desempeño. En general, cuenta con una excelente capacidad de análisis y pensamiento, es decir, su nivel intelectual está bien desarrollado con relación al grupo con el cual fue comparado.

Además, dio muestras de una muy buena capacidad para interpretar, comprender y procesar información presentada en forma escrita como textos, tablas y gráficos. Posee las herramientas necesarias para elaborar informes al igual que para comprenderlos e interpretarlos. Es capaz de generar nueva información y extrapolar conclusiones a otras áreas, por lo que pudiera desempeñarse exitosamente en áreas que requieran investigación, interpretación o comprensión de información. Además, puede aprovechar los procesos formativos en los que sea incluido, con grandes probabilidades de alcanzar un máximo rendimiento.

INVENTARIO MULTIDIMENSIONAL

Autopercepción	Posee una buena percepción de sus características personales. Puede asumir retos en función de sus capacidades, ya que se muestra segura en sus criterios y actuaciones.
Adaptación emotivo-social	Posee una adecuada capacidad para relacionarse con otras personas, siempre que encuentre elementos de empatía entre ellos.
Adaptación a la realidad	Se adapta excelentemente a las situaciones críticas y a los cambios del contexto. Muestra facilidad para reaccionar adecuadamente ante situaciones exigentes.
Asertividad	Es capaz de defender adecuadamente sus puntos de vista, siempre que sienta que se le apoya. En situaciones de difícil negociación, podría requerir apoyo.
Locus de control	Asume la responsabilidad de gran parte de sus actos, considerándolos como consecuencias de sus decisiones y acciones.
Necesidad de logro	Muestra una buena orientación al logro de objetivos y metas. Se traza plazos y retos exigentes y se esfuerza por cumplirlos.

Pag. 2



INFORME INDIVIDUAL

En cuanto a sus relaciones laborales, se muestra interesado en el intercambio social y reporta llevar a cabo un plan de incentivo a sus subordinados, que consiste en tomarlos en cuenta respecto a las actividades e informaciones relativas a la organización, de manera tal que se sientan parte del equipo de trabajo, además de mantener una comunicación adecuada y un salario justo. Sin embargo, sus altos estándares de excelencia en muchos casos podría motivarlo a practicar estrictas supervisiones y ejercer una fuerte presión sobre sus subordinados, sobre todo cuando la eficiencia de éstos no cubra sus expectativas. En este sentido, podría presentar algunos conflictos con el personal a su cargo. Además, se muestra autoafirmativo frente a las figuras de autoridad, defendiendo y argumentando sus opiniones y decisiones.

Por otra parte, destaca su fuerte deseo de superación profesional, haciendo esfuerzos sistemáticos para mejorar su desempeño y mostrando gran satisfacción por el trabajo bien realizado. No obstante, pareciera depender en cierto grado del reconocimiento externo como profesional.

Muestra también a nivel personal, un alto nivel de organización que en algunos casos podría transformarse en rigidez, aunque esto no represente incomodidad para él. Asimismo, impresiona ansioso ante situaciones que involucran la demostración de sus competencias personales y sobre todo laborales.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados, se puede observar que el Ing. XXX presenta, en el perfil psicológico, competencias suficientemente desarrolladas para desempeñarse de forma óptima en el cargo al cual está aspirando, tales como: *Razonamiento Lógico, Lectura Funcional, Autopercepción, Adaptación a la Realidad, Locus de Control, Formación y Experiencia, Discernimiento y Disciplina*. Por tanto, se considera al Ing. XXX **ELEGIBLE**; sin embargo, se recomienda prestar atención a los niveles de exigencia a sus subordinados y a las relaciones que mantiene con éstos.

Recomendaciones acerca del candidato de acuerdo al grado de desarrollo de las competencias evaluadas

INFORME GRUPAL



INFORME GRUPAL

DATOS GENERALES

NOMBRE DE LA EMPRESA:
 FECHA DE EVALUACIÓN:
 CARGO: Consulta

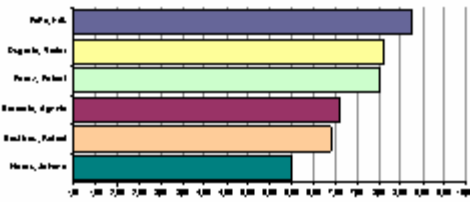
INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

- Número de Candidatos:** se evaluaron 6 candidatos propuestos por la empresa cliente.
- Instrumentos de Evaluación:** fueron utilizados 5 instrumentos, dentro de los que se encuentran el Inventario Multidimensional, Prueba de Razonamiento Abstracto, Prueba de Codificación, Prueba de Razonamiento Verbal y una Encuesta por competencias.
- Resultados Generales:** se proponen 3 candidatos que sobresalieron en el grupo de evaluados, según un ranking general que combinó la información de todos los instrumentos utilizados.

RANKING GENERAL

CANDIDATOS	C. V.S.		EXP.		R. J.		FLEX.		EXP. VERB.		CAP. A.		T. B.P.		TOTAL
	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	
Peña, Erik	3	1,2	3	0,3	7	0,7	0	2,23	10	2	9	1,33	9	0,43	2,73
Duarte, Víctor	3	1,2	4	0,4	0	0,0	0	2,23	10	2	3	1,2	9	0,43	3,1
Pérez, Robert	10	1,3	10	1	3	0,3	10	2,3	7	1,4	4	0,9	4	0,2	3
Castro, Ángel	7	1,03	0	0,0	0	0,0	0	2,23	7	1,4	7	1,03	2	0,13	7,1
Castro, Rafael	7	1,03	3	0,3	3	0,3	0	2,23	4	0,3	0	0,9	0	0,1	0,9
Peña, Johana	7	1,03	7	0,7	0	0,0	0	1,3	4	0,3	7	1,03	0	0,1	6

Legenda:
 C.V.S. - Confianza y Seguridad P - Puntaje
 EXP. - Experiencia en el Área PP - Puntaje Ponderado
 R.J. - Relaciones Interpersonales
 FLEX. - Flexibilidad
 EXP. VERB. - Experiencia Verbal
 CAP. A. - Capacidad de Análisis
 T.B.P. - Trabajo Bajo Presión



Pág. 1

Datos de la organización, del cargo y fecha de la evaluación

Descripción de los instrumentos, número de candidatos y resultados generales

Ranking General: Análisis comparativo de los resultados de los candidatos a la luz de las competencias exigidas para el cargo

Recomendaciones acerca del proceso y toma de decisión respecto a los candidatos más adecuados para la vacante.



INFORME GRUPAL

CONCLUSIONES

La evaluación realizada en esta oportunidad a un grupo de aspirantes al cargo de "Consultor" ha sido productiva, en primer lugar, del estudio de las implicaciones y requerimientos del cargo, así como de la información aportada por cada uno de los instrumentos seleccionados. Para esto fue necesario definir el marco de cada una de las competencias evaluadas sobre el cargo en cuestión y con base en ello determinar un puntaje ponderado para cada uno.

En este sentido, el ranking general mostrado, tanto en la tabla como en el gráfico anterior, presenta el desempeño general de cada uno de los 6 candidatos considerando su puntaje ponderado total. De acuerdo a esto, los candidatos: Erik Peña, Víctor Duarte y Robert Pérez presentan en términos globales competencias más desarrolladas que el resto de sus compañeros, lo que incrementa la probabilidad de que tengan desempeños más exitosos en el cargo "Consultor J. Mosquera" y razón por la cual se consideran elegibles en primera instancia.

Pág. 2

Referencias bibliográficas

- Cortada, N. (2000). *Técnicas Psicológicas de Evaluación y Exploración*. México: Trillas.
- Hogan, T. (2004). *Pruebas Psicológicas, una introducción práctica*. México: Manual Moderno.
- McClelland, D.C. (1973) Testing for Competencies rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14
- Psico Consult C.A. (2008). *Formación Estratégica en Selección de Personal*. Caracas.
- Ramírez, C. (1993). *Selección y reclutamiento de personal en México*. D.F. México: Editorial PAC, S.A. de C.V.
- Richino, S. (1996). *Selección de Personal*. Argentina: Paidós.