

Cáceres, María Carolina

**El encuadre psicológico en
entrevistas de selección
laboral por competencias:
una experiencia de práctica
en una consultora de la
ciudad de Córdoba**

**Tesis para la obtención del título de
grado de Licenciada en Psicología**

Directora: Dagum, Silvina

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin
Obra Derivada 4.0 Internacional.](#)



**UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CÓRDOBA**

Universidad Jesuita

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

TRABAJO INTEGRADOR FINAL

Contexto Organizacional - Laboral

El encuadre psicológico en entrevistas de selección laboral por competencias: una experiencia de práctica en una consultora de la ciudad de Córdoba

Autor: María Carolina Cáceres

DNI: 41.279.950

Directora: Lic. Silvina Dagum

Co Directora: Esp. Ivana Schroeder

2025

Agradecimientos

A mis padres, Mónica y Daniel, gracias por haberme acompañado con amor, paciencia y confianza en cada etapa de este recorrido. Por enseñarme, con el ejemplo, la importancia del esfuerzo, la constancia y el compromiso.

A mis hermanos, Florencia, Matías y José, por estar siempre cerca, acompañando mis días con palabras de aliento y humor. Soy afortunada de tenerlos como compañeros de vida.

A mi abuela Marta, por haber sido fundamental en este camino. Por su generosidad permanente y su manera de estar.

A mis amigas y amigos de la vida, por sostenerme en los momentos en que dudé, por escuchar sin juzgar y por festejar cada paso como si fuera propio. Ustedes fueron refugio y alegría en este camino.

A mis amigas de la facultad, compañeras de tantas horas de estudio, trabajos en equipo y aprendizajes compartidos. Gracias por estar y por hacer que este recorrido tuviera también risas, contención y complicidad.

A mi directora, Silvina, y a mi co-directora, Ivana, por haberme guiado con calidez y compromiso. Gracias por su mirada profesional, por confiar en mi proceso y acompañarme en estos primeros pasos como profesional.

A la Consultora Poncio S.A., por abrirme sus puertas y brindarme la oportunidad de aprender en un entorno desafiante y enriquecedor. Gracias por confiar en mí y hacerme sentir parte del equipo.

Y a mi querida Universidad Católica de Córdoba, y a cada uno de sus profesores y profesoras, por formar parte de este recorrido de aprendizaje y por sembrar en mí el deseo de ejercer esta profesión desde un lugar ético, humano y comprometido.

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. CONTEXTO DE PRÁCTICA.....	8
2.1 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE TRABAJO.....	10
2.2 FUNCIONES DEL PSICÓLOGO.....	11
2.3 MARCO LEGAL.....	12
3. CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	13
3.1 RECORRIDO HISTÓRICO.....	14
3.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	14
3.3 OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN.....	15
3.4 SERVICIOS.....	16
3.5 ORGANIGRAMA.....	20
4. EJE DE SISTEMATIZACIÓN.....	21
5. OBJETIVOS.....	23
5.1 OBJETIVO GENERAL.....	24
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	24
6. PERSPECTIVA TEÓRICA.....	25
6.1 EL PAPEL DEL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN EN LA INCORPORACIÓN DE TALENTO ORGANIZACIONAL.....	27
6.2 ENCUADRE Y ENTREVISTA LABORAL: LOS PILARES DE UNA EVALUACIÓN PSICOLÓGICA EXITOSA.....	30
6.3 EL VALOR DE LAS COMPETENCIAS EN LA ERA DEL TALENTO.....	33
6.4 DESAFÍOS Y SESGOS EN LA ENTREVISTA LABORAL.....	36
7. MODALIDAD DE TRABAJO.....	39
8. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA.....	42
8.1 RECUPERACIÓN DEL PROCESO VIVIDO.....	43
8.2 ANÁLISIS Y SÍNTESIS DE LA EXPERIENCIA.....	49
8.2.1 ENCUADRE PSICOLÓGICO EN ENTREVISTAS DE SELECCIÓN LABORAL.....	50
8.2.2 EVALUAR CON SENTIDO: CÓMO EL ENCUADRE PSICOLÓGICO ESTRUCTURA LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS.....	56

8.2.3 EVALUAR CON PRECISIÓN: EL IMPACTO DEL ENCUADRE PSICOLÓGICO EN LA VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LAS ENTREVISTAS DE SELECCIÓN.....	63
9. CONCLUSIÓN.....	75
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	78

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se enmarca como Trabajo Integrador Final (TIF) y tiene por objetivo dar cuenta del proceso de práctica pre profesional desarrollado en el ámbito de la Psicología Laboral, con el fin de lograr el título de Licenciatura en Psicología de la Universidad Católica de Córdoba. La misma se llevó a cabo en la Consultora Poncio, una institución que ofrece distintos servicios a empresas de diversos sectores. Esta institución brindó un contexto propicio para el desarrollo de las prácticas, permitiendo una visión integral, principalmente de los procesos de selección, unidad que constituyó mi principal interés.

Durante esta etapa, tuve la oportunidad de participar activamente en el área de capacitación y formación continua, así como en el área de selección, lo que me permitió adquirir habilidades prácticas fundamentales para el ejercicio profesional. Este proceso de aprendizaje resultó clave para comprender las dinámicas y desafíos que se presentan en el ámbito organizacional y laboral. Participar en procesos de formación y selección me permitió no solo desarrollar competencias técnicas, sino también fortalecer capacidades interpersonales y analíticas necesarias para abordar los desafíos del entorno laboral actual.

Se presenta el contexto de práctica e institucional con el objetivo de situar al lector en el escenario donde se desarrolla el resto del trabajo. Esto incluye una introducción a la historia de la disciplina, los conceptos fundamentales que la sustentan, el marco legal aplicable, así como las actividades principales, los valores organizacionales y los objetivos estratégicos de la institución en cuestión. Este abordaje inicial busca brindar un panorama integral que facilite la comprensión de las características distintivas del entorno en el cual se desarrolló la experiencia práctica.

A continuación, se plantea un eje de sistematización definido a partir de un recorte específico de la experiencia de práctica. Este eje constituye la base estructural del trabajo y permite organizar de manera clara y coherente las ideas principales que guían el análisis. En particular, el foco está puesto en el encuadre psicológico en entrevistas de selección laboral por competencias, abordado desde una perspectiva reflexiva que permite comprender su papel en la evaluación integral del candidato y su influencia sobre la validez y confiabilidad de las evaluaciones realizadas.

A partir de dicho eje, se delimitan los objetivos del trabajo: caracterizar el encuadre psicológico en el contexto de las entrevistas de selección laboral realizadas en una consultora de la ciudad de Córdoba entre agosto y octubre de 2024; analizar sus implicancias en la

evaluación integral del candidato en entrevistas por competencias; y examinar aspectos del encuadre que pudieran afectar la validez y confiabilidad de las evaluaciones en ese tipo de entrevistas. Estos objetivos orientan el desarrollo del trabajo y permiten articular teoría y práctica a lo largo del análisis.

La perspectiva teórica elegida desempeña un rol central, ya que permite enmarcar las experiencias vividas dentro de un enfoque conceptual sólido. Este marco no solo facilita la comprensión de los fundamentos que sustentan las prácticas descritas, sino que también contribuye a enriquecer el análisis crítico. Al conectar teoría y práctica, se busca lograr una integración que potencie tanto la reflexión como el aprendizaje a partir de la experiencia.

En relación con la modalidad de trabajo, este TIF se inscribe dentro de la metodología de sistematización de experiencias, entendida como un proceso reflexivo que permite recuperar, ordenar y analizar críticamente una práctica concreta a partir del diálogo con marcos teóricos pertinentes. Este enfoque metodológico habilita la construcción de conocimiento desde la experiencia vivida, promoviendo una comprensión situada del hacer profesional. La modalidad adoptada incluye el uso de registros de campo elaborados durante las entrevistas, garantizando el resguardo de la información y el cumplimiento de principios éticos como la confidencialidad y la protección de datos personales.

Finalmente, se dedica un espacio al análisis de la experiencia de práctica, dividido en dos momentos: por un lado, la recuperación del proceso vivido, que tiene como propósito relatar las actividades desarrolladas, los aprendizajes obtenidos y los desafíos enfrentados; y por otro, el análisis y la síntesis de la experiencia, instancia en la que se establece una articulación teórico-práctica que permite resignificar el recorrido formativo desde una mirada crítica. Este trabajo busca, en definitiva, contribuir a la construcción de una práctica profesional reflexiva, ética y situada.

2. CONTEXTO DE PRÁCTICA

Considero pertinente comenzar el presente trabajo contextualizando brevemente los comienzos de la Psicología Laboral. Tal como plantea Santana Cárdenas (2007) "la historia de las organizaciones es un punto importante para entender cuándo, cómo y de qué manera han evolucionado éstas y las disciplinas que las han estudiado". Es así como en este proceso se destacaron la ingeniería industrial y la administración que a través de teorías organizacionales surgidas a fines del siglo XIX buscaron dirigir el trabajo y sus procesos de manera racional y metodológica. Posteriormente, la Psicología comenzó a destacar gracias a teóricos disidentes que, desde una perspectiva humanista, reivindicaron la importancia de la subjetividad en el entorno laboral. El humanismo, entonces, se convirtió en un paradigma que reconoce al trabajador como un sujeto integral, valorando su experiencia y percepciones, más allá de los enfoques de la administración científica.

Continuando con Santana Cárdenas (2007), la psicología del trabajo y de las organizaciones está rodeada de ciertas particularidades. Primero, no solo constituye un campo científico, sino también una profesión en constante evolución. Además, se relaciona con otras disciplinas tales como la administración, economía, antropología y sociología, entre otras. Finalmente, cuenta con una aplicabilidad cada vez mayor, como resultado del rápido desarrollo de las organizaciones a nivel global, regional y local.

Actualmente, los nuevos modelos de organización se distinguen por presentar cierta flexibilidad organizativa y el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación, así como enfatizan también en su dimensión social, al considerar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Como resultado, se da lugar a nuevas modalidades de empleo cada vez más complejas, variables y cambiantes, que coexisten con diversas formas de trabajo (Rentería Pérez y Malvezzi, 2018).

2.1 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE TRABAJO

Al igual que los modelos de organización han cambiado con el tiempo, el concepto de trabajo también ha evolucionado. Según Romero Caraballo (2017), el trabajo se define como "la capacidad del hombre para transformar la naturaleza y está asociado al alcance de objetivos". Además, plantea que el trabajo actúa como una fuente de motivación y logro al otorgar sentido y significado, ya que implica la gestión del tiempo, el desarrollo de vínculos sociales y la satisfacción que proviene de realizar una tarea gratificante (funciones latentes), además de proporcionar una remuneración económica. El significado del trabajo refiere entonces, a un conjunto de representaciones personales que cada individuo tiene en relación con su labor, las cuales se transforman a lo largo de la vida en función de la socialización. Por lo tanto, se considera que el trabajo es una práctica social compartida históricamente. Además, las funciones psicosociales del trabajo, como la identidad, el estatus, el prestigio, el control/poder, la comodidad y el disfrute, están centradas en el desarrollo personal, influyendo en la motivación, la satisfacción y la adquisición de habilidades, entre otros aspectos.

En referencia a lo mencionado, De la Garza Toledo (2009) menciona la necesidad de contar con un concepto ampliado de trabajo, que contemple tanto sus dimensiones objetivas como subjetivas. Este enfoque considera que el trabajo abarca no solo un objeto, que puede ser material o inmaterial, sino también la valorización de los aspectos subjetivos de dicho objeto. La actividad laboral debe ser vista en términos físicos e intelectuales, integrando las dimensiones objetivas y subjetivas. En este proceso el producto del trabajo primero existe en la mente del trabajador (subjetividad) antes de materializarse en una forma tangible (objetividad).

2.2 FUNCIONES DEL PSICÓLOGO

En este contexto, resulta crucial reflexionar sobre los perjuicios y costos asociados al desempleo. En estos casos, el psicólogo cumple tres funciones fundamentales en la lucha contra el mismo. Urban (2012) menciona por un lado la función profiláctica que refiere a la prevención del desempleo mediante la identificación y el abordaje de factores de riesgo, como la falta de formación adecuada o las tendencias del mercado laboral, antes de que estos conduzcan al desempleo. Esta función implica intervenciones preventivas, como programas de capacitación y asesoramiento para mejorar la empleabilidad. Por otro lado, la función orientadora consiste en ayudar a las personas desempleadas a encontrar oportunidades laborales adecuadas, basándose en un análisis exhaustivo de sus capacidades, aptitudes y características personales. Esto permite una correcta elección vocacional y facilita la inserción laboral en un entorno donde las habilidades del individuo se alinean con las demandas del mercado. Por último la función adecuadora se enfoca en la adaptación y ajuste del proceso de reclutamiento, selección y gestión de recursos humanos, respondiendo a las demandas específicas del mercado laboral. Esta función implica identificar a los candidatos más idóneos para cubrir vacantes, asegurando que sus competencias se correspondan con las necesidades del empleo disponible.

Como menciona Riboldi (2013), el Psicólogo Organizacional se especializa en comprender el comportamiento humano dentro del ámbito empresarial. Está capacitado para desarrollar y utilizar herramientas psicológicas que favorecen un mayor rendimiento en la organización, al mismo tiempo que contribuye a mejorar el bienestar laboral de los empleados. Toda intervención que lleve a cabo implica un proceso activo y constructivo, en el que debe integrar tanto sus propias metas y expectativas como las de los clientes. En este sentido, los marcos teóricos o mapas mentales que emplea el profesional son fundamentales para interpretar y responder adecuadamente a las demandas o situaciones específicas. La función del Psicólogo Laboral u Organizacional puede entenderse como la de gestionar todas las cuestiones relacionadas con el sistema social de la organización en su totalidad. Este profesional puede integrarse a la empresa o institución ya sea como empleado o como consultor externo. Su labor no se limita solo a realizar modificaciones en procedimientos,

funciones o tareas que se vuelven obsoletas o problemáticas, sino también a identificar áreas con potencial para reforzar y consolidar lo que ya funciona de manera efectiva.

2.3 MARCO LEGAL

Finalmente, cabe mencionar que, según la Ley N° 7106 (1982), en el artículo 2° se menciona que “el ejercicio de la Psicología se desarrollará en los niveles, individual, grupal, institucional y comunitario, ya sea en forma pública o privada, en las áreas de la Psicología Clínica, Educacional, Laboral, Jurídica y Social”, y se entiende por área laboral “la esfera de acción que se realiza en las Instituciones donde están implicadas actividades vinculadas al trabajo, en gabinetes e Instituciones creadas a tal fin y en la práctica privada de la profesión.”

Por otro lado, el artículo 3° hace referencia al ejercicio de la profesión de Psicólogos, definiendo las tareas del psicólogo laboral, las relacionadas a

la selección, organización, distribución y desarrollo del personal; evaluación de puestos y tareas; estudio de motivaciones, investigación y propuesta de sistema de producción a través de los cuales el hombre encuentra un medio de realización creando el clima más favorable para la adecuación del trabajo al hombre; investigación de las causas psicológicas de accidentes en el ámbito laboral, y asesoramiento sobre la prevención de los mismos; la actuación sobre las tensiones de grupos propendiendo a prevenir, conservar y promover la salud psíquica de los integrantes de la institución laboral. (Ley N° 7106, 1982).

3. CONTEXTO INSTITUCIONAL

3.1 RECORRIDO HISTÓRICO

La consultora Poncio S.A., fundada en 2013, inició sus operaciones en el área de selección de personal y ha expandido sus servicios a consultoría y mantenimiento de infraestructura. En 2015, añadieron el servicio de Outplacement y herramientas de evaluación de personalidad en colaboración con Hogan. En 2017, incorporaron el área de Formación Continua. Durante la pandemia de 2020, la consultora se reinventó con la incorporación de un nuevo socio y el desarrollo de soluciones digitales para Recursos Humanos, incluyendo un portal de empleo. En 2022, lanzaron el servicio de Onboarding para apoyar la integración y retención de nuevos colaboradores (Poncio, 2022)

3.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Tal como se menciona en la web institucional (Poncio S.A., 2022), la consultora Poncio S.A. tiene como misión aportar valor a las organizaciones a través de una intervención experta que optimiza, mejora y transforma procesos, sistemas y recursos, brindando soluciones que impulsen la eficiencia y efectividad de las prácticas empresariales, contribuyendo al crecimiento y éxito de las empresas con las que colaboran.

La visión que la consultora persigue, es convertirse en líder y referente en la innovación de la gestión del talento, combinando tecnología con el potencial humano ofreciendo una propuesta única para el desarrollo organizacional. A través de esta visión, buscan transformar la manera en que se gestionan los recursos humanos y establecer nuevos estándares en el campo.

Entre sus valores, destacan la construcción de relaciones sólidas y duraderas con colaboradores, candidatos y clientes, fundamentadas en la honestidad, transparencia y justicia en sus prácticas y decisiones. Además, la consultora promueve la innovación, utilizando sus conocimientos para colaborar con los clientes en la creación de una nueva realidad que impulse cambios significativos y mejore continuamente el entorno empresarial.

