

66
2ej



Universidad Nacional Autónoma de México

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"IZTAGALA"

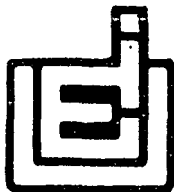
**ANALISIS DE LOS INSTRUMENTOS
UTILIZADOS EN EL PROCESO
DE SELECCION DE PERSONAL**

T E S I N A

Que para obtener el título de:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P r e s e n t a :

Pedro Alberto López Ambríz



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1993



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

RESUMEN:

En éste trabajo se hace un análisis de los instrumentos utilizados en el proceso de Selección de Personal, específicamente: la Entrevista, las Pruebas Psicológicas y el Historial de Vida.

Este análisis tiene como objetivo dar a conocer las características, funciones, validez y confiabilidad de cada uno de los Instrumentos de Selección.

Para la elaboración de este trabajo se tomarón en cuenta tanto bibliografía reciente como materiales antiguos, tomando un margen de vigencia de treinta años.

Se llegó a la conclusión de que dichos instrumentos juegan un papel muy importante porque mediante su utilización se tomarán decisiones de quienes son los candidatos más adecuados para ocupar determinados puestos y que debido a las características de los instrumentos, estos deben ser utilizados en forma complementaria y no como único recurso dentro del proceso de la Selección; y tomando en cuenta sus limitaciones.

INDICE

	pag.
1.Introducción	1
2.-Psicología Industrial	4
2.1.- Antecedentes históricos	4
2.2.-Papel del psicólogo industrial	9
3.-La selección de personal y sus funciones	11
4.-Algunos instrumentos utilizados en el proceso de selección de personal	17
4.1.-Entrevista	19
4.1.1.-Clasificación de la entrevista	27
4.1.2.-La entrevista de selección y sus funciones	29
4.1.3.-Validez y confiabilidad	34
4.2.-Evaluación psicométrica	37
4.2.1.-Psicometría	37
4.2.2.-Las pruebas psicológicas y sus funciones	39
4.2.3.-Clasificación de las pruebas psicológicas	45
4.2.4.-Validez y confiabilidad	49
4.3.-El historial de vida y sus funciones	53
5.-Conclusiones	55
6.-Bibliografía	57

INTRODUCCION

La psicología puede ser definida como el estudio científico de la conducta¹. Dentro de esta disciplina, encontramos diversas áreas de su aplicación, entre ellas: La psicología educativa, La psicología social, La psicología clínica, La psicología aplicada, La psicología experimental, La psicofisiología, etc.. Asimismo, encontramos el área de la psicología industrial, la que constituirá la base de este estudio.

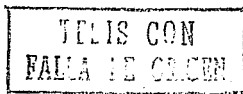
La psicología industrial es un área tan importante, como las antes mencionadas, y se basa en la aplicación de los principios y datos psicológicos a los problemas relacionados con la conducta humana en el ámbito laboral, con el propósito de obtener resultados benéficos, tanto para el empleado, como en los logros de los objetivos organizacionales²

Dentro de esta área podemos encontrar dos de los campos más importantes de su aplicación, la capacitación y la selección de personal.

La selección de personal se considera de gran importancia, por que mediante ella se tomarán decisiones de qué personas son adecuadas para ocupar determinados puestos en una empresa, mediante la utilización de diversos instrumentos de

¹ L. Siegel, y V. Irving. Psicología de las organizaciones Industriales, pp.25.

² L. Blum y C. Naylor. Psicología Industrial, pp.17.



evaluación como son : La entrevista, Las pruebas psicológicas, el historial de vida, etc.³

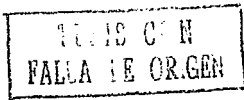
Cada uno de estos instrumentos posee características que, combinadas de manera adecuada, nos dan un perfil de las capacidades, habilidades, rasgos de personalidad, actitudes, etc., que facilitan la decisión de asignar personas, según sus características, al puesto adecuado, con el fin de que exista un buen desempeño y armonía, por parte del empleado, aumentando así la productividad.