3.3 OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN

La institución plantea como Objetivos Generales identificar y desarrollar el talento, acompañando a los profesionales en su crecimiento y ayudándolos a encontrar el entorno ideal para maximizar sus capacidades. Se compromete a guiar a las personas para que puedan potenciar sus habilidades en el lugar más adecuado. (Poncio, 2022)

En cuanto a los Objetivos Específicos, Poncio se enfoca en tres áreas claves:

1. Mirada objetiva: La consultora busca lograr una intervención experta y profesional que optimice procesos, sistemas y recursos, con el fin de mejorar la productividad y rentabilidad de la compañía.
2. Optimización de recursos: referido a canalizar la implementación de proyectos y tareas delineadas por la compañía tendientes al cambio cultural y organizacional, permitiendo que los colaboradores continúen con sus tareas de rutina garantizando la eficiencia y eficacia en cada una de ellas.
3. Innovación: La empresa prioriza la capacitación y actualización constante en las últimas tendencias del mercado, lo que les permite ofrecer soluciones innovadoras. Este enfoque les permite colaborar en el diseño e implementación de estrategias que posicionan a las empresas en el lugar deseado.

3.4 SERVICIOS

Selección

Como principal servicio, la consultora Poncio ofrece la búsqueda y selección de personal en todos los niveles jerárquicos. Complementa la metodología tradicional de selección, con tecnología avanzada en bases de datos, permitiendo un rastreo para encontrar candidatos que se ajusten a las necesidades de la organización. Se trabaja junto con el cliente para identificar aspectos no contemplados en los perfiles formales de las empresas, definiendo la metodología de evaluación más eficaz para recopilar la información necesaria que asegure la adecuada asignación del candidato al puesto. Se realiza una revisión de las referencias del candidato para evaluar su desempeño previo y detectar futuras oportunidades, y termina con el proceso de onboarding una vez que el candidato se incorpora en la empresa. El equipo de selección está conformado por la Responsable de Selección, con formación en Recursos Humanos y Relaciones Internacionales, la Coordinadora de Selección, Licenciada en Psicología, una Analista Ssr de Selección, estudiante avanzada de Recursos Humanos y una Asistente de Selección, estudiante avanzada de la carrera de Psicología. Además, se trabaja con un equipo de ocho selectoras externas, con formación en las carreras mencionadas y cuentan con el soporte de pasantes en el área todos los años.

Consultoría

Este servicio ofrece el asesoramiento a las organizaciones en la gestión e interacción de el capital, la tecnología y el talento. La consultoría tiene como objetivo identificar y mitigar los riesgos asociados a la interacción de estos componentes, al tiempo que se optimizan y aprovechan las oportunidades emergentes. A través de un análisis detallado y especializado, la consultoría contribuye a la maximización de la eficacia organizacional y al logro de sus objetivos estratégicos.

Como mencioné anteriormente, este servicio sienta sus bases en 3 horizontes fundamentales: por un lado, la eficacia que tiene como objetivo orientar las acciones para que cada persona comprenda con claridad sus responsabilidades y expectativas. En segundo lugar,

la eficiencia se enfoca en procesos, controles y la gestión soft del equipo de trabajo. Y finalmente, la milla extra, que promueve un desarrollo sistémico del talento organizacional, respondiendo a diversas variables internas y externas para asegurar el máximo aporte de cada miembro del equipo.

Los consultores realizan un diagnóstico inicial para comprender la necesidad del cliente, planificar las acciones a seguir, diseñar soluciones adecuadas, implementar los cambios propuestos y, finalmente, evaluar los resultados obtenidos, pudiendo incluir también una etapa de seguimiento. Este área se relaciona de manera directa e indirecta con Selección, dado que este diagnóstico, o a lo largo del proceso, identifica la necesidad de abrir un nuevo puesto o un reemplazo.

Outplacement

El programa de outplacement facilita la reinserción laboral de los colaboradores que dejan la empresa por distintos factores, fortaleciendo la imagen institucional, reduciendo riesgos de conflictividad y demostrando compromiso tanto con los que se van como con los que permanecen en la organización. Se guía a los líderes de Recursos Humanos, desde la planificación hasta la ejecución de la transición, asegurando la productividad y el apoyo a las personas durante períodos inestables. Por último, este servicio se encarga de que los colaboradores desvinculados reciban un trato justo, a través de un acompañamiento integral tendiente a ayudarlos a identificar nuevas oportunidades laborales de manera efectiva.

Mantenimiento de Infraestructura

La consultora ofrece también el servicio de mantenimiento, a través del cual se garantiza a las organizaciones clientes la gestión integral de la obra, desde las primeras etapas de diseño y planificación de planos, hasta la ejecución, asegurando el cumplimiento de los plazos y precios acordados con el fin también de valorizar los espacios corporativos, manteniendo la imagen y seguridad que toda organización requiere en su infraestructura.

Se ofrece un sistema de mantenimiento preventivo y correctivo para anticipar y minimizar problemas, permitiendo a los empresarios centrarse en su negocio, optimizando el tiempo disponible y garantizando el cumplimiento de los requisitos de seguridad según las

normativas vigentes. La meta es asegurar que las obras se ejecuten correctamente y continúen funcionando sin sufrir contratiempos a lo largo del tiempo. Este servicio puede aplicarse a obras nuevas o a instalaciones existentes que requieran atención específica.

Tercerización

La tercerización es un servicio que permite a las organizaciones delegar funciones específicas a empresas especializadas para mejorar la eficiencia y reducir costos. Esta estrategia puede aplicarse tanto para actividades permanentes, como ventas, limpieza y mantenimiento, como para tareas puntuales, como eventos corporativos o lanzamientos de productos. La tercerización ofrece beneficios clave al proporcionar acceso a equipos especializados y recursos externos, permitiendo a las empresas centrarse en su núcleo de negocio y mejorar su competitividad en el mercado.

Investigación

Este servicio se centra en proporcionar información clave para la gestión de talentos mediante estudios y encuestas locales y regionales. Dado el dinamismo del mercado laboral, es crucial contar con datos actualizados para la toma de decisiones eficaces. Para ello, por un lado, se realizan investigaciones internas, analizando aspectos como rotación, remuneraciones y satisfacción de los empleados, segmentando la información por áreas, jerarquías e investigaciones externas por otro, en pos de comprender el comportamiento de talentos en diversos sectores. Esto permite a las organizaciones, anticiparse a movimientos en el mercado y a la posible salida de talentos clave, asegurando una comprensión profunda y actualizada del entorno laboral.

Capacitación

El servicio de capacitación se caracteriza por brindar un enfoque personalizado y adaptado a las necesidades específicas de cada empresa. La consultora se encarga del diseño de los programas de formación a medida que buscan mejorar el desempeño de los equipos de trabajo mediante un proceso formativo vivencial e interactivo. Este eje integra una

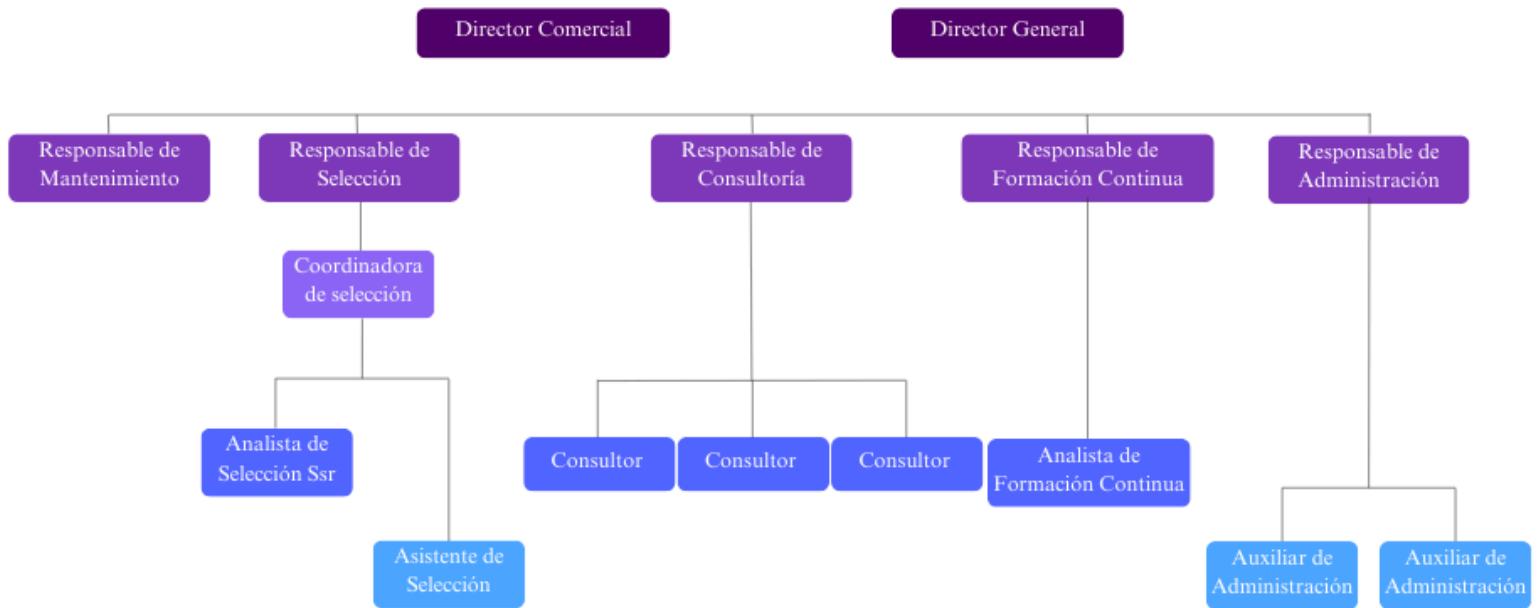
experiencia de capacitación sincrónica, liderada por formadores especializados, con un componente asincrónico que incluye la revisión de conceptos, validación de conocimientos y la elaboración de un plan de acción orientado al logro de objetivos específicos. De este modo, brinda herramientas efectivas para la gestión eficiente del trabajo, facilitando el desarrollo continuo y la mejora constante de los colaboradores. Se ofrecen jornadas de formación tanto para líderes, donde se abordan temas como gestión de equipos de trabajo, liderazgo, comunicación efectiva, etc. como para todos los colaboradores, con un enfoque en asuntos como el uso eficiente del tiempo, trabajo en equipo, creatividad e innovación, entre otros.

Sistema de Evaluación

Por último, el servicio de evaluación utiliza el sistema HOGAN Assessment, una herramienta internacionalmente reconocida por su precisión en la medición de la personalidad y el desarrollo del liderazgo. Este sistema permite conocer a fondo a los candidatos mediante pruebas validadas, anticipando su comportamiento en el entorno laboral y su reacción ante situaciones de estrés. De esta manera, se logra asignar tareas de manera más precisa al nuevo talento, identificando sus motivaciones y potencial de desempeño. Esta herramienta, asegura una mejora significativa en el rendimiento del equipo de trabajo y optimiza la toma de decisiones en la selección de personal. El servicio de Evaluación también ofrece exámenes psicotécnicos por fuera de los procesos de selección.

3.5 ORGANIGRAMA

A continuación, se presenta el organigrama de Poncio S.A., el cual refleja la estructura funcional de la organización.



Fuente: Elaboración propia a partir de información brindada por la institución

4. EJE DE SISTEMATIZACIÓN

El encuadre psicológico en entrevistas de selección laboral por competencias: una experiencia de práctica en una consultora de la ciudad de Córdoba.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar el encuadre psicológico en entrevistas de selección laboral por competencias en una consultora de la ciudad de Córdoba

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Caracterizar el encuadre psicológico en el contexto de las entrevistas de selección laboral realizadas en una consultora de la ciudad de Córdoba entre agosto y octubre de 2024.
2. Analizar las implicancias del encuadre psicológico en la evaluación integral del candidato en entrevistas de selección laboral por competencias.
3. Examinar aspectos del encuadre psicológico que pudieran afectar la validez y confiabilidad de las evaluaciones en las entrevistas de selección laboral.

6. PERSPECTIVA TEÓRICA

Para estructurar este apartado, existen algunas categorías teóricas que considero necesario desarrollar para una mejor comprensión. Por un lado, ¿de qué se tratan los procesos de reclutamiento y selección de personal? Comprender estos dos momentos del proceso será fundamental para la comprensión del trabajo.

Luego, considero fundamental esclarecer de manera precisa el concepto de encuadre, ya que constituye el eje central de este desarrollo y es crucial que quede claramente definido en su aplicación dentro del contexto de las entrevistas de selección laboral. No obstante, antes es importante abordar qué implica la entrevista en este ámbito, ya que es en este contexto donde el encuadre adquiere relevancia. Ambos aspectos están estrechamente relacionados y resulta imposible comprender uno sin el otro.

Para abordar el segundo objetivo de este trabajo, es crucial delimitar el alcance de las competencias, que constituyen el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes esenciales para desempeñar un puesto específico. Durante el proceso de selección, las competencias proporcionan un marco claro para evaluar a los candidatos y facilitan la identificación de los aspectos clave que deben ser observados y valorados dentro del encuadre psicológico de las entrevistas laborales.

Por último, es necesario explorar las limitaciones del encuadre psicológico en el proceso de selección laboral. Estas limitaciones abarcan aspectos como los desafíos que surgen de las percepciones individuales y las reacciones emocionales de los candidatos, así como los sesgos que pueden influir en la interpretación de sus respuestas. Delimitar estos aspectos permitirá un análisis más completo del encuadre psicológico y su impacto en la dinámica de las entrevistas.

6.1 EL PAPEL DEL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN EN LA INCORPORACIÓN DE TALENTO ORGANIZACIONAL

¿Cómo se complementan las etapas de reclutamiento y selección para optimizar la incorporación de talento en una organización?

El fin que estas etapas persiguen es la obtención de los recursos humanos necesarios para la organización.

Tomando los aportes de Agreda (2016) por un lado el reclutamiento implica la recolección de posibles candidatos a un puesto, facilitando la “materia prima” para la siguiente fase: la selección. La misma comprende la preferencia por los candidatos más aptos y la clasificación de los mismos, para suplir la petición del demandante. Por su parte, Corral (2007) define al proceso de selección como “conjunto de actividades encaminadas a la recogida de datos relevantes, intercambio de información y subsiguiente evaluación de la idoneidad de los candidatos aspirantes a los puestos de trabajo a cubrir” (p. 3).

Vallejo (2015) aporta que el proceso de selección es una oportunidad para que tanto las empresas como los candidatos encuentren el ajuste perfecto. Al elegir a personas que comparten sus valores y objetivos, las organizaciones construyen equipos altamente motivados y comprometidos. Por su parte, los empleados encuentran en estas empresas un entorno que les permite crecer profesionalmente y alcanzar la satisfacción laboral.

Desde un enfoque más amplio y sistémico, Chiavenato (2007) destaca que la selección de personal no puede ser comprendida como una acción aislada, sino como parte de la estrategia general de gestión de personas. Para el autor, se trata de un proceso que debe estar alineado tanto con las necesidades operativas como con los objetivos estratégicos de la organización. En su definición, la selección consiste en “escoger entre los candidatos a aquellos que tienen mayores probabilidades de éxito en el cargo y en la organización” (p. 207), lo cual remite a una lógica de planificación que va más allá del simple emparejamiento de perfil-puesto, incluyendo también aspectos culturales y organizacionales.

Retomando a Corral (2007) un proceso de reclutamiento y selección efectivo es fundamental para el éxito empresarial. El primer paso para que esto suceda es contratar a

personas calificadas para el puesto. Continuando con el autor, una buena selección aporta importantes beneficios como (p.4):

- Mejores resultados: La organización obtiene ventajas al contratar a empleados con alta productividad.
- Menor tiempo de entrenamiento: Las organizaciones y empleados se benefician cuando los nuevos trabajadores cumplen rápidamente con los estándares de productividad.
- Mejor utilización del entrenamiento y coaching proporcionados por el jefe: Cuando todos los miembros de un equipo cumplen con los niveles mínimos de desempeño, el gerente puede enfocarse en ayudar a varios empleados a alcanzar niveles más altos de productividad.
- Menor rotación: Contratar y capacitar a un nuevo empleado implica costos como el tiempo de Recursos Humanos y directivos, gastos en anuncios, interrupciones operativas por la falta del empleado, formación y menor productividad durante el periodo de adaptación.
- Más tiempo para dirigir: Además de capacitar, un gerente debe planificar, organizar y supervisar diversos aspectos de su responsabilidad. Esto se dificulta al dedicar su tiempo a resolver problemas generados por empleados ineficaces.

En este marco, la propuesta de Alles (2006) complementa este enfoque al proponer un modelo de selección por competencias, entendidas como aquellos comportamientos observables que permiten predecir un desempeño exitoso en un rol determinado (p20). Este enfoque pone el acento en identificar características que van más allá del conocimiento técnico, incluyendo también aspectos actitudinales, motivacionales y relacionales. De este modo, se amplía la mirada sobre la incorporación de talento, contemplando no solo lo que un candidato “sabe hacer”, sino cómo lo hace, con qué actitud, y qué valor aporta al equipo. Esto resulta fundamental en contextos organizacionales cambiantes, donde la adaptabilidad, la iniciativa y la capacidad para trabajar en equipo se vuelven tan relevantes como la experiencia previa.

Retomando los aportes de Corral (2007), el autor plantea que la mejor manera de tomar decisiones de selección sólidas es adoptar un enfoque sistemático lo que implica

organizar de manera coherente todos los componentes del proceso y definir distintos pasos de forma lógica:

1. Planificación de RRHH: debe alinearse a corto plazo con las necesidades operativas del negocio y, a medio y largo plazo, con los objetivos estratégicos de la organización.
2. Descripción del puesto a cubrir: conocer las funciones y competencias del puesto, así como los requisitos necesarios, para identificar al candidato más adecuado.
3. Reclutamiento de candidatos: realizar un primer filtro de candidatos.
4. Preselección de CV.
5. Entrevistas de selección y realización de pruebas: con el fin de recopilar información sobre aptitudes, actitudes y habilidades.
6. Valoración de candidaturas.
7. Entrevista final: El candidato se reunirá con las personas con las que interactuará directamente en su trabajo, como supervisores, jefes inmediatos y directivos de diferentes áreas.
8. Plan de acogida: inicia con el primer contacto de la persona seleccionada con la nueva empresa, y su objetivo es llevar a cabo actividades que faciliten su integración en la organización.
9. Seguimiento: permitirá evaluar el grado de adecuación entre la persona y el puesto, lo que a su vez medirá el éxito del proceso de selección.

En definitiva, la integración efectiva de nuevos colaboradores comienza con un reclutamiento y selección adecuados, pero va más allá de la mera contratación. Implica una planificación cuidadosa y un enfoque en la formación y el acompañamiento, asegurando que cada empleado se sienta apoyado en su desarrollo. Esto enriquece el ambiente laboral y potencia el rendimiento colectivo, contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos.

6.2 ENCUADRE Y ENTREVISTA LABORAL: LOS PILARES DE UNA EVALUACIÓN PSICOLÓGICA EXITOSA

Al igual que en la entrevista clínica psicológica, donde el encuadre delimita los objetivos y establece las reglas del juego, en el ámbito laboral este concepto adquiere una relevancia similar. Si bien los objetivos específicos pueden variar entre una entrevista clínica y una de selección de personal, el encuadre emerge como un elemento fundamental para establecer cierta dinámica de interacción. Pero, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de encuadre?. Bleger (1964) lo define como un conjunto de variables estables y constantes que delimitan y estructuran una situación de entrevista, transformando ciertos elementos dinámicos en condiciones fijas. Establece un marco en el que la ambigüedad debe ser evitada, siendo necesario que el entrevistador mantenga y, en ocasiones, defienda dicho límite. Este encuadre abarca todos los factores que intervienen en el proceso de la entrevista, tales como el tiempo, el espacio y el rol profesional del entrevistador. En cuanto al tiempo, se refiere a la duración y horario establecidos para la entrevista; el espacio implica el ambiente físico en el que se desarrolla. Por otro lado, el rol profesional del entrevistador indica que no debe presentarse como un amigo en una situación informal. El entrevistador no debe involucrar sus reacciones personales ni compartir relatos de su vida, evitar establecer vínculos comerciales o amistosos, y debe abstenerse de buscar beneficios de la entrevista que no sean sus honorarios y su interés profesional. Al establecer un cierto grado de estandarización, el encuadre permite al entrevistador observar las reacciones del entrevistado sin que el contexto en sí mismo se convierta en una variable fluctuante. Goffman (1974) enfatiza que, en toda interacción social, las personas gestionan la impresión que desean proyectar. En el contexto de la entrevista laboral, esto significa que los candidatos adaptan su comportamiento y sus respuestas según el encuadre establecido, buscando presentar una imagen que se alinee con las expectativas del entrevistador.

Asimismo, la teoría del encuadre propuesta por Tversky y Kahneman (1981) destaca cómo la manera en que se presenta la información influye en las decisiones que toman tanto los entrevistadores como los candidatos. En el ámbito laboral, un encuadre positivo puede llevar a los candidatos a sentirse más cómodos y dispuestos a compartir información relevante, mientras que un encuadre negativo puede generar tensión y limitar la apertura. Por

ejemplo, un entrevistador que formula preguntas de manera que enfatizan el potencial del candidato para el puesto, en lugar de centrarse en los aspectos negativos de su historial laboral, puede obtener respuestas más constructivas y enriquecedoras.

En otras palabras, el encuadre es el escenario fijo en el que se desarrolla la entrevista, proporcionando un contexto estable que permite aislar y analizar las variables de interés. Al estandarizar ciertos aspectos de la situación, se facilita la comparación entre diferentes entrevistas y se incrementa la validez de los resultados obtenidos. Al igual que en la terapia, el encuadre en las entrevistas laborales delimita los roles (entrevistador-candidato), establece las reglas de interacción, orden de la entrevista y tiempos, y define el objetivo, que se podría resumir en la evaluación al candidato. Sin embargo, a diferencia de la terapia, el encuadre laboral suele ser más estructurado y formal, con un enfoque en las competencias y habilidades del entrevistado. Por ejemplo, en una entrevista para un puesto que requiera un alto nivel de autonomía, el encuadre podría incluir preguntas sobre cómo el candidato ha gestionado proyectos de forma independiente, o para evaluar su capacidad de resolución de problemas. Este marco permite a los entrevistadores evaluar de manera objetiva si el candidato posee las cualidades necesarias para el puesto, al tiempo que le permite al candidato comprender las expectativas del puesto y de la empresa, y generar un ambiente de confianza durante el proceso de selección.

En lo que respecta a las entrevistas laborales propiamente dichas, al seleccionar personal, es fundamental llevar a cabo una evaluación detallada y sistemática, teniendo en cuenta la experiencia laboral, el nivel académico y los aspectos psicológicos del candidato (Bravo Ross y Delgado Litardo, 2022). Para esto, los autores proponen comenzar con una entrevista inicial o pre entrevista, que se lleva a cabo después de revisar el currículum y se realiza de manera superficial con el fin de descartar a los primeros candidatos que no cumplen con ciertos requisitos.

Luego, con los candidatos que hayan superado esa primera etapa, pasan a la entrevista propiamente dicha, donde se busca evaluar a partir de una serie de preguntas si el candidato cumple con el perfil requerido para el puesto y si se ajusta a la cultura de la empresa. Chiavenato (2009) agrega que “la entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra” (p. 149), haciendo énfasis en este intercambio dinámico. Se genera una situación donde el entrevistador aplica ciertos estímulos al entrevistado con el objetivo de observar sus

reacciones y conocerlo en mayor profundidad. Aunque las entrevistas y los informes a partir de estas pueden tener un alto grado de subjetividad, estas son las que más influyen en la decisión final sobre el candidato.

Blasco (2004) también resalta el papel fundamental del psicólogo en los procesos de selección, destacando la importancia de un enfoque ético y profesional. El autor subraya que el psicólogo debe asegurar que el encuadre de la entrevista, al igual que en otros procesos de evaluación, sea adecuado para garantizar la imparcialidad y la validez de los resultados. Este enfoque ético implica no solo mantener un profesionalismo durante la entrevista, sino también garantizar que las herramientas utilizadas sean las más adecuadas para cada tipo de puesto, lo cual aumenta la eficacia de la selección de personal. Por otro lado, Ting Ding y Déniz (2007) destacan que el proceso de selección, particularmente la entrevista, debe ser percibido como un espacio de interacción genuina en el que se promueva una comunicación efectiva. La correcta aplicación del encuadre permite que esta comunicación fluya, favoreciendo un ambiente en el que los candidatos se sientan escuchados y comprendidos, lo cual facilita la obtención de información relevante sobre sus competencias y habilidades.

Para garantizar una buena entrevista hay que tener en cuenta algunas cuestiones. Antes que nada, es necesario determinar qué tipo de entrevista se va a llevar a cabo, dependiendo el objetivo que persigamos, sus ventajas y desventajas. Retomando a Chiavenato (2009) autor menciona cuatro tipos:

- Entrevista totalmente estandarizada: es una entrevista estructurada, con opciones de respuestas cerradas por lo que es poco flexible y limitada al no permitir un conocimiento más profundo.
- Entrevista estandarizada en las preguntas: se parte de una serie de preguntas establecidas con anterioridad, pero admiten una respuesta abierta por parte del candidato.
- Entrevista dirigida: aunque busca alcanzar un objetivo específico, no restringe al entrevistador a un guión rígido. Su flexibilidad permite adaptar las preguntas a las respuestas del entrevistado, con el fin de obtener información profunda y personalizada.
- Entrevista no dirigida: caracterizada por su flexibilidad y apertura. El entrevistador, al no seguir un guión preestablecido puede explorar libremente los temas que surjan

durante la conversación. Sin embargo, su naturaleza espontánea puede dificultar la comparación de resultados entre diferentes entrevistas.

En resumen, el encuadre psicológico en las entrevistas de selección laboral por competencias actúa como un pilar fundamental para estructurar las interacciones y proporcionar un contexto estable y predecible. El encuadre no sólo delimita el espacio físico y los roles, sino que también influye en las emociones, percepciones y expectativas de los entrevistadores y candidatos. Estos elementos, desempeñan un papel crucial en la dinámica de la entrevista. De esta manera, garantizar un encuadre adecuado no solo optimiza el proceso de selección, sino que también crea un ambiente en el que los candidatos pueden mostrar sus competencias de manera genuina, favoreciendo una selección más justa y eficiente.

6.3 EL VALOR DE LAS COMPETENCIAS EN LA ERA DEL TALENTO

La transición hacia un enfoque de recursos humanos ha redefinido el papel de las personas en las organizaciones, generando un cambio en la percepción de su valor (Gil Flores, 2007). Este cambio de perspectiva ha dado lugar a una mayor atención en las competencias de los empleados, entendiendo que son estas las que permiten a las personas aportar un valor diferencial a la empresa. En lugar de minimizar costos, las organizaciones buscan ahora maximizar el potencial de sus empleados a través del desarrollo y la gestión de sus competencias. Al considerar las competencias, se parte de las características y comportamientos de las personas que realizan bien las tareas de un puesto, en lugar de enfocarse solo en el trabajo en sí. Esto significa que evaluar competencias no solo implica considerar aspectos psicológicos, sino también observar comportamientos basados en motivaciones, personalidad, actitudes, valores, conocimientos, y habilidades. Por ello, la evaluación debe ir más allá de exámenes psicométricos tradicionales e incluir técnicas que consideren la experiencia laboral y el desempeño real en el trabajo.

El modelo por competencias ha sido ampliamente desarrollado por Alles (2006), quien propone entrevistas orientadas a conductas pasadas como base para predecir desempeños futuros. Esta metodología requiere que el entrevistador identifique patrones de comportamiento alineados con los valores y requerimientos del puesto, lo cual demanda no solo técnica, sino también sensibilidad y capacidad interpretativa. Al reconocer que cada trayectoria es única, se hace indispensable sostener un encuadre que permita captar matices más allá del discurso superficial.

Pereira Barbosa (2023) define a las competencias laborales como un conjunto integrado de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que un trabajador necesita para desempeñar su rol de manera eficiente y efectiva dentro de una organización. Estas competencias no solo permiten al empleado cumplir con las exigencias de su puesto, sino que también favorecen su desarrollo profesional y personal, impulsando su capacidad de adaptación ante nuevos desafíos. Gil Flores (2007) agrega a esta definición que quien posee competencias también es capaz de resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Por su parte, para Spencer y Spencer (1993) “Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación.” (p.10). El término característica subyacente indica que la competencia es un rasgo profundo y estable de la personalidad, lo que permite predecir la conducta de un individuo en diversas situaciones y tareas de trabajo. Estar causalmente relacionada implica que la competencia no solo influye en la conducta, sino que además la determina o anticipa, afectando directamente el desempeño. Por último, el concepto de criterio referenciado señala que la competencia permite identificar quién logra un desempeño adecuado o superior, según un estándar o criterio previamente definido.

Quintero Teller (2010) plantea que las competencias laborales se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Competencias individuales: están vinculadas a cualidades personales como la responsabilidad, la puntualidad, la honestidad y otras características que reflejan el compromiso y la ética del trabajador en su entorno laboral. Influyen en la forma en

que la persona asume sus tareas diarias y cómo interactúa con su equipo y son clave para construir una reputación de profesionalismo y credibilidad.

- Competencias metodológicas: se refieren a los niveles de conocimientos técnicos y la información necesaria para llevar a cabo de manera efectiva las tareas. Estas competencias permiten al trabajador aplicar métodos, técnicas y procedimientos en el desarrollo de sus funciones. Además, incluyen la capacidad de analizar y organizar información, resolver problemas de manera estructurada y optimizar los procesos para mejorar la productividad.
- Competencias técnicas: son las habilidades prácticas y conocimientos específicos que son necesarios para llevar a cabo una o más tareas de manera eficiente y precisa. Implican el dominio de herramientas, técnicas, procedimientos y tecnologías propias del puesto de trabajo. Son esenciales para adaptarse a las innovaciones y mejoras dentro del ámbito laboral, ya que permiten aplicar soluciones prácticas a problemas complejos y optimizar los procesos operativos.
- Competencias sociales: están relacionadas con la capacidad del individuo para integrarse de manera armoniosa y efectiva en equipos de trabajo, manteniendo relaciones positivas. Implican habilidades como la comunicación, la empatía, la cooperación y la resolución de conflictos y reflejan también la habilidad de manejar los desafíos sociales que surgen en el contexto laboral, como la negociación, el trabajo en equipo y la adaptación a diferentes personalidades.

Ahora bien, ¿cómo definimos qué competencias evaluar? Alles (2011) plantea que en un primer momento, la definición de competencias se basaba en el análisis de ciertos referentes dentro de la organización. Sin embargo, esta práctica fue reemplazada por un modelo basado en la información estratégica de la organización (visión, misión y demás recursos relacionados con su estrategia). Para abordar este proceso de manera estructurada, la autora desarrolla el concepto de la Trilogía de la Gestión por Competencias, un modelo compuesto por tres dimensiones fundamentales:

- Diccionario de Competencias: consiste en la construcción de un marco de referencia que define las competencias clave para la organización. Estas competencias no solo deben estar alineadas con la estrategia empresarial, sino que también deben ser

observables, medibles y aplicables a diferentes niveles dentro de la estructura organizativa.

- Perfil de Competencias por puesto: una vez establecido el diccionario de competencias, el siguiente paso es determinar qué competencias son esenciales para cada puesto de trabajo. Esto implica analizar las funciones del rol, los desafíos que presenta y las capacidades necesarias para un desempeño exitoso. Es en este punto donde se establece qué competencias específicas se evaluarán en los procesos de selección.
- Evaluación por Competencias: la última fase se centra en la aplicación de metodologías que permitan medir las competencias definidas. Aquí es donde entran en juego herramientas como la entrevista por competencias, en la que el entrevistador debe formular preguntas que indaguen en experiencias pasadas del candidato para identificar comportamientos concretos asociados a cada competencia.

Siguiendo este enfoque, Alles (2011) destaca que la definición de competencias a evaluar no debe ser arbitraria ni basada únicamente en percepciones individuales, sino que debe responder a una metodología estructurada que asegure coherencia entre los valores organizacionales, las exigencias del puesto y las herramientas de evaluación empleadas. Así, la selección de personal se vuelve un proceso más objetivo y alineado con las necesidades estratégicas de la empresa.

6.4 DESAFÍOS Y SESGOS EN LA ENTREVISTA LABORAL

Como todo proceso de comunicación, la entrevista padece de todos los males de la comunicación humana, como ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y, sobre todo, barreras personales (Chiavenato, 2009).

El encuadre psicológico en entrevistas laborales se puede ver comprometido por la presencia de fenómenos como la transferencia y la contrransferencia. Como menciona Bleger (1964), mientras el entrevistado proyecta experiencias pasadas y expectativas inconscientes sobre el entrevistador (transferencia), este último experimenta respuestas emocionales y cognitivas suscitadas por el candidato (contratransferencia). Estos procesos, inherentes a la interacción humana, pueden sesgar la percepción de ambos y limitar la objetividad en la evaluación, socavando así la validez de las conclusiones obtenidas.

Si bien la transferencia y la contratransferencia son fenómenos inherentes a toda interacción humana, su presencia en el contexto de una entrevista de selección plantea desafíos particulares. Aunque es imposible eliminarlos por completo, el entrevistador debe ser consciente de estos procesos y desarrollar habilidades para identificarlos y gestionarlos de manera que no comprometan la objetividad de la evaluación. La capacidad de reconocer las proyecciones del candidato y las propias reacciones emocionales es fundamental para realizar una valoración más justa.

Estos fenómenos se pueden ver intensificados por la presencia de ansiedad en la entrevista. Continuando con el autor, la ansiedad constituye otro factor que limita la eficacia del encuadre psicológico en las entrevistas de selección. La incertidumbre inherente a la situación, tanto para el entrevistado como para el entrevistador, genera un estado de alerta que puede interferir en la comunicación y la comprensión mutua. Esta ansiedad, si no es gestionada adecuadamente, puede desestabilizar la relación interpersonal y comprometer la calidad de la información obtenida.

La entrevista, al presentar una situación novedosa e incierta, puede desencadenar un aumento tanto de la ansiedad como de los mecanismos defensivos en ambos participantes. El desconocimiento del otro y la posibilidad de ser evaluado generan una tensión que puede manifestarse a través de diversas estrategias de evitación o distorsión de la realidad. En lugar de intentar suprimir o disimular, es esencial comprender los factores que la desencadenan y las funciones que cumple. Al reconocer la ansiedad como una señal de que algo importante está sucediendo en la relación interpersonal, el entrevistador puede utilizarla como una

herramienta para explorar los conflictos internos y las dinámicas inconscientes que se ponen en juego.

Continuando con el autor, para gestionar esta tensión y mantener una perspectiva objetiva, el entrevistador debe recurrir a un mecanismo fundamental: la disociación instrumental, que implica una dualidad constante. Por un lado, el entrevistador debe identificarse con el entrevistado para comprender sus experiencias y emociones; por otro, debe mantener una distancia suficiente para observar y analizar la interacción de manera objetiva. Esta capacidad de oscilar entre ambos polos es esencial para evitar que la ansiedad interfiera en la evaluación.

Otra de las limitaciones del encuadre radica en el riesgo de que el entrevistador proyecte sus propios conflictos y preocupaciones sobre el entrevistado. Esta tendencia puede llevar a una distorsión de la percepción, ya que el entrevistador se centra en buscar y encontrar aquellos aspectos del candidato que confirmen sus propias hipótesis o miedos. Esta rigidez en la mirada puede limitar la objetividad de la evaluación y conducir a conclusiones erróneas. Reacciones contratransferenciales, como el fastidio, la irritación o la seducción, son indicadores de que la proyección del entrevistador está interfiriendo en la objetividad. Estas emociones, si no son reconocidas y trabajadas, pueden distorsionar la percepción del entrevistador y llevar a conclusiones erróneas. Es fundamental que el entrevistador sea capaz de identificar estas reacciones y analizarlas en profundidad para comprender los procesos psicológicos que subyacen a ellas.

7. MODALIDAD DE TRABAJO

Este trabajo se basa en la sistematización de las experiencias adquiridas durante las prácticas pre profesionales, las cuales son supervisadas y registradas en terreno. Barnechea García y Morgan Tirado (2010) mencionan que “en la sistematización de experiencias se pretende ordenar, procesar y hacer comunicables los conocimientos adquiridos en éstas” y definen la sistematización como la “reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia, mediante la cual se interpreta lo sucedido para comprenderlo”. De esta manera, la sistematización contribuye a la construcción de conocimientos sólidos y bien fundamentados. Este proceso no solo permite comunicar y compartir estos conocimientos, sino también confrontar las experiencias con otras similares y con la teoría, contribuyendo a una acumulación de conocimientos generados desde la práctica y orientados para su aplicación en ella.

Jara (2011) sostiene que la finalidad de la sistematización de experiencias es obtener aprendizajes críticos de nuestras vivencias. Este conocimiento no debe ser vago, sino que debe tener una trascendencia que permita compartirlo y orientar futuras experiencias desde una perspectiva transformadora. Este proceso se complementa con evaluaciones e investigaciones que aportan valores y marcos teóricos, los cuales sustentan la práctica y resuelven dudas sobre la integración de estas metodologías.

Para alcanzar los objetivos propuestos, utilice como fuente principal de información las entrevistas de selección laboral realizadas en la consultora entre agosto y octubre de 2024. A través de la sistematización de estas entrevistas, busco reconstruir y organizar de manera adecuada los datos obtenidos. El presente trabajo cuenta con un total de 23 entrevistas, de las cuales 15 fueron en rol de observadora no participante y 8 a entrevistas realizadas en rol de entrevistadora.

A su vez, incorporo entrevistas a profesionales de la institución que cuentan con experiencia en procesos de selección de personal, con el objetivo de obtener una perspectiva más amplia y práctica sobre el rol del encuadre psicológico en las entrevistas. Para ello, entrevisté al director de la consultora, a mi referente, responsable del área de selección, y a una selectora externa del equipo.

También utilice como fuentes clave los informes de entrevistas, que recogen y sistematizan las observaciones realizadas durante los encuentros. En estos informes se describen, entre otros aspectos, las competencias que se consideran necesarias para cada puesto,

proporcionando una guía clara sobre qué observar y evaluar en los candidatos. Con el mismo propósito, empleo relevamientos de puestos y otros documentos asociados.

En relación con los puestos que serán evaluados, se incluyen tanto mandos medios, como encargados de planta o supervisores de equipos, o puestos base como vendedores, personal de atención al cliente y operarios de producción, lo que permite abarcar diferentes niveles de responsabilidad y competencias y enriquecer el análisis del encuadre psicológico, dado que las dinámicas y expectativas pueden variar según el nivel jerárquico.

Cabe mencionar que todas las actividades desarrolladas en el marco de este trabajo se realizan bajo protocolos de confidencialidad, resguardando la información tanto de los candidatos entrevistados como de los clientes, así como cualquier información que deba ser protegida. Los datos recogidos durante las entrevistas y el análisis de los perfiles son tratados con el máximo cuidado, cumpliendo con las normas éticas de confidencialidad establecidas en la práctica profesional. De este modo, se garantiza la protección de toda la información sensible, asegurando el resguardo de los datos y respetando la privacidad de todas las partes involucradas en el proceso.

**8. ANÁLISIS DE LA
EXPERIENCIA**

8.1 RECUPERACIÓN DEL PROCESO VIVIDO

Los inicios

Esperaba con ansias el inicio de mis prácticas. Desde que elegí esta carrera, supe que quería especializarme en el ámbito laboral. Por ello, al seleccionar las instituciones para mis prácticas, las que se enfocan en esta área fueron mi prioridad. Sin embargo, era consciente de que existía la posibilidad de no conseguir este lugar, debido a la alta demanda de estudiantes, la cantidad de cupos y otros factores. Dado que mi objetivo futuro es especializarme en esta área, consideré que sería enriquecedor tener alguna experiencia también en otros contextos, por lo que elegí como segunda y tercera opción los ámbitos clínico y jurídico, respectivamente. Entendía que, más allá del área, toda experiencia sería una oportunidad de aprendizaje y crecimiento.

Desde hace mucho tiempo, me ha interesado la selección de personal. Por eso, al momento de elegir las instituciones para mis prácticas, la consultora Poncio llamó mi atención. Cuando a mediados de abril de 2024 me informaron que había sido seleccionada para realizar mis prácticas en Poncio, me sentí muy contenta, ya que sabía que era una institución donde podría aprender mucho, cumpliendo así el objetivo de las prácticas profesionales. ¿Qué desafíos me esperan?

A principio de mayo de 2024, fuimos a conocer la institución. La responsable y la coordinadora de selección nos recibieron y nos explicaron las actividades previstas para nosotras. Nos ofrecieron comenzar en el área de capacitación y formación continua y luego pasar al área de selección, mostrando siempre predisposición para nuestros deseos y necesidades, abiertos a la escucha y a acompañarnos. Durante este primer encuentro, me sentí cómoda, pero también tenía muchas expectativas y dudas. Me preguntaba si sería capaz de cumplir con las expectativas de la consultora, de la facultad y las mías propias. ¿Cómo sería el grupo de trabajo? ¿Me sentiría a gusto? ¿Cómo y sobre qué haré mi trabajo final? ¿Tendría suficiente información? También me preocupaba si podría organizarme adecuadamente con las actividades diarias. Afortunadamente, al escribir esto, siento que tengo menos dudas que en ese primer momento. Con el paso de los meses, la ansiedad ha disminuido y me siento cada vez más segura en mi rol.

Inicié mis prácticas de manera formal. Recuerdo mi primer día en la consultora, donde me sentí bienvenida por el equipo. Desde el primer momento, todos se esforzaron por integrarnos (a mi compañera de prácticas y a mí), haciéndonos sentir parte del grupo sin establecer ninguna distinción. Esa disposición del equipo fue clave para generar un clima de trabajo positivo, en el que me sentí habilitada para preguntar, equivocarme y aprender. En ese sentido, valoro el enfoque humano y cercano que se promueve en la consultora.

Las primeras actividades que me designaron estaban, tal como me habían adelantado, orientadas al áreas de capacitación y formación continua. Mi tarea consistía en asistir a las capacitaciones y tomar registro de lo que surge en dichas reuniones. Durante la primera capacitación, me preguntaba si estaba realizando bien mi tarea, si sería capaz de responder a las preguntas durante la puesta en común con el resto del equipo, si lograría comunicar de manera efectiva estos aspectos, etc. Me preguntaba si mi presencia cambiaba algo, incomodaba, hasta me preguntaba si estaba bien o no que esté yo ahí. Y al salir de la reunión, surgieron todas las ansiedades sobre si había realizado bien mi trabajo, a pesar de lo sencillo que pudiera parecer. Por suerte, asistí con la auxiliar del área que me hizo sentir tranquila en todo momento. Con el tiempo, estas situaciones me ayudaron a ganar confianza en mi rol y a entender que las prácticas no son espacios donde todo debe salir perfecto, sino que justamente estamos aprendiendo y en todo caso, de los errores también se aprende. Aprendí a observar con otra mirada y a tomar registro no solo de lo que se dice, sino también de los gestos, silencios y tensiones grupales.

Con el paso de las semanas y al asistir cada vez a más capacitaciones, noté que en estas empresas que solicitaban el servicio había un problema que se repetía en casi todos los grupos, y tenía que ver con problemas de comunicación. Empecé a notar la importancia de una buena comunicación empresarial, ya sea entre pares, líderes con sus colaboradores, dueños y directores con las líneas de abajo, etc. ¿Cómo puede ser que algo que parece tan básico, resulte tan difícil de ejecutar correctamente y cause tantos problemas para los seres humanos en general? Ya que todos sabemos que estos problemas tienen repercusiones en todas las relaciones sociales, no solo en el ámbito laboral. Esta primera aproximación a los conflictos en el ámbito empresarial me permitió empezar a pensar en los vínculos laborales no solo desde la lógica del rendimiento o la productividad, sino también como entramados humanos donde aparecen afectos, tensiones, y modos de relación que inciden directamente en el clima y la eficacia de un equipo.

Aproximación al eje de sistematización

La repetición de ciertos conflictos me llevó a preguntarme sobre el papel que juega la comunicación en los vínculos laborales y a pensar en desarrollar mi trabajo final alrededor de las problemáticas de comunicación interna en las organizaciones, focalizando en cómo la falta de canales efectivos y de escucha activa incidía en los procesos de colaboración y liderazgo. Empecé a considerar que podría ser interesante sistematizar sobre las dificultades comunicacionales y su abordaje en los espacios de capacitación.

Sin embargo, y como mencioné anteriormente, la consultora nos invitó a formar parte del equipo de selección. Comencé en el área de selección a finales de julio. Fue en ese momento cuando comencé a reorientar mi mirada. A partir de mi participación en entrevistas laborales, de la observación de distintos estilos de entrevistadores y de la reflexión sobre los factores que inciden en la elección de un candidato, surgieron nuevas preguntas que resignificaron mi eje de interés. Recuerdo que, en una de las primeras entrevistas que presencié, al terminar la videollamada, me sorprendió notar la diferencia entre mi percepción y la de la entrevistadora. Mientras yo pensaba que el candidato era adecuado para el puesto, ella expresó con firmeza que no había cumplido sus expectativas. Ese episodio me dejó pensando: ¿qué define realmente a un "buen candidato"? ¿Qué habilidades o cualidades blandas son propias de cada puesto?. Comprendí que, más allá de las competencias técnicas, existían habilidades que variaban según el perfil buscado, y que era fundamental conocer en profundidad el puesto y la cultura organizacional para evaluar adecuadamente. Esta reflexión me llevó también a valorar la importancia de realizar un relevamiento exhaustivo del perfil junto al cliente-empresa, como punto de partida para todo proceso de selección.

Por otro lado, dado que el equipo de selección está conformado tanto por psicólogas como por profesionales de Recursos Humanos, comencé a preguntarme: ¿qué aporta el psicólogo en un equipo de selección interdisciplinario? Las psicólogas del equipo solían remarcar que nuestra formación aportaba un "plus" a las entrevistas. Empecé a indagar cuáles eran esas diferencias específicas: ¿de qué manera las técnicas y habilidades psicológicas incidían en la construcción de un espacio más contenedor? ¿Cómo influye esto en la calidad de la información obtenida y, en consecuencia, en la validez de la evaluación?

Al conversar sobre estas inquietudes con una de las psicólogas de la consultora, pude profundizar en la idea de que el psicólogo, a través de la creación de un encuadre amigable y seguro, facilita que los candidatos se desplieguen más auténticamente. Aspectos emocionales,

mecanismos de defensa, comportamientos no verbales, esquemas cognitivos, necesidades internas: todo ello puede aflorar si el encuadre propicia un contexto de confianza. En cambio, cuando la entrevista se plantea de forma rígida o excesivamente formal, muchos de estos elementos quedan ocultos, reduciendo la comprensión integral de la persona.. Por ejemplo, me tocó presenciar una entrevista a un candidato que al principio estaba muy ansioso por saber el sueldo que ofrecía el puesto, incluso cuando ya se le había comentado en el sondeo telefónico. Su insistencia tenía que ver con que es padre de una niña pequeña y estaba teniendo dificultades para mantenerla, vivía con unos amigos y se le hacía difícil llegar a fin de mes. Pero estas cuestiones no hubiesen salido si, como mencioné, el encuadre no hubiese sido amigable. Incluso la psicóloga me contó de una vez que en una entrevista la candidata se largó a llorar porque hacía mucho tiempo estaba sin trabajo. Es muy importante poder contener en estas situaciones y trabajar las ansiedades propias de las entrevistas de trabajo.

Actividades y aprendizajes en el equipo de selección

En lo que respectó a mis tareas, en un primer momento me enseñaron el sistema que utilizaba la consultora. Recuerdo que fue mucha información de golpe y que me sentí un tanto abrumada frente a la cantidad de planillas, instructivos y terminología nueva que debía aprender. Con el correr de los días, entendí que esta sensación era parte natural de incorporarse a un nuevo contexto y que el desafío estaba en tener paciencia conmigo misma mientras iba apropiándose de las herramientas.

Luego de esta etapa, una de las primeras actividades que me asignaron fue la solicitud de referencias laborales. A través de estos llamados, contactábamos a empleadores anteriores de los candidatos preseleccionados para verificar aspectos clave como la confiabilidad, la responsabilidad y la capacidad de trabajo en equipo. Una referencia negativa podía ser motivo suficiente para excluir a un postulante del proceso, lo cual me hizo tomar conciencia de la importancia de esta instancia y del impacto que podía tener esta intervención en la continuidad de los candidatos.

También comencé a participar en las llamadas de sondeo a candidatos. Estas instancias permitían tener una primera impresión sobre la persona. No obstante, también me generaban preguntas. Reflexionaba acerca de la dificultad de evaluar a alguien en tan poco tiempo: ¿qué pasaba si el candidato no estaba atravesando un buen día?, ¿o si alguna preocupación externa

influía en su forma de responder en esa breve llamada? Una primera respuesta poco favorable no necesariamente reflejaba el verdadero potencial del postulante. Estas inquietudes me ayudaron a entender que, si bien el sondeo era una herramienta útil, siempre debía ser contextualizado dentro de un proceso de evaluación más amplio.

En paralelo, comencé a hacer hunting, que implica la búsqueda activa de perfiles adecuados, incluso entre personas que no se habían postulado a las búsquedas vigentes. Desde los portales de empleo y redes profesionales, íbamos filtrando candidatos en función de los requisitos definidos para cada puesto. Esta tarea, que en un inicio veía como meramente operativa, me enseñó a afinar la mirada, a leer más allá de los datos del currículum y a considerar pequeños detalles que podían marcar una diferencia en el ajuste al perfil buscado.

Con el avance de las prácticas, tuve la oportunidad de comenzar a entrevistar candidatos. Después de observar varias entrevistas conducidas por una de las selectoras, se me propuso llevar adelante mis propias entrevistas, algo que recibí con entusiasmo y responsabilidad. Recuerdo especialmente la primera entrevista que conduje. Aunque noté algunos rasgos ansiosos en el candidato, decidí interpretar que podían deberse a la situación misma de la entrevista y elaboré el informe para presentar al cliente. Más tarde, entendí que había subestimado una señal importante. Ese error me dejó una enseñanza valiosa: la importancia de confiar en las primeras impresiones clínicas cuando surgen, aun si no son completamente evidentes, y la necesidad de analizar cada caso con mayor detenimiento.

Poder realizar entrevistas me permitió profundizar en el rol del psicólogo en los procesos de selección. Observé cuánto podía influir el encuadre en la forma en que los candidatos se desenvolvían, y confirmé que una actitud atenta, empática y flexible favorecía que las personas se mostraran de manera más auténtica.

A lo largo de las semanas, entrevisté a distintos candidatos para diversos puestos. Esta experiencia me permitió comparar maneras muy diferentes de presentarse: algunos se mostraban tímidos y reservados, otros más extrovertidos, algunos evidenciaban urgencia por conseguir el empleo, mientras que otros, aun desempleados desde hacía meses, parecían poco interesados, como aquel candidato que no se conectó a la entrevista ni respondió los mensajes. Aprendí a realizar un filtro más afinado antes de presentar candidatos al cliente, evaluando no sólo los requisitos técnicos, sino también actitudes, motivaciones e intereses.

Finalmente, uno de los momentos que más satisfacción me generó fue saber que un candidato que entrevisté logró ingresar a la empresa. Sentí que ese pequeño logro reflejaba el proceso de aprendizaje recorrido, y que mi mirada profesional comenzaba a consolidarse.

Hoy, al mirar en retrospectiva esta etapa, reconozco que cada tarea, cada error y cada acierto fueron formando parte de un proceso de construcción, no solo de competencias técnicas, sino también de una identidad profesional que busca combinar la rigurosidad con una comprensión humana de los procesos de selección.

Cierre de prácticas

Por último, la institución me brindó la oportunidad de formar parte del equipo una vez concluido el proceso. En ese momento reconocí que tenía mucho por aprender, pero valoré profundamente el espacio que me ofrecieron para continuar desarrollándome profesionalmente. Esta experiencia representó para mí un primer paso en el ámbito laboral dentro de nuestra profesión, y fue un gesto de confianza y reconocimiento que me resultó muy significativo.

Finalmente, puedo decir que esta experiencia fue más que una instancia de formación profesional. Fue un espacio de crecimiento, de revisión y de encuentro con otras formas de ejercer la psicología. Aprendí que el rol del psicólogo en contextos organizacionales no se limita a evaluar, sino que también puede acompañar, facilitar, contener y traducir necesidades individuales y grupales. Me llevo herramientas técnicas, sin dudas, pero también nuevas preguntas, nuevas certezas y la confirmación de que quiero seguir profundizando en este camino profesional.

8.2 ANÁLISIS Y SÍNTESIS DE LA EXPERIENCIA

El presente análisis y síntesis corresponde a la experiencia de prácticas vividas en una consultora de recursos humanos de la ciudad de Córdoba, en el año 2024 entre los meses de mayo a octubre inclusive, en el marco de las prácticas pre profesionales obligatorias de la Licenciatura en Psicología. Este apartado se organizará en tres partes, según los objetivos que guían el desarrollo de este trabajo. Por un lado, se caracterizará el encuadre psicológico en las entrevistas de selección laboral realizadas en una consultora de Córdoba entre agosto y octubre de 2024, describiendo su aplicación en ese contexto específico. Esto permitirá comprender sus elementos, características y modo de implementación dentro de un marco temporal y geográfico delimitado.

Luego, se analizarán las implicancias del encuadre psicológico en la evaluación integral del candidato en entrevistas por competencias, con el fin de entender cómo influye el encuadre en el modo en que se comprende y valora a la persona en su totalidad. Invita a ver qué aporta el encuadre al análisis completo del entrevistado.

Por último, se examinarán qué aspectos del encuadre psicológico podrían afectar la validez y confiabilidad de las evaluaciones en las entrevistas de selección laboral, lo que implica una revisión crítica del impacto del encuadre en la objetividad del proceso, considerando posibles sesgos, condiciones emocionales del candidato y del entrevistador, así como limitaciones del contexto en el que se desarrolla la entrevista.

8.2.1 ENCUADRE PSICOLÓGICO EN ENTREVISTAS DE SELECCIÓN LABORAL

Las entrevistas de selección laboral constituyen una instancia clave dentro de los procesos de evaluación de candidatos, ya que permiten acceder a información que trasciende lo plasmado en un currículum vitae. En este marco, el encuadre psicológico adquiere un papel central como organizador del encuentro entre entrevistador y entrevistado. No se trata solo de un conjunto de condiciones externas, sino también de la configuración que delimita los roles, define los márgenes de la interacción y posibilita o restringe ciertos modos de expresión.

En este primer apartado se presenta una descripción detallada del encuadre implementado en entrevistas realizadas en una consultora de la ciudad de Córdoba, entre agosto y octubre de 2024, a partir de la experiencia de práctica pre profesional. Se analizan los aspectos que lo componen, su construcción en la práctica concreta, y la adecuación a distintos tipos de puestos y perfiles.

El proceso inicia con un filtrado inicial de currículums provenientes de la base de datos de computrabajo, intermediación laboral, publicaciones en redes, portales de empleo de las universidades, grupos de Whatsapp o Facebook con profesionales del área, y programa de referidos, en el que se analizan aspectos como la formación académica, la experiencia laboral y otros criterios definidos junto con la empresa cliente. Luego, se realiza un primer contacto telefónico con aquellos candidatos que resultan preseleccionados. Esta instancia, conocida en la consultora como screening o sondeo telefónico, tiene por objetivo confirmar algunos datos básicos, comentar brevemente la propuesta laboral y explorar si el perfil del candidato se encuentra alineado con los requerimientos del puesto. Durante este intercambio, también se indaga sobre la disponibilidad del candidato para integrar una nueva posición, las pretensiones salariales y el interés genuino por el cambio, donde el rol del psicólogo y la escucha activa cumplen un rol fundamental. Si el candidato continúa interesado y cumple con los criterios definidos, se avanza hacia la etapa de entrevista individual en profundidad, que constituye el núcleo del proceso de evaluación.

Actualmente en la consultora, estas entrevistas se realizan de manera virtual, lo que permite agilizar los tiempos del proceso y facilitar la participación de candidatos que residen

en distintas localidades. La finalidad de estas entrevistas es conocer al candidato, indagar en aspectos que no siempre se reflejan en el currículum, y evaluar su adecuación al puesto tanto desde lo técnico como desde lo actitudinal. El objetivo es presentar al cliente una mirada integral del perfil, acompañada del CV actualizado, un informe de entrevista y las referencias laborales. Estas entrevistas son llevadas a cabo mayoritariamente por selectoras externas que colaboran con el área, aunque también pueden ser realizadas por integrantes del equipo interno de selección. El informe que se elabora responde a una plantilla estandarizada que permite ordenar la información recabada y garantizar cierta homogeneidad en los procesos de selección. La entrevistadora completa allí una serie de campos que incluyen:

- Fecha de entrevista, entrevistador y posición requerida.
- Datos generales y experiencia laboral: Nombre, edad, presentación general, experiencia relevante y motivos de desvinculación.
- Datos personales: lugar de residencia, disponibilidad para viajar, disponibilidad para mudarse, movilidad propia y carnet, estado civil y composición familiar.
- Perfil y competencias.
- Aspectos económicos: remuneración actual, variables o beneficios, pretensiones.
- Comentarios finales: Adecuación del perfil al puesto, expectativas del candidato y disponibilidad para el cambio o próximas entrevistas.

Es necesario contar con el currículum actualizado del candidato durante la entrevista, ya que funciona como una guía inicial para confirmar datos, repasar su trayectoria laboral y detectar posibles puntos de interés o aspectos a profundizar. Revisar la información que allí aparece permite validar fechas, roles asumidos, herramientas utilizadas y logros mencionados, al tiempo que posibilita identificar inconsistencias que puedan ser aclaradas en la conversación. Del mismo modo, resulta fundamental contar con la descripción del puesto, la cual es construida previamente en conjunto con la empresa solicitante. Esta descripción orienta la entrevista al permitir enfocar las preguntas en las competencias clave para el rol, los requisitos excluyentes y los aspectos valorados por el cliente, facilitando una evaluación más precisa del perfil del candidato.

El encuadre psicológico en entrevistas de selección laboral configura un espacio estructurado pero flexible, donde la interacción entre entrevistador y candidato se desarrolla

dentro de ciertos límites definidos, tanto implícitos como explícitos. Este encuadre establece las condiciones bajo las cuales se produce el intercambio, incluyendo el propósito de la entrevista, los roles asumidos por cada participante y las reglas del juego conversacional. Siguiendo la perspectiva de Goffman (1974), en toda interacción social las personas gestionan la impresión que desean proyectar, y en la entrevista laboral esto se traduce en un esfuerzo del candidato por presentar una imagen profesional y confiable, acorde a lo que supone que se espera de él. Al mismo tiempo, el entrevistador no solo observa esta presentación, sino que también establece el marco de referencia que orienta la conversación, regula el tipo de preguntas, y facilita el acceso a información relevante para la evaluación del perfil.

El encuadre se construye activamente a través de decisiones concretas del entrevistador, como el tono, la secuencia y el tipo de preguntas, el nivel de formalidad adoptado y los tiempos de intervención. Estos elementos delimitan el campo de sentido en el que el candidato puede narrarse, y por ende, condicionan la información que se obtiene, tanto en términos de contenido como de profundidad. Desde esta perspectiva, resulta pertinente recuperar la noción de subjetividad planteada por Palomino Leiva y Arteaga Gómez (2013), quienes la definen como “un sistema de representaciones que intermedian las relaciones que cada uno sostiene con su corporalidad, su vida afectiva, emocional e intelectual, los otros y la percepción del mundo establecido” (p. 38). Así, cada narración construida por el candidato está mediada por su subjetividad, lo que complejiza aún más la tarea de evaluación.

Además, la noción de subjetividad como categoría hermenéutica, es decir como aquello que da sentido a lo que somos y al modo en que interpretamos al otro (Palomino Leiva y Arteaga Gómez, 2013), se volvió clave para comprender la complejidad de los procesos evaluativos en este contexto. El entrevistador no solo escucha un relato, sino que interpreta desde su propio marco de referencia, lo que implica reconocer que toda evaluación está atravesada por procesos de construcción de sentido.

Como sostiene García (2000), conocer no es simplemente registrar lo que ahí está, sino construir sentido en interacción con el mundo, mediado por nuestra propia subjetividad. Esta afirmación invita a pensar la entrevista de selección no como un ejercicio de verificación pasiva de datos, sino como un proceso dinámico de interpretación y atribución de significado.

Continuando con el autor, resulta relevante considerar que, “el conocimiento que se adquiere en un período cualquiera no se presenta ex nihilo, sino que está preparado por etapas anteriores” (p. 25). En el contexto de las entrevistas, tanto el entrevistador como el candidato

arriban al encuentro con historias, experiencias previas y estructuras de sentido que influyen en el modo en que se desarrolla el intercambio.

Al generar una atmósfera clara y contenida, el encuadre psicológico también influye en el grado de confianza que el candidato experimenta, lo que a su vez impacta en su nivel de espontaneidad y apertura. Cuando el encuadre es adecuado, se reduce la ansiedad propia de la situación y se propicia un intercambio fluido, donde el candidato puede expresar su experiencia y expectativas de manera más auténtica. Esta disposición favorece la aparición de relatos más elaborados y situacionales, que permiten al entrevistador acceder no solo a lo que el candidato ha hecho, sino también a cómo lo ha hecho, con qué recursos, desde qué lógica personal, que resultados obtuvo y qué piensa hoy de esa situación. En este sentido, la calidad del encuadre no sólo tiene implicancias en el vínculo, sino también en la riqueza y profundidad del material que se obtiene para evaluar la adecuación al puesto.

Las entrevistas suelen iniciar con una presentación por parte de la entrevistadora, quien busca establecer un ambiente acogedor y reducir progresivamente la ansiedad que puede generar la situación nueva para el candidato. Esta introducción cumple una función de encuadre inicial, donde se explicitan las reglas del encuentro, se clarifica el rol de cada parte y se habilita un espacio de confianza. Se indaga sobre si existen dudas respecto al proceso en general o a la oferta en particular, y se comparte con el candidato información vinculada a las necesidades actuales de la empresa, la intención del proyecto y qué desafíos implica la posición. A partir de este encuadre inicial, se busca establecer un vínculo que habilite el diálogo, promueva la participación activa y permita al candidato sentirse legitimado en su relato.

Desde la consultora, se enfatiza la importancia de mantener una comunicación cercana y sostenida con el candidato a lo largo del proceso. Se le informa que será notificado ante cualquier eventualidad, como demoras en las etapas, cancelaciones o decisiones por parte de la empresa de avanzar con otro perfil. Esta actitud, más que una formalidad, también constituye una estrategia comunicacional activa que busca fortalecer la confianza, transmitir transparencia y cuidar el vínculo con el postulante. Al anticiparse a posibles incertidumbres, se habilita un espacio donde el candidato puede expresar dudas, expectativas o inquietudes sin temor a ser juzgado.

La dinámica de la entrevista se concibe como un proceso de construcción conjunta: el candidato busca posicionarse como una opción para ocupar la vacante, mientras que el

entrevistador tiene como objetivo recopilar la mayor cantidad de información posible para responder a los requerimientos del cliente. De esta manera, la entrevista se transforma en un espacio de intercambio más equitativo y menos jerárquico, donde ambas partes tienen intereses legítimos y complementarios.

En la siguiente etapa de la entrevista, el protagonismo recae en el candidato, quien comienza a relatar su recorrido personal y profesional. Por lo general, se presenta mencionando su nombre, edad, formación académica y experiencia laboral más relevante. Esta instancia inicial ofrece una valiosa oportunidad para observar no solo el contenido de lo que se dice, sino también la forma en que el candidato organiza su discurso, selecciona qué aspectos destacar y cómo transmite su trayectoria. Por ejemplo, no resulta igual el relato de un candidato estructurado y reflexivo, como el caso de una candidata, quien comenzó diciendo:

“Tengo 30 años, soy licenciada en Administración y desde que me recibí trabajé siempre en el área de compras [...] Empecé como asistente en una pyme donde aprendí mucho del manejo operativo,[...] y después pasé a una multinacional, donde tuve la oportunidad de liderar negociaciones más complejas [...]. Hoy me interesa un proyecto donde pueda seguir creciendo en lo estratégico” (Registro n° 57, 30/09/2024)

que otro candidato, cuya respuesta fue fragmentada:

“Tengo 32, estudié un par de años de Ingeniería, después cambié a Comercialización [...]. Trabajé en varias cosas, siempre más o menos en el área comercial, bueno no sé por dónde arrancar [...]. Ahora estoy buscando algo más estable, lo que sea, no quiero cambiar mas de trabajo [...].” (Registro n° 67, 22/10/2024)

En el caso del segundo candidato, se dificulta comprender cuál fue su trayectoria y cual es su motivación e interés actual.

Resulta fundamental registrar los motivos de desvinculación de empleos anteriores, ya que esta información nos brinda indicios sobre su estilo de trabajo, su nivel de compromiso y las diferentes circunstancias que marcan sus decisiones laborales. En caso de que surjan dudas o aspectos poco claros, es importante profundizar mediante preguntas aclaratorias que permitan comprender mejor el contexto. Por ejemplo, es el caso de un Jefe de Producción que renunció a las dos semanas de su ingreso y dado que la situación resultó llamativa, la coordinadora del área se puso en contacto con él y le envió una entrevista de salida con preguntas como

“¿Por cuánto tiempo has pensado dejar de ser parte de la empresa?; ¿El trabajo cumplía con las expectativas que tenías?; ¿Cuál es la razón principal por la que renuncias?; ¿Consiguió un nuevo empleo?; ¿Qué es lo que más te gustaba de tu trabajo con la

empresa?; ¿Qué es lo que no te gustaba de tu trabajo con la empresa? ¿Qué cambiarías?; ¿Cómo describirías el clima general en la oficina de la empresa?; Por favor, cuéntanos un poco más sobre el contexto donde viste las razones para renunciar. ¿Recuerdas algún evento en específico que impulsara esta decisión?” (Registro n° 65, 16/10/2024)

Esta indagación debe realizarse desde una actitud de interés genuino y escucha activa, generando un espacio donde el candidato se sienta habilitado a expresarse con confianza, sin temor a ser juzgado. De este modo, se enriquece la calidad de la información obtenida y se favorece una comprensión más integral del perfil.

El entrevistador debe indagar sobre las habilidades adquiridas a lo largo de su trayectoria, aquellas que le gustaría desarrollar, y su forma de gestionar prioridades y situaciones de estrés. Asimismo, se puede explorar cómo percibe el candidato la opinión de los demás sobre su desempeño, lo que permite evaluar su capacidad de recibir y procesar feedback. Además, se le puede preguntar sobre sus proyectos personales y el momento vital en el que se encuentra, con el fin de comprender sus expectativas respecto al puesto y su alineación con la propuesta laboral.

Es importante mencionar también que el encuadre en entrevistas de selección en la consultora varía significativamente en función del tipo de puesto que se está evaluando, ya que cada nivel de responsabilidad requiere explorar distintas competencias y habilidades. En el caso de los perfiles operativos, el enfoque se centra en medir la capacidad de seguimiento de procesos y la adaptabilidad a normas estrictas, como las de higiene y seguridad en entornos productivos. Se busca que el candidato demuestre habilidad para cumplir con pasos establecidos y cierta docilidad para trabajar bajo supervisión. Las preguntas suelen orientarse a cómo organizan su trabajo diario, cómo manejan situaciones en las que un procedimiento no se cumple y qué protocolos siguen en caso de dificultades.

Para los perfiles de analista, el encuadre se adapta para evaluar competencias como el pensamiento crítico, la autonomía y la capacidad de comunicación efectiva. Aquí, se indaga en la resolución de conflictos, la relación con proveedores y la habilidad para colaborar con diferentes departamentos. Las preguntas pueden explorar cómo el candidato establece relaciones laborales y gestiona interacciones con consultoras o estudios externos, fomentando una conversación más profunda sobre sus habilidades interpersonales.

En los puestos de mando medio o gerenciales, el encuadre de la entrevista se torna más estratégico, considerando la cultura y estructura de la empresa. En estos casos, se evalúa la capacidad de liderazgo, así como la autonomía en la toma de decisiones. Dependiendo del

tipo de organización, un gerente puede desempeñar un rol más independiente o actuar como ejecutor de directrices establecidas por la dirección. Se utilizan preguntas más técnicas y específicas, centradas en la gestión y la organización del trabajo, siendo importante contar con un conocimiento del mercado para identificar la confluencia entre empresa y candidato.

Así, el encuadre en la entrevista se adapta a la posición a evaluar, alineando el tipo de preguntas y el enfoque de la conversación con los recursos cognitivos y competencias esperadas en cada nivel organizacional. Esta adaptación no solo permite obtener información relevante, sino que también favorece un ambiente en el que los candidatos se sienten más cómodos para compartir sus experiencias y perspectivas.

8.2.2 EVALUAR CON SENTIDO: CÓMO EL ENCUADRE PSICOLÓGICO ESTRUCTURA LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

En el marco de las entrevistas de selección por competencias realizadas durante la práctica, se hizo evidente cómo el encuadre psicológico trasciende su función inicial de contención o apertura, para convertirse en un elemento estructurante del proceso evaluativo. El modo en que se delimita la demanda del cliente, define el perfil buscado y organiza la entrevista en función de esos criterios, pone en juego decisiones técnicas que no son neutrales, sino que influyen directamente en qué aspectos del candidato se priorizan, cómo se interpretan sus respuestas y qué tipo de oportunidades se habilitan durante la conversación. Este apartado se orienta a profundizar en esas implicancias y en el modo en que el encuadre configura las condiciones para una evaluación más (o menos) integral.

Como mencionamos en párrafos anteriores, el encuadre en una entrevista de selección no surge de manera espontánea, sino que se construye a partir de diversos factores, entre los cuales el relevamiento del perfil ocupa un lugar central. Este proceso inicial define no sólo las competencias y requisitos técnicos del puesto, sino también el marco de interacción dentro del

cual se desarrollará la entrevista. En este sentido, Spencer y Spencer (1993) plantean que la selección por competencias se basa en la identificación y evaluación de comportamientos observables que predicen el desempeño futuro. Para que esta evaluación sea efectiva, el entrevistador debe contar con un encuadre estructurado, lo que implica conocer en profundidad qué se espera del candidato y qué indicadores específicos serán observados durante la entrevista. Si el relevamiento previo es deficiente o ambiguo, el encuadre pierde solidez, afectando la capacidad del entrevistador para formular preguntas pertinentes y evaluar con precisión la idoneidad del postulante.

En mi experiencia de práctica, aunque no participé directamente en los relevamientos de perfil, ya que estos son realizados por la responsable del área, quien acompaña al cliente para generar un mayor clima de confianza, observé la importancia de que una vez finalizado ese proceso, se compartan las especificaciones del puesto con el resto del equipo. En una de estas reuniones, registré que

“la referente de selección comienza indagando no sólo sobre las tareas del puesto, sino también sobre qué aspectos blandos consideran prioritarios para el perfil. La cliente menciona la necesidad de encontrar una persona que logre liderar con cercanía, que no sólo dé instrucciones sino que también forme a los vendedores desde el ejemplo. A partir de ahí, se abre un intercambio sobre qué conductas concretas permiten observar esto en una entrevista: ¿qué tipo de experiencias laborales lo evidencian?, ¿qué situaciones podrían permitirnos identificar si la persona puede formar o motivar a otros?” (Registro n° 40, 19/08/2024).

Chiavenato (2009) también enfatiza la importancia del relevamiento en la gestión del talento, señalando que un análisis detallado del puesto permite construir un proceso de selección alineado con las necesidades organizacionales, asegurando que se identifiquen y evalúen las competencias necesarias para el desempeño exitoso en la función. En este sentido, el encuadre psicológico en la entrevista no sólo guía al entrevistador en la exploración de competencias, sino que también influye en la percepción que el candidato tiene sobre el proceso. Para este autor, la información respecto al puesto a cubrir se reúne de cinco maneras distintas:

- 1) Descripción y análisis del puesto: abarca tanto los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) como los extrínsecos (requisitos que debe cumplir el ocupante). Esta información es esencial para identificar las habilidades y características que debe poseer la persona que ocupará el puesto.

- 2) Técnicas de los incidentes críticos: Implica un registro de todos los comportamientos y hechos relacionados con el desempeño de los ocupantes del puesto. Se enfoca en identificar características tanto deseables, que mejoran el rendimiento, como indeseables, que lo perjudican.
- 3) Solicitud de personal: La solicitud de personal es el primer paso en el proceso de selección, que inicia cuando se emite la orden para cubrir una vacante.
- 4) Análisis del puesto en el mercado: Si una organización carece de información sobre los requisitos y características esenciales de un puesto nuevo o que ha evolucionado debido al desarrollo tecnológico, se recurre a la investigación de mercado.
- 5) Hipótesis de trabajo: Si ninguna de las opciones anteriores es viable para obtener información sobre un puesto, se recurre a formular una hipótesis sobre sus requisitos y características.

En la consultora, cobra importancia la comunicación inter área entre selección y consultoría, ya que son los consultores quienes cuentan con un diagnóstico de la empresa cliente y por lo tanto de las implicancias que tiene la incorporación de un recurso en un momento determinado. En este sentido, la conversaciones que podemos tener con esta área puede proporcionarnos herramientas para gestionar de manera más integral el proceso de relevamiento y selección. Esta información que proporcionan al área de selección facilita conocer y ajustar los tiempos reales de la necesidad, setear expectativas y planificar las acciones más convenientes.

En la consultora, el relevamiento también es percibido como un determinante clave en la organización de la entrevista: “El relevamiento para que vos aciertes con la posición va a ser casi el 80% de cómo vas a diagramar tu trabajo en la entrevista. Ese también es otro factor que influye muchísimo” (Registro n.º X, 28/10/2024). Esta afirmación evidencia cómo la calidad del relevamiento condiciona la estructura de la entrevista, orientando la formulación de preguntas y permitiendo observar con mayor claridad las competencias deseadas. Durante mi experiencia de práctica, pude presenciar algunos relevamientos junto con la responsable del área quien se encarga de generar la reunión y conocer las necesidades del cliente. Recuerdo el primer relevamiento que presencie, donde antes de la reunión me compartieron la planilla de relevamiento y

“Me sorprendió la cantidad de aspectos que abarca: está organizada en cinco secciones principales. La primera, recopila datos generales del puesto, como nombre de la vacante, área a la que pertenecería, nivel de confidencialidad, motivo de la búsqueda, horario y lugar de trabajo, fecha de ingreso estimada, niveles a los que reportará y si tendrá personal a cargo. También incluye información sobre la magnitud de la empresa y con qué niveles jerárquicos o áreas se vinculará la persona que ingrese, además de detalles que se pueden compartir con los candidatos sobre la empresa (su cultura, trayectoria, proyección, etc.). La segunda sección se enfoca en la descripción de responsabilidades: misión del puesto, tareas específicas, herramientas y recursos a utilizar (ya sean softwares, equipamiento o materiales), y qué elementos proporciona la empresa o debe tener el postulante. Luego, el apartado del perfil y competencias contempla datos personales (edad, género, movilidad, rasgos de personalidad esperados, entre otros), competencias técnicas y blandas requeridas, y un desglose bastante detallado de los distintos tipos de experiencia laboral solicitada, con los años mínimos deseables en cada caso. En cuanto a la formación académica, la planilla permite especificar el nivel educativo requerido (terciario, universitario, posgrados), si puede estar en curso o finalizado. Por último, la sección de compensaciones y beneficios contempla salario, comisiones, beneficios adicionales (como viáticos, vivienda, medicina prepaga), aguinaldo, vacaciones, bonos, y un espacio para detallar el plan de onboarding y cronograma de los primeros 15 días: temas a abordar, áreas que lo recibirán, personas clave, etc.” (Registro n.º X, 09/09/2024).

En una de mis primeras experiencias en el área de selección pude observar dicha importancia, cuando la responsable del área me compartió información sobre un proceso para un puesto de encargado de local de indumentaria:

“[...] es como que la información relevada se transforma en criterios de evaluación. Por ejemplo, en esta búsqueda es excluyente que la persona tenga buen manejo del paquete Office y que viva cerca del Paseo del Jockey, pero también entiendo que si la persona no tiene capacidad de aprendizaje o habilidades comunicacionales y de liderazgo, la persona no va a funcionar en el puesto.” (Registro n.º 40, 18/08/2024).

Un encuadre bien definido permite que las competencias emergentes se exploren con mayor naturalidad, sin forzar la interacción. Por ejemplo, en una entrevista para cubrir un puesto como Consultor, al preguntarle al candidato cómo comenzaba habitualmente sus procesos de consultoría, respondió con espontaneidad: “Primero escucho, pregunto poco, dejo que me cuenten. A veces en ese primer relato ya están todos los indicadores: cómo nombran los problemas, cómo se describen, qué palabras repiten. Ahí empieza el diagnóstico” (Registro n.º 44, 28/08/2024). La forma en que compartió ese ejemplo sumado a su disposición y desempeño en la entrevista, permitió visualizar su método de trabajo, así como reveló competencias analíticas y comunicacionales.

En términos más amplios, el encuadre también opera como regulador de la interacción, en tanto influye en cómo el candidato se presenta y qué nivel de profundidad alcanza la

entrevista. Goffman (1974) sostiene que, en toda interacción social, las personas gestionan la impresión que desean proyectar, desempeñando un "rol" dentro de un marco situacional determinado. En el contexto de una entrevista laboral, el candidato actúa como un "intérprete" de su propia experiencia, seleccionando qué aspectos destacar para construir una imagen competente y confiable.

Esto lo pude observar particularmente en la Jornada de Inserción Profesional que tuve la oportunidad de participar como practicante. Allí nuestro rol en relación a los candidatos que se acercaban al box era el de "de escucha y orientación, más que como una entrevista formal en sí misma. La idea era acompañarlos, ver cómo estaban armando su CV, ayudarlos a ordenarlo o actualizarlo, conversar sobre lo que estaban buscando laboralmente y en muchos casos brindarles la oportunidad de tener una primer entrevista laboral." (Registro n.º X, 08/10/2024). En este contexto, las entrevistas fueron muy distintas una de la otra en cuanto a la imagen que proyectaban cada una. Recuerdo particularmente un chico que nos dijo específicamente "que necesitaba aprender a "venderse" mejor, porque muchas veces no sabía cómo hablar de lo que hacía" (Registro n.º X, 08/10/2024). O es el caso de otra entrevistada que comenzó la entrevista mencionando que "que había trabajado en un call center pero que fue una experiencia muy mala, que le afectó la autoestima y le hizo dudar de su capacidad para "hablar bien"" (Registro n.º X, 08/10/2024) y

"Lo que me llamó la atención fue cómo, al principio, se presentó desde lo que no sabía o lo que no le había salido bien, como si eso fuera lo más relevante que tenía para contar. Pero a medida que avanzaba la conversación, empezó a seleccionar mejor sus palabras, a nombrar cosas que sabía hacer, a incluir ejemplos" (Registro n.º X, 08/10/2024)

A su vez, el entrevistador estructura las condiciones del encuentro, estableciendo normas, implícitas o explícitas, que influyen en la dinámica de la conversación y en la calidad de la información obtenida. Esto se refleja por ejemplo en entrevistas con perfiles operativos, donde el encuadre promueve y acompaña una narrativa más centrada en la rutina diaria y el cumplimiento de procesos: "la capacidad de seguimiento de procesos y cierta docilidad para adaptarse a un entorno productivo estricto, donde el incumplimiento de pasos puede afectar la calidad y la seguridad del producto" (Registro n.º 69, 28/10/2024). Por el contrario, con perfiles analistas, la estructura se orienta a explorar competencias como pensamiento crítico y autonomía. En estos casos, las preguntas dirigidas hacia la resolución de conflictos y la gestión de relaciones con proveedores permiten observar el tipo de razonamiento que guía al candidato. En perfiles gerenciales, el encuadre busca captar la

capacidad de liderazgo y toma de decisiones así como fomentar la participación de los miembros del equipo y poder integrar las diferentes miradas a fin de enriquecer los resultados.

En este marco, la flexibilidad emerge como una competencia central, tanto en los candidatos como en los entrevistadores.

“Yo creo que si vos sos un buen selector entendés que la flexibilidad es la clave de tu trabajo [...] En términos de tiempo y cognitivamente también, porque te vas a encontrar con muchos perfiles, con muchos tipos de personas y si vos te podés ajustar a cómo se manifiesta en la entrevista y a lo que necesita, lo más probable es que te lleves toda la información que buscas.” (Registro n° 69, 28/10/2024).

La flexibilidad implica la capacidad de ajustar preguntas, tiempos y estilos de interacción en función de lo que el candidato habilita, sin perder de vista el objetivo de evaluación. Spencer y Spencer (1993) definen esta competencia como la capacidad de ajustarse y trabajar de manera efectiva en diversas situaciones, adaptando el enfoque según cambian las necesidades del contexto.

Esta habilidad fue clave en una entrevista que realicé a un Operario. Durante el encuentro, la señal de wifi fallaba y sus respuestas eran breves y técnicas.

“A medida que relata, noto que utiliza muchas palabras técnicas, propias del oficio. Mientras habla, se muestra cortante, con respuestas sin mucho desarrollo. [...] En lugar de continuar la entrevista a partir del informe, punto por punto, decidí sostenerla desde otro lugar: repito más veces las consignas, resumo lo que él dice para chequear su nivel de comprensión, y voy eligiendo las preguntas según lo que el candidato va permitiendo, más que según lo que yo había previsto.” (Registro n° 54, 23/09/2024).

Esta capacidad de ajustar el encuadre al ritmo del otro no solo mejora la interacción, sino que también enriquece la evaluación, alineando mejor el proceso con los objetivos del puesto.

Desde una perspectiva subjetiva, aprendí entonces que la posibilidad de ajustar el encuadre depende tanto del candidato como de las competencias del entrevistador. En mi caso, al inicio de las prácticas, me costaba correrme del esquema predefinido: si había preparado ciertas preguntas, sentía que debía respetarlas, aunque no siempre funcionaran para ese perfil. Con el tiempo, fui aprendiendo a leer mejor el momento y a confiar en mi capacidad de observar y reformular. Esto me permitió sostener entrevistas más dinámicas y adaptadas, pero también me exigió trabajar con mis propias inseguridades y la necesidad de “hacerlo bien”. Reconocer que el encuadre es una guía y no un guión rígido fue un punto de inflexión en mi aprendizaje como futura profesional.

En línea con lo mencionado, el enfoque de González Rey (1997) aporta una mirada fundamental al concebir al sujeto como una construcción subjetiva y activa, en la que los sentidos se producen en la interacción. Desde esta perspectiva, el encuadre no es simplemente una técnica estructural, sino un espacio simbólico donde se produce sentido entre entrevistador y entrevistado. Esta concepción potencia una mirada más compleja y situada de la entrevista, invitando a considerar no sólo qué se pregunta, sino cómo y en qué condiciones se da ese encuentro. El encuadre, entonces, también habilita o restringe posibilidades de subjetivación, tanto para el candidato como para el entrevistador.

También se vuelve necesario ajustar el encuadre en función de la formación y las habilidades comunicacionales del candidato.

“Vas a notar que generalmente, una persona con mayor formación académica va a tener un discurso mucho más ordenado, va a ser mucho más creativo, va a entender tu pregunta amplia y te va a dar la respuesta que vos estás esperando. Si vos ves que eso no es así, tenés que reencuadrar y empezar a direccionar” (Registro n° 69, 28/10/2024).

Esta experiencia de práctica me permitió comprender que el encuadre psicológico no es una técnica que se aplica de forma neutral, sino una construcción situada, que se ajusta a las características del puesto, contexto organizacional, y también al modo en que el entrevistador se posiciona subjetivamente en la interacción. A lo largo del proceso, aprendí que no alcanza con tener una guía estructurada, sino que es necesario desarrollar sensibilidad para leer lo que el otro habilita, y a la vez sostener claridad sobre qué dimensiones se están evaluando. Esta tensión entre apertura y foco constituye, quizás, una de las habilidades más complejas del rol. En mi caso, fui ganando seguridad y confianza a medida que podía observar cómo la definición del encuadre previo, y su ajuste durante la entrevista, impactan directamente en la calidad de la información recolectada y en mi propio nivel de confianza.

8.2.3 EVALUAR CON PRECISIÓN: EL IMPACTO DEL ENCUADRE PSICOLÓGICO EN LA VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LAS ENTREVISTAS DE SELECCIÓN

Es evidente que existen aspectos del encuadre psicológico que pueden influir en la validez y confiabilidad de las evaluaciones en las entrevistas de selección laboral. Este objetivo propone explorar cómo diversos elementos del encuadre pueden impactar significativamente en los resultados de la selección.

Pero, ¿a qué hacemos referencia cuando hablamos de validez y confiabilidad? Por un lado, la confiabilidad es la estabilidad del instrumento de selección, entendiendo que debe generar resultados consistentes cuando se aplica en condiciones similares e implica no solo uniformidad en los resultados a través del tiempo, sino también concordancia entre diferentes evaluadores (Ting-Ding y Déniz, 2007). Por otro lado, la validez hace referencia a la precisión con la que un instrumento mide el atributo que pretende evaluar.

Sin embargo, cumplir con estos requisitos es importante, pero no alcanza para garantizar una selección basada en principios éticos y, al mismo tiempo, que los postulantes lo reconozcan y vivencien como tal. Para ello, Ting-Ding y Déniz (2007) plantean una serie de requisitos para garantizar la ética en los procesos de selección:

- **Objetividad:** La selección debe basarse en métodos objetivos, utilizando criterios definidos y procedimientos estructurados, reduciendo al mínimo la influencia de decisiones subjetivas por parte de los evaluadores.
- **Utilización de variables justas:** Se deben emplear variables pertinentes y equitativas, que representen las tareas del puesto, se relacionen con el desempeño laboral o evalúen rasgos psicológicos relevantes para el rol.
- **Proceso consistente:** El proceso debe aplicarse de forma uniforme a todos los candidatos, asegurando igualdad de trato y utilización de los mismos instrumentos y etapas de evaluación.

- **Proceso confiable y válido:** Aunque no existen instrumentos perfectos, es ético optar por aquellos que minimicen el margen de error. Además, las herramientas deben ser pertinentes al puesto, evitando su uso indiscriminado.
- **Proceso realizado por profesionales:** Debe estar a cargo de profesionales con formación adecuada y competencias demostrables. No basta con tener conocimientos técnicos, sino que también es esencial que quien lo lleve adelante debe ser competente en su trabajo.
- **Proceso confidencial:** La confidencialidad de la información recabada debe preservarse tanto durante el proceso de selección como una vez finalizado, garantizando el respeto a la privacidad de los candidatos.
- **Proceso de decisión tomado entre varias personas:** Para favorecer la objetividad y reducir los sesgos individuales, la información reunida sobre los candidatos debe ser analizada por más de un evaluador.
- **Proceso respetuoso y amable:** Los candidatos deben ser tratados con respeto y reconocidos como personas, garantizando un trato digno a lo largo de todo el proceso.
- **Proceso con comunicación veraz, retroalimentación y posibilidad de rectificación:** Es importante brindar a los candidatos información clara sobre el proceso, los resultados y las decisiones tomadas, promoviendo así la transparencia, la retroalimentación y la posibilidad de rectificación cuando corresponda.
- **Proceso legalmente justificable:** Además de reunir las condiciones señaladas, el proceso de selección debe adecuarse al marco legal vigente.

Durante las prácticas, pude observar que muchas de las condiciones que vuelven ético a un proceso de selección no dependen solo de seguir ciertos protocolos, sino que se ponen en práctica a través de decisiones concretas que se toman en la experiencia cotidiana. En más de una oportunidad, se evidenció cómo el encuadre propuesto para la entrevista servía como sostén para garantizar el respeto hacia los postulantes.

Recuerdo especialmente una entrevista en la que una candidata expresó: “Estoy un poco ansiosa, hace mucho que no tengo entrevistas” (Registro n°49, 12/09/2024). Lo que la candidata no sabía era que yo también estaba nerviosa pues eran mis primeras entrevistas, pero no podía dejar que esto quede en evidencia. Decidí comenzar la entrevista con una breve

conversación informal que le permitiera a la candidata acomodarse al espacio. Este tipo de gestos, aunque simples, dejan en evidencia una sensibilidad que no figura en los manuales pero que resulta clave para cuidar la experiencia del otro. La objetividad no tiene por qué dejar de lado un trato empático, y sostener un encuadre también implica estar atento a cuestiones emocionales de quien se sienta del otro lado.

En otra ocasión, me encontré comunicando a los candidatos que, lamentablemente, no habían sido seleccionados para continuar el proceso y uno de ellos me respondió:

“Muchas gracias por la devolución. Me gustaría agradecerte por tu buen trabajo y profesionalismo. Es la primera consultora, que tengo la posibilidad de conocer, que notifica la evolución del proceso de selección y ni hablar que te den un feedback. Saludos” (Registro n° 55, 24/09/2024).

En otra oportunidad, otra candidata me preguntó explícitamente “Quiero saber en qué estoy fallando, que no logro ser elegida, para poder mejorar en próximas búsquedas” (Registro n° 55, 24/09/2024) y al responderle que en esta oportunidad era simplemente una cuestión cultural de la empresa por la cual la candidata no ajustaba y que la podemos tener en cuenta para próximos procesos, me respondió:

“Gracias Caro por tu respuesta. La verdad estaba muy esperanzada con esta nueva oportunidad, me entusiasmaba sobremanera. De todos modos, si quiero sumarme a cualquier proceso activo. Mil gracias por tu gestión, tu amabilidad, tu tiempo y por mantenerme informada.” (Registro n° 58, 01/10/2024)

Esas situaciones me permitieron reflexionar sobre el valor de la retroalimentación honesta y respetuosa, y cómo esta puede tener un impacto positivo, más allá del resultado final. Noté también que no siempre era posible brindar devoluciones extensas, por cuestiones de tiempo o disponibilidad, pero que cuando se hacía, los candidatos lo valoraban profundamente. Incluso para quienes estamos de este lado de la selección, también es agradable ser valorado y sentir que estás haciendo bien tu trabajo es gratificante.

Por otra parte, fui testigo de la forma en que se protegía la confidencialidad de la información recolectada. En una instancia particular, un cliente solicitó conocer detalles sobre la situación familiar de una postulante (Registro n° 58, 01/10/2024). El equipo decidió no transmitir esa información, ya que no resultaba pertinente al puesto. Ese tipo de decisiones, aunque puedan parecer menores, hablan del compromiso con el resguardo de los datos sensibles y con el trato digno hacia las personas.

También, el equipo de selección de la consultora, conformado por profesionales de psicología y recursos humanos, trabaja de manera conjunta, por lo que un perfil es primero entrevistado por el selector y si este reconoce un sesgo expone la situación para luego aunar criterios y tomar la decisión más ajustada. Este tipo de intercambios no sólo favorecen la confiabilidad del proceso, sino que contribuyen a poner en tensión los propios sesgos y miradas individuales, fortaleciendo la toma de decisiones colectivas.

En síntesis, comprendí que el carácter ético de un proceso de selección no reside únicamente en la aplicación de instrumentos válidos o confiables, sino también en la actitud que se adopta frente al otro, en el modo de construir el encuentro, y en las elecciones que se toman en los márgenes del procedimiento. Es en esas instancias, frecuentemente invisibles, donde se juegan aspectos fundamentales como la transparencia, la escucha y el cuidado.

Lo mencionado anteriormente cobra aún más relevancia al considerar el contexto actual, atravesado por transformaciones constantes y nuevas reglas de juego. La evolución de la sociedad ha generado transformaciones en el mercado laboral, donde no siempre las personas y las organizaciones están en condiciones de establecer acuerdos que resulten beneficiosos para ambas partes (Alles, 2006). Los elevados índices de desempleo, la globalización y otros fenómenos contemporáneos han complejizado el proceso de selección de personal. Las organizaciones ya no buscan únicamente candidatos con conocimientos técnicos, sino que también exigen un conjunto de habilidades y competencias que les permitan adaptarse a entornos dinámicos, resolver problemas de manera eficaz y contribuir al crecimiento de la empresa. La evolución de las generaciones y los cambios en el mercado laboral han generado la necesidad de adaptar las entrevistas y los criterios de selección a públicos cada vez más diversos. Lo que funcionaba en el pasado puede volverse obsoleto en poco tiempo.

“Cada vez existen más desafíos te diría. Hay algo que es natural en las sociedades y es que las personas van evolucionando. No es lo mismo generar entrevistas con una Generación X que generar con los Millennials. Definitivamente que las entrevistas deberían de ir evolucionando para poder adaptarse a los distintos públicos a los cuales me voy a enfrentar. [...] La complejidad se va haciendo cada vez más grande y definitivamente son cosas que van haciendo que los desafíos de tener un proceso de selección lo suficientemente versátil sea un desafío enorme. Tenés que empezar a estar atento a muchísimas más variables de las que solías estar y el año que viene van a ser otras y así sucesivamente. El dinamismo del mercado del trabajo no es una cuestión que sacamos una foto justamente es dinamismo porque no solo viene cambiando sino que va a seguir cambiando.” (Registro nº 64, 15/10/2024)

Incluso en una reunión del equipo de selección con el Director de la Consultora, se habló que “si no sabemos leer lo que está pasando en cada contexto, en el momento actual, en cada entrevista o cliente, si seguimos funcionando con moldes fijos, nos perdemos información. Y si nos perdemos información, evaluamos peor.” (Registro n° 50, 16/09/2024)

Como vemos, conocer el contexto actual va de la mano con comprender al cliente y sus necesidades. No se trata solo de identificar perfiles que cumplan con los requisitos del puesto, sino también de garantizar que se integren a la cultura organizacional. En este sentido, el selector no solo busca candidatos adecuados, sino que también asesora al cliente en la definición de expectativas realistas, considerando tanto las demandas del puesto como la oferta disponible en el mercado. Alles (2006) plantea que el selector debe asumir un rol activo como asesor, lo que implica no solo evaluar candidatos, sino también comprender en profundidad el negocio y el funcionamiento de cada área dentro de la organización. Para ello, es fundamental que se mantenga informado y maneje la mayor cantidad de datos posibles sobre la industria, los desafíos específicos del sector y las necesidades estratégicas de la empresa. Solo a partir de este conocimiento podrá alinear de manera efectiva cada búsqueda con los requerimientos reales del puesto, facilitando así la identificación de perfiles que no solo cumplan con los requisitos técnicos, sino que también aporten valor a la organización.

Por ejemplo, durante mi experiencia de práctica, durante un relevamiento de perfil para un Gerente General fue necesario incluso guiar al cliente y ajustar expectativas teniendo en cuenta un conocimiento del mercado:

“Al principio, la descripción del perfil se volvió bastante ambiciosa: esperan que esta persona lidere todos los procesos críticos, mejore el clima laboral, arme equipos, y a la vez se involucre en la gestión diaria de mandos medios y operativos. Incluso mencionan que “tiene que saber un poco de todo”. En ese momento, la referente del área de selección plantea que es importante definir prioridades, porque es difícil encontrar candidatos que puedan cubrir con solvencia todos los frentes mencionados. Se abre un espacio de trabajo conjunto, donde se reorganiza el foco: se decide priorizar el pensamiento estratégico, la planificación, la conducción de equipos y el acompañamiento de procesos de cambio, dejando en segundo plano la necesidad de que esté “en el detalle” de cada proceso técnico o administrativo.” (Registro n.º X, 11/09/2024)

Dado que en la institución donde realicé mis prácticas la mayoría de las entrevistas son conducidas por selectoras externas, esto a menudo representa un desafío. En la entrevista realizada al director de la consultora, se le preguntó sobre los factores que pueden influir en la calidad de la evaluación de un candidato durante una entrevista. El director no dudó en

señalar que uno de los aspectos más críticos es que el selector no comprenda claramente las necesidades del cliente (Registro n° 64, 15/10/2024). En conclusión, el papel del selector trasciende la simple evaluación de candidatos; se convierte en un aliado estratégico que debe comprender a fondo las necesidades del cliente y el entorno del negocio. La colaboración efectiva entre el selector y el cliente es fundamental para garantizar que los candidatos elegidos no solo cumplan con los requisitos técnicos, sino que también se integren de manera armónica en la cultura organizacional.

Por otro lado, para poder garantizar un buen proceso de selección, el encuadre también debe permitir que el candidato también

“conozca la propuesta de parte del entrevistador, que conozca los desafíos que hoy atraviesa la empresa, que conozca las posibilidades de desarrollo crecimiento que puede ofrecerle al candidato, que conozca también cuáles son las cuestiones críticas por las que pasa la empresa para evitar fracasos, porque puede estar con el candidato idóneo para determinada tarea pero para esa empresa.” (Registro n° 64, 15/10/2024)

Sabemos que el contexto ha cambiado y con ello la manera de plantear el encuadre y enfrentar los procesos de selección. Tomando los aportes de Blasco (2004), el objetivo fundamental en los procesos de reclutamiento y selección de personal sigue siendo la predicción del desempeño de los candidatos, aunque este enfoque ha evolucionado. En el antiguo paradigma de la predicción, se centraba principalmente en el ajuste de la persona al puesto de trabajo (P-T). Sin embargo, con los avances en la comprensión del impacto del entorno social y del grupo en la efectividad laboral y la retención de empleados, se ha cambiado el criterio de ajuste por uno que considera más la adaptación al equipo (P-E) que al puesto en sí.

Esta transición implica que los selectores deben prestar mayor atención a las características de los candidatos que les permitan integrarse adecuadamente en su entorno psicosocial. Así, es necesario considerar no solo las habilidades técnicas y la experiencia laboral, sino también las competencias interpersonales y el estilo de trabajo en equipo que el candidato pueda aportar. Con el mismo fin, se enfatiza la importancia de seleccionar candidatos que se alineen con las características organizacionales (P-O). Es el caso de un candidato que participó en un proceso de la consultora para cubrir un puesto como Jefe de Producción. Se trataba de un candidato con 20 años de experiencia en la empresa donde estaba, que estaba buscando un cambio y desde el primer contacto se mostró muy entusiasmado por la propuesta. Sin embargo, renunció a dos semanas de su ingreso. Nos

enteramos gracias al cliente, pero cuando la referente del área lo llamó para conversar que había sucedido, él mencionó que

“lamentablemente, se dio cuenta de que no era la empresa que estaba buscando en esta etapa de su vida. Que si bien él venía de trabajar en industrias exigentes, con muchas horas y viajes, lo que está viviendo esta empresa ahora es una expansión muy acelerada, con un ritmo que no logró sostener. Mencionó que en esa semana había trabajado tantas horas y había viajado tanto que casi se queda dormido manejando, y eso le hizo tomar la decisión de renunciar y priorizar su salud y bienestar. Sumado a eso, también nos comentó que las tensiones con su compañero de trabajo lo desgastaba mucho. No dijo nada grave, pero sí se habló de un clima difícil, de poca colaboración, y la sensación de tener que estar peleando todo el tiempo para poder hacer su trabajo” (Registro n° 65, 16/10/2024)

Este ajuste a aspectos clave de la cultura y los valores de la organización, relacionados con la personalidad de los candidatos, resulta determinante en las decisiones de contratación. Aquellos que demuestran una mayor afinidad con estas características pueden tener más probabilidades de permanecer en la organización a largo plazo.

A su vez, para poder comprender estos aspectos de personalidad del candidato, es fundamental establecer un encuadre que propicie un ambiente de confianza y apertura lo que permitirá que la persona se sienta cómodo y se exprese con sinceridad, lo que a su vez puede influir en la validez y confiabilidad del proceso de evaluación.

Otro aspecto a considerar en cuanto a la validez y confiabilidad de las entrevistas es la subjetividad del entrevistador. “La objetividad en psicología no existe. [...] Todo siempre va a depender del contexto en el que vos mires a la persona” (Registro n° 69, 28/10/2024). En este sentido, la teoría de la percepción social resulta clave para comprender cómo los sesgos cognitivos, las experiencias previas y el contexto en el que se desarrolla la entrevista pueden influir en la evaluación del postulante. La percepción social implica un proceso de construcción en el que el entrevistador organiza e interpreta la información de acuerdo con esquemas mentales preexistentes, lo que puede generar distorsiones en la apreciación de las competencias y actitudes del candidato (Universidad de Concepción, s.f.).

Desde esta perspectiva, el encuadre no sólo facilita que el candidato se exprese con naturalidad, sino que también permite al entrevistador tomar conciencia de los factores que pueden estar influyendo en su percepción. Un encuadre adecuado contribuye a minimizar los efectos de estereotipos, atribuciones erróneas o proyecciones subjetivas, favoreciendo una evaluación más ajustada a la realidad del candidato y a los requerimientos del puesto. De lo contrario, la interpretación de la información puede estar sesgada por juicios previos,

expectativas personales o incluso por la forma en que se formula cada pregunta, afectando la validez del proceso de selección.

La subjetividad del entrevistador, entonces, no es un factor que pueda eliminarse por completo, pero sí puede gestionarse a través de estrategias que permitan una mayor autoconciencia sobre los propios procesos perceptivos.

“El impacto (de la subjetividad) está y va a estar siempre, va a atravesar el encuadre. Lo importante es que el entrevistador sepa en qué punto esto puede sesgar el proceso, y pueda ponerlo entre paréntesis para primero hacerse cargo de que esto está y después ver qué tanto impacto tiene esta cuestión subjetiva dentro del proceso objetivo de encuadre y de selección. [...] Y vos como selector podés pesquisar, si tenés un buen manejo de las preguntas. Preguntas no solamente de historia vital, sino de la competencia que querés evaluar, qué querés indagar y después ya nada más porque es un recorte. El encuadre es un recorte de la vida del sujeto en un determinado momento y con una determinada necesidad.” (Registro n° 69, 28/10/2024).

Recuerdo que en la Jornada de Inserción Profesional, atravesé una situación en la que pude reconocer el impacto de mi propia subjetividad. Se acercó una joven que estaba buscando reinsertarse en el mundo laboral después del cierre del estudio donde trabajaba y manifestó que le estaba resultando difícil volver a conseguir empleo. Durante la conversación, mencionó que

“Quería evitar trabajos con atención al cliente porque sentía que las personas le drenaban la energía, ella veía el aura de las personas, decía que era muy receptiva a las malas vibras. Incluso mencionó que estaba haciendo un curso para alinear los chakras y protegerse un poco de eso.”(Registro n° 61, 08/10/2024).

Dichos comentarios pusieron en tensión no solo mis creencias sino lo que yo considero que es “aceptable” en una entrevista laboral, y comencé a formar una idea de ella desde ese lugar.

“Más tarde lo hablé con mi compañera, y ponerlo en palabras me ayudó a frenar un poco. Entendí que lo que me había generado tenía más que ver conmigo, con mis propios filtros, que con algo que ella realmente haya dicho en términos negativos. Me sirvió para volver a centrarme en lo que ella venía a buscar, que era ayuda para ordenar su CV y presentarse mejor en futuras entrevistas. Nos enfocamos en orientarla con sugerencias concretas para que el perfil se vea más claro, y ella se fue muy agradecida.” (Registro n° 61, 08/10/2024)

Entonces, aquí también entra en juego las habilidades y capacidad del entrevistador para poder reconocer que eso está sucediendo y poder trabajarla. Chiavenato (2007) plantea 8 aspectos a tener en cuenta para deshacernos de barreras y prejuicios que den como resultado una entrevista con la menor subjetividad posible:

- 1) Identificar y superar sesgos personales en la evaluación de los candidatos.
- 2) Formular preguntas de manera objetiva, evitando aquellas que puedan inducir respuestas sesgadas.
- 3) Prestar atención activa al entrevistado y demostrar interés en su relato.
- 4) Plantear preguntas que fomenten respuestas detalladas y narrativas.
- 5) Abstenerse de expresar opiniones personales durante la entrevista.
- 6) Incentivar al entrevistado a realizar consultas sobre la empresa o el puesto de trabajo.
- 7) Evitar categorizar a los candidatos de manera generalizada en términos absolutos como bueno, regular o malo.
- 8) Minimizar la toma de notas durante la entrevista para mantener el contacto y la atención en el candidato.

Cabe mencionar que los sesgos no solo son “negativos”. Como mencionó la selectora entrevistada sino

“también a veces son positivo, vos sentís empatía por la otra persona en algún punto o lo queres acompañar y muchas veces le das un consejo porque sabes que es un buen candidato [...] entonces también depende de tu perspicacia para entrevistar, para no quedarte con lo que el candidato te dice, sino para saber por donde sondear. Es muy importante que escuches activamente al candidato.” (Registro n° 69, 28/10/2024).

Este tipo de experiencias permite pensar, desde la perspectiva de Bleger (1964), la compleja red de fenómenos transferenciales y contratransferenciales que atraviesan toda entrevista, incluso en el contexto de selección. Tal como plantea el autor, la entrevista constituye una situación psicológica en la que el vínculo interpersonal se encuentra cargado de significaciones inconscientes. Tanto el entrevistador como el entrevistado proyectan y depositan aspectos de su mundo interno en ese encuentro, lo que da lugar a procesos de transferencia y contratransferencia. En ese marco, el encuadre posibilita, según Bleger, discriminar entre lo que pertenece al entrevistado y lo que emerge desde el entrevistador. Por eso, cuando la empatía o el deseo de "ayudar" a un candidato aparecen, como en el caso citado, resulta fundamental que el entrevistador sea capaz de registrar esas reacciones subjetivas y procesarlas críticamente, evitando que se traduzcan de manera inmediata en intervenciones que puedan alterar el encuadre o desdibujar el objetivo de la entrevista.

La “perspicacia” a la que alude la entrevistadora puede entenderse entonces como esa capacidad de autoconciencia sobre la propia subjetividad, que permite detectar cuándo una reacción emocional podría estar teñida de contratransferencia.

Otra clave para ser objetivos al momento de evaluar es

“poder parametrizar, aún dentro de la subjetividad que representa hablar de comportamientos, de alguna forma los comportamientos esperados por el candidato. Cuando yo hablo de negociaciones porque el proceso de negociación es algo importante para un puesto, yo tengo que entender que hay comportamientos que los tengo que poder observar. Entonces tengo que poder generar preguntas que estimulen esa respuesta en caso de que esté. [...] Hay cosas que el observar los comportamientos de manera adecuada, de manera ordenada y de manera parametrizada, te permite que esta subjetividad que está en manos del selector no pase por el otro lado.” (Registro n° 28, 28/10/2024)

Para poder parametrizar podemos tomar los aportes de Alles (2011) y su Diccionario de Preguntas. La autora propone que durante la entrevista, se planteen preguntas basadas en el su Diccionario con el objetivo de investigar las competencias del candidato. Al utilizar esta herramienta de manera efectiva, se pueden extraer del relato del entrevistado los comportamientos observables que corresponden a las competencias que se desean evaluar . Es decir, para indagar y estimular la expresión de competencias específicas, es necesario formular preguntas precisas que conduzcan al candidato a relatar situaciones en las que haya puesto en práctica, o no, dichas habilidades. Por ejemplo, para explorar la “Iniciativa”, la autora sugiere preguntar (pp.131):

- “Cuénteme los problemas del día a día propios de su sector y explíqueme cómo impactan en su desempeño. ¿Qué hace para resolverlos desde su posición?”
- “¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?”
- “¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos?”
- “¿Cuáles son sus objetivos profesionales? ¿Se ha fijado para usted mismo un plan de carrera o un plan de acción a corto, mediano y/o largo plazo? En el caso de que el entrevistado describa un plan, repregunte: ¿Qué espera obtener del mismo? ¿En qué plazos?”

Para esto, el director de la consultora considera fundamental

“trabajar en generarle las competencias a los selectores para que puedan identificar que estos desafíos existen y que no les generen problemas, sino que, al contrario, generen nuevas puertas de oportunidad es, me parece, la solución.” (Registro n° 69, 28/10/2024).

Contar con herramientas que orienten la formulación de preguntas y permitan observar conductas concretas resulta clave para reducir la ambigüedad y hacer más consistente la evaluación por competencias. Sin embargo, el verdadero valor de estas herramientas radica en la capacidad del entrevistador para utilizarlas con criterio, sensibilidad y una actitud activa de aprendizaje. Solo así es posible transformar los desafíos que presenta cada entrevista en oportunidades para afinar la mirada, profundizar la comprensión del candidato y enriquecer el proceso de selección.

Esta experiencia de práctica me permitió dimensionar que el encuadre psicológico no es una garantía de validez por sí mismo, pero sí una condición necesaria para acercarse a una evaluación más justa, situada y coherente con lo que se busca indagar. Poner en cuestión sus límites es, al mismo tiempo, una invitación a responsabilizarse por las decisiones que se toman en el rol de entrevistadora, entendiendo que toda intervención, incluso las más sutiles, puede incidir en los resultados del proceso. Este reconocimiento me permitió reflexionar sobre la importancia de una constante autorregulación y una mirada crítica ante los elementos que configuran la entrevista. La tarea evaluativa no es un proceso lineal ni exento de subjetividad; es más bien un espacio dinámico donde interactúan múltiples factores: las expectativas de los entrevistadores, la interpretación de las respuestas, la forma en que se construye el vínculo y, por supuesto, el encuadre en sí. Reconocer esta fragilidad no implica renunciar a la tarea evaluativa, sino sostenerla con mayor conciencia, apertura y capacidad de revisión.

En conclusión, el encuadre psicológico, debe ser visto no solo como una estructura que organiza el proceso, sino como una herramienta flexible que debe adaptarse a cada situación particular, siempre en busca de maximizar la validez y confiabilidad de las evaluaciones sin perder de vista la singularidad de cada candidato.

A partir de esta reflexión, pienso en la importancia de aprender a gestionar la incertidumbre que trae consigo cada entrevista. Ningún encuadre ni proceso es infalible, y este aprendizaje me invita a estar más atenta a las variables que surgen y a no considerar el encuadre como una solución definitiva, sino como una guía que debe ser constantemente ajustada a las circunstancias. Me hizo pensar también en cómo los errores del proceso son,

en sí mismos, oportunidades para seguir aprendiendo, tanto en la mejora de las técnicas de evaluación como en el fortalecimiento de mi rol como profesional en este tipo de dinámicas.

9. CONCLUSIÓN

Al finalizar esta práctica preprofesional me encuentro en un punto distinto en relación a su inicio. No solo por los conocimientos técnicos incorporados o por la comprensión de los procesos de selección laboral, sino también por los aprendizajes personales, éticos y profesionales que fui construyendo en el hacer, en la observación, en el ensayo y error, en el vínculo con otros.

Al inicio de este recorrido, tenía la idea de que el rol del psicólogo en selección se jugaba en la precisión del instrumento, en la claridad de la consigna, en la calidad del informe. Con el paso de las semanas y la vivencia directa de múltiples situaciones, fui entendiendo que hay algo más profundo en juego, algo que no está del todo escrito en los manuales. Aprendí que el encuadre psicológico no es solo una estructura formal que ordena el dispositivo de entrevista. Es una actitud, una manera de estar con el otro, de escuchar sin interrumpir, de sostener la incertidumbre, de habilitar el despliegue subjetivo sin forzarlo.

Esta noción me permitió resignificar situaciones que, de otro modo, podrían haber pasado desapercibidas: un silencio prolongado, una frase fuera de lugar, un gesto corporal que parecía no coincidir con el discurso. Todo eso también habla, también comunica, y también forma parte del proceso evaluativo si logramos sostener un encuadre que lo permita.

Una de las preguntas que me acompañó durante la práctica fue: ¿cómo hacer para evaluar sin invadir? Fue una inquietud que me llevó a revisar mis propios modos de intervenir, mis prejuicios, mis zonas de inseguridad. Comprendí que no hay respuestas únicas, y que cada entrevista es una experiencia nueva, que exige sensibilidad, ética y presencia. Esa frase me permitió entender que mi propio aprendizaje se estaba dando también de ese modo: a través de desequilibrios, reformulaciones y pequeños momentos de comprensión que reorganizaban mi manera de mirar y actuar.

La práctica me enseñó, además, que el conocimiento no es sólo técnico, sino también relacional y subjetivo. Aprendí de los candidatos y candidatas, de sus historias laborales y personales, de cómo narraban sus trayectos, de lo que les costaba poner en palabras, de sus expectativas, temores y deseos. Aprendí del equipo de trabajo, de sus diferentes estilos y enfoques, de cómo se construye colectivamente una mirada compartida. Y aprendí de mí misma: de mis emociones al escuchar, de mis reacciones, de las veces en que sentí que había logrado una buena entrevista y de las otras, en las que salí llena de dudas.

En ese recorrido, la práctica se transformó en una experiencia formativa, no solo para el hacer profesional, sino también para la construcción de una identidad como psicóloga. Entender la subjetividad como parte central del proceso evaluativo me permitió ampliar la mirada: ya no se trataba solo de identificar competencias o de relevar antecedentes laborales, sino de comprender al otro en su contexto, en su historia, en sus deseos y tensiones.

Mirando hacia atrás, puedo reconocer que este recorrido me permitió ir transformando la idea que tenía del rol profesional. Al comienzo, pensaba que el rol del psicólogo en selección era más acotado, casi técnico. Hoy entiendo que es un rol con una potencia enorme, que puede generar experiencias positivas o negativas para los candidatos, que puede habilitar o cerrar oportunidades, y que tiene una gran responsabilidad en los procesos de inclusión, equidad y bienestar organizacional. Como señala García (2000), conocer no es simplemente registrar lo que está ahí, sino construir sentido en interacción con el mundo, mediado por nuestra propia subjetividad.

Hacia el final de la práctica, viví un momento que resignificó aún más todo este recorrido. La responsable y la coordinadora del área me citaron a una reunión y me sorprendieron al proponerme formalmente incorporarme al equipo como auxiliar de selección. La propuesta fue inesperada, y generó en mí una mezcla de orgullo, emoción y gratitud. Y si bien ya me sentía satisfecha con mi desempeño, incluso sin ese ofrecimiento, el hecho de que confiaran en mí y vieran en mí una futura colega fue profundamente significativo.

Aceptar esa propuesta no fue solo un paso laboral, sino una reafirmación de mi elección profesional. Sentí que algo se cerraba y algo nuevo comenzaba. Que este proceso no había sido solamente una práctica, sino una forma de iniciar mi camino profesional en un contexto que me desafió, me cuidó y me permitió crecer. Esta práctica fue una de esas etapas fundantes, y con todo lo aprendido, me siento lista para seguir construyendo, aprendiendo, y habitando este rol con compromiso, sensibilidad y ética.

**10. REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS**

- Agreda Arteaga, S. (2016) Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Boletín Informativo CEI*, 3 (1).
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Granica.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de preguntas. La trilogía*. Granica
- Blasco, R. (2004). Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo. *Revista Psicología, Organización y Trabajo*, Vol.4 N.1.
- Bleger, J. (1964). *Temas de psicología (entrevista y grupos)*. Nueva Visión.
- Bravo Ross, W. A., & Delgado Litardo, B. I. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9 (34), 41-56. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill. Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las Organizaciones*. 8va edición. Mc Graw Hill.
- Corral, F. (2007). Reclutamiento y selección por competencias. *Escuela de Negocios*, 3, 1-56.
- De La Garza Toledo, E. (2009). Hacia un concepto ampliado de trabajo. *Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales*. Vol. I.
- De Pablo Urban, J. (2012). El papel del psicólogo en la lucha contra el desempleo. *Apuntes de Psicología*, 30 (1-3), 23-30.
- García, R. (2000). *El conocimiento en construcción. De las formulaciones de Jean Piaget a la teoría de sistemas complejos*. Editorial Gedisa.
- Gil Flores, J., (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 10, 83-106.
- Goffman, E. (1974). *La presentación de las personas en la vida cotidiana*. Amorrortu Editores.
- Gonzalez Rey, F. (1997). *Epistemología cualitativa y subjetividad*. Educ.
- Jara, O. (2011). *Orientaciones teórico prácticas para la sistematización de experiencias*. Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.

Ley 7106 de 1984. Por la cual se sancionan las Disposiciones para el Ejercicio de la Psicología. 13 de septiembre de 1984.

Montenegro, G., y Schroeder, I. (2019). El estado de Bloqueo Difuso Generalizado. Un obstáculo interaccional a los procesos de aprendizaje en la organización. *Debates actuales en Psicología y Sociedad*, 2(2), 30-52. doi: 10.22529/daps.2019.2(2)03

Palomino Leiva, M. y Arteaga Gomez, M. (2013). Psicología y Subjetividad. *Criterio Libre Jurídico*, 20, 35-49

Pereira Barbosa, Y. Y. (2023). *Realización de entrevistas por competencias*. Generación de contenidos impresos, N.º 87. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. <https://doi.org/10.16925/gcgp.120>

Poncio, M. (2022). *Poncio marca el camino: apuesta por la digitalización de los procesos en RR.HH. y con esa carta buscará escalar a Latinoamérica / Entrevistado por Soledad Huespe*. Infonegocios

Poncio S.A. (2021). *Selección de Personal - Consultoría de Recursos Humanos - Poncio S.A.*. <https://poncio.com.ar/>

Poncio S.A. (2022). *¿Quiénes somos?*. <https://campus.poncio.com.ar/course/view.php?id=99>

Pérez, E. R., & Malvezzi, S. (2018). Psicologías organizacionales y de los trabajos - POTS. Preguntas desde las realidades actuales del mundo del trabajo en América Latina. *Psicología desde el Caribe*, 35, 129–147.

Quintero Teller, J., (2010). Competencias laborales. Aproximación al estado del arte y su concepto. *Duazary*, 7(2), 274-281.

Riboldi, M. (2013). *El rol del Psicólogo en el ámbito laboral* [Tesis de grado, Universidad Empresarial Siglo 21]. Producción Académica. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/11994>

Romero Caraballo, M. P. (2017). Significado del trabajo desde la psicología del trabajo. Una revisión histórica, psicológica y social. *Psicología desde el Caribe*, 34(2), 120–138. <https://doi.org/10.14482/psdc.34.2.8491>

- Santana Cárdenas, S. (2007). Psicología del trabajo y de las organizaciones: Estado del arte, retos y desafíos en América Latina. *Revista Perspectivas en Psicología*, 25-38.
- Spencer L. y Spencer S. (1993). *Evaluación de Competencia en el Trabajo*. Modelos para un Desempeño Superior.
- Ting-Ding, J., y Déniz, M. (2007). La selección de personal como un proceso ético y eficiente. El caso de la entrevista de personal. *Conocimiento Innovación y Emprendedores: Camino al futuro*, 3555-3571
- Tversky, A., y Kahneman, D. (1981). El marco de las decisiones y la psicología de la elección. *Science, New Series*, 211 (4481), 453-458.
- Universidad de Concepción. (s.f.). *Percepción social*.
- Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.