Como se mencionó anteriormente, los instrumentos de evaluación juegan un papel muy importante dentro de la selección de personal, ya que de los datos obtenidos por ellos, se hará un análisis cuidadoso, sacando la información más relevante acerca de las personas, de tal modo que las más calificadas se sitúen en los puestos de mayor responsabilidad y las menos competentes ocupen puestos que vayan de acuerdo a las características obtenidas en sus evaluaciones.⁴ Teniendo en cuenta los problemas que trae consigo la falta de validez y confiabilidad de dichos instrumentos .Entre dichos problemas es posible citar los que se enfrentan en el proceso de la entrevista, tanto por parte del entrevistador como del entrevistado, como son, la habilidad del psicólogo para recabar información importante, las condiciones de aplicación, el tipo de entrevista empleada, etc. . En cuanto a la evaluación psicométrica, se han identificado problemas de validez y confiabilidad , estado emocional del candidato, etc..

La entrevista nos brinda información verbal sobre actitudes hacia el trabajo, problemas personales que afecten el desempeño laboral, etc.. Las pruebas

³ I. Chiavenato. Administración de Recursos Humanos, pp.201.

⁴ A. Fleishman y R. Bass . Estudios de psicología industrial, pp.35.



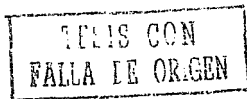
psicológicas proporcionan una enorme cantidad de datos de varios tipos, de personalidad, de inteligencia, de aptitudes, etc.. El historial de vida, nos da de manera general, aspectos de la experiencia acumulada por el candidato.

El objetivo de este trabajo es hacer un análisis de los instrumentos que se utilizan en el proceso de selección de personal, con el fin de dar a conocer las características, funciones, validez y confiabilidad, de cada uno de ellos.

En este trabajo se hará un esbozo de los antecedentes históricos del surgimiento de la psicología industrial, cuál es su función, alcances de su estudio y papel del psicólogo industrial; como se dijo anteriormente, el tema específico será, el proceso de la selección de personal, qué es, cuál es su importancia, y principalmente, sus instrumentos de evaluación. Para este estudio, se tomarán para su análisis, la entrevista, las pruebas psicológicas y el historial de vida, estudiando sus principales características, clasificación, validez y confiabilidad

Lo que se espera de este trabajo es difundir los instrumentos de evaluación utilizados en la selección de personal, con el objeto de que su empleo se haga de manera adecuada y se obtenga mayor provecho de estos.

Las fuentes bibliográficas utilizadas en la elaboración de este trabajo serán únicamente teóricas ya que, como se mencionó anteriormente, se realizará un estudio de las funciones, clasificaciones y características de algunos de los instrumentos utilizados en el proceso de la selección de personal y no de su aplicación en el campo laboral, entre la bibliografía consultada, se tomaron en cuenta tanto materiales recientes, como materiales antiguos (tomando en cuenta un margen de 30 años).



2.- PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.

2.1.- Antecedentes históricos.

La psicología industrial es la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria.⁵

El objetivo principal de estudio de la psicología industrial, es crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la industria. En general, la razón de ser de la psicología industrial, es la existencia de problemas humanos en las organizaciones, y su objetivo es proporcionar las bases para resolver estos problemas o más realísticamente, para minimizarlos.⁶

Es difícil hablar de una fecha exacta en la cuál se pudiera decir que surge o que nace la psicología industrial, sin embargo hay datos que concuerdan con aspectos que son los desencadenadores para dicho surgimiento.

El 20 de Diciembre de 1901, el Doctor Walter Dill Scott, psicólogo de la universidad de Northwestern, pronunció un discurso, analizando las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad. A esto siguió una

⁵ L. Blum y C. Naylor. Psicología industrial, pp. 17.
⁶ B. Gáimer. Tratado de psicología empresarial, pp. 12.

serie de 12 artículos de revistas que se combinaron subsecuentemente, en 1903, en un libro titulado "The theory of advertising". También escribió libros en los cuales hablaba de que la psicología influye en el campo más amplio de los negocios.^{7,8}

A pesar de que se le atribuye el título de pionero de la psicología industrial al Dr. Scott, también se le atribuye a Hugo Munsterberg, quien en 1913, publicó su texto "Psychology of industrial efficiency", en donde habló de temas como el aprendizaje, el ajuste a las condiciones físicas, la economía de movimientos, la monotonía, la fatiga, la compra y venta.⁹

En 1917, el Dr. Scott y sus colaboradores publicaron "Aids in the selection of salesmen", que fijó la pauta para la investigación y práctica de la selección que siguió el ejército norteamericano durante la primera guerra mundial; en donde los psicólogos participaron activamente en los esfuerzos bélicos, administrando pruebas colectivas para reclutas del ejército y ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales.¹⁰

A partir de 1924, con los experimentos de Hawthorne sobre condiciones de trabajo, se amplió el campo de la psicología industrial; no sólo se estudio la psicología de personal, sino también la psicología social industrial, ya que antes de dichos estudios el psicólogo industrial se ocupaba principalmente del trabajador industrial, es decir, se había centrado en idear mejores pruebas y mejores procedimientos de entrevistas para escoger trabajadores más capaces y métodos más idóneos, para entrenarlos con miras a su trabajo.¹¹

⁷ L. Båm y C. Naylor. Psicología Industrial, pp.31.

⁸ H. Smith y J. Waskeler. Psicología de la conducta industrial, pp. 23.

⁹ S. Martínez. Papel del psicólogo en la industria, pp. 3

¹⁰ H. Smith y J. Waskeler. Psicología de la conducta industrial, pp. 24-25.

¹¹ Ibid. pp.26.

Los psicólogos americanos se mostraron inclinados en los problemas de selección y colocación de personal. El uso afortunado de las pruebas psicológicas para la clasificación y colocación de los militares contribuyó en gran manera a que grandes sectores del público se familiarizaran con la eficiencia de dichas pruebas. Pocos años después de terminar la primera guerra mundial, se fundó la Psychological Corporation, con el objeto de desarrollar y distribuir pruebas psicológicas. Durante la segunda guerra mundial, varios miles de psicólogos ayudaron a establecer y ampliar la selección, entrenamientos y otros programas relativos al personal militar. La mayoría de estos programas tenían aplicaciones en problemas industriales. El avance de la psicología industrial fué reconocido formalmente en 1945 con el establecimiento de la división de la psicología industrial y de los negocios de la American Psychological Association.¹²

A lo largo de la historia se han producido pocos fenómenos que pueden equipararse, en cuanto a amplitud e importancia, con el desarrollo y la expansión que ha llegado a alcanzar la industria. Se han desarrollado numerosos procedimientos técnicos con la finalidad de reducir los costos de la producción, aumentarla y hacer de esta forma posible el disfrute de estos avances al mayor número posible de personas. Una de las cuestiones que con mayor rapidez ha sido necesaria plantearse ante la metamorfosis experimentada por el mundo laboral, es otra vez, el papel que juega al respecto el hombre, o sea, la importancia de los factores humanos. Este aspecto es importante para la psicología industrial.¹³

A medida que la industria acepta cada día más la contribución del psicólogo, se consulta con más frecuencia al psicólogo industrial sobre lo concerniente a todos los

¹² L. Stogel y V. Irving. Psicología de las organizaciones. pp. 19

¹³ E. Cerdá. Psicología aplicada, pp. 351.

aspectos de la industria. Inicialmente, el campo se restringió al estudio de la conducta de los empleados. Los primeros psicólogos se habían limitado a estudiar el comportamiento dentro de un plan laboral específico, hoy en día el campo de estudio es tan amplio, que tiene como resultado el cambio de las estructuras organizacionales que comprenden dichos ambientes.

Las distintas actividades de la psicología industrial se clasifican en tres campos:¹⁴

1) Las actividades de la gerencia respecto al personal, como son la selección y capacitación de personal, la medida de sus aptitudes, la valoración de sus méritos, la seguridad, las comunicaciones y calibración del trabajo.

2) Lo que se llama mecánica humana, en la cuál se incluye el diseño del equipo y la preparación del ambiente de trabajo, teniendo en cuenta las capacidades y limitaciones de las personas.

3) Lo relacionado con la conducta del consumidor (publicidad, ventas, etc.).

Como ya vimos, la psicología industrial abarca varias áreas que son de gran importancia para una empresa, pero en este trabajo nos enfocaremos únicamente al aspecto de la selección de personal, debido a su importancia, para el buen desempeño laboral del personal.

No podemos dejar de lado la importancia que juega en la psicología industrial el trabajador, obviamente es él, el principal objeto de estudio, ya que ha sido motivo de

¹⁴ M. Campos y A. Arizá . Elementos para una alternativa psicológica a la salud laboral, pp. 17.

un sin número de investigaciones, que han conducido al reconocimiento de la complejidad que existe entre la relación del trabajo u oficio del empleado y muchos aspectos de su vida. Así pues, tanto su vida personal como social están supeditadas a su actividad específica en muchas formas, y viceversa. Su necesidad de trabajar, el gusto que encuentre en el desarrollo de sus tareas, su creatividad para lograr desarrollar más allá de lo que le piden, la satisfacción por sus propios logros, en suma, sus sentimientos personales hacia sus objetivos sociales y personales forman parte del papel que desempeña en la industria.¹⁵

¹⁵ M. Morales, Psicometría aplicada, pp. 12.

2.2. Papel del psicólogo industrial.

El papel que desempeña el psicólogo industrial es de gran importancia y muy amplio, aunque, como se mencionó anteriormente, la psicología industrial es un área relativamente joven.¹⁶

Las personas mal informadas pueden creer que lo único que se necesita para tener conocimientos de psicología es ser un ente humano, sin embargo los psicólogos son personas muy diferentes. Tienen una preparación profesional, están conscientes de las limitaciones de sus conocimientos y, sobre todo, han sido adiestrados en una metodología, a fin de obtener conclusiones basadas en datos adquiridos de acuerdo con ciertos métodos científicos prescritos.¹⁷

El profesionista de la psicología industrial está muy interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la industria. Está interesado, también, en los problemas enormemente complejos de la productividad humana y de la ejecución del trabajo, del aprendizaje humano y de la adquisición de destrezas, de la motivación humana y de la motivación de diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas, de la seguridad física y de la seguridad mental, y de la interacción entre las

¹⁶ J. Timin y J. McCormick. Psicología Industrial, pp. 42.

¹⁷ Blum y C. Naylor. Psicología Industrial, pp. 63.

necesidades de los empleados respecto al desarrollo completo y actualización de sus personalidades.¹⁸

El psicólogo industrial puede ser empleado de una compañía industrial, asesor de una asociación profesional, de comerciantes o de fabricantes, desempeñando su trabajo como entrevistador, consejero, entrenador gerencial, psicómetra, etc..¹⁹

La multitud de actividades desarrolladas por los psicólogos industriales podría agruparse en las siguientes categorías generales:²⁰

- 1) SELECCION DE PERSONAL
- 2) DESARROLLO DEL PERSONAL
- 3) INGENIERIA HUMANA
- 4) ACCIDENTES Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO.

En el siguiente capítulo hablaré más detalladamente de la selección de personal, ya que es el tema base de este trabajo.

¹⁸ D. Dunnette y K. Kirchner. *Psicología industrial*, pp. 52.

¹⁹ H. Smith y J. Wiskeler. *Psicología de la conducta industrial*, pp. 78.

²⁰ S. Martínez. *Papel del psicólogo en la industria*, pp. 22.

3.- LA SELECCION DE PERSONAL Y SUS FUNCIONES.

Como ya hemos visto, el hombre juega un papel muy importante en toda organización, ya que representa uno de los recursos más importantes para las empresas industriales o de negocios. A pesar de todos los avances tecnológicos, el buen funcionamiento de una compañía requiere el uso del potencial humano.²¹

Es por esto que frecuentemente las compañías tienen que enfrentarse al problema de escoger, entre un grupo de solicitantes, a los que llenen mejor ciertos requisitos para ocupar determinado puesto.²²

La selección de personal, con procedimientos y resultados aceptables, queda limitada casi enteramente al siglo XX y su desarrollo tiene lugar casi estrictamente dentro de los dominios de la psicología. Diversos escritores actuales señalan que el probar la capacidad y habilidad práctica del individuo es, en considerable medida una obra americana. En tanto que la investigación en la prueba y selección de personal tiene una larga historia en Inglaterra y en SudAfrica; ha sido realmente durante la última década cuando los psicólogos de Europa y del lejano Oriente han extendido el uso de los procedimientos psicológicos a la industria. Y no fué hasta los años sesenta que el gobierno norteamericano empezó a recurrir a los psicólogos para que ayudaran a otros países en los problemas de selección de personal. Hoy no cabe duda alguna

²¹ I. Blum y C. Naylor. *Psicología Industrial*, pp. 47.

²² L. Siegel y V. Irving. *Psicología de las organizaciones industriales*, pp. 28.

de que la tecnología del desarrollo de algunos instrumentos utilizados en dicha selección representan importantes servicios que los Estados Unidos pueden exportar a naciones en proceso de desarrollo.²³

La selección es un área básica de la psicología industrial. Auna el énfasis sobre el problema práctico de conseguir gente que trabaje en la organización, con el énfasis sobre el problema científico de cómo medir las habilidades, destrezas, personalidad, y desempeño de la gente. Es un proceso que trata de distinguir entre quienes pueden hacer el trabajo y quienes no pueden hacerlo; entre quienes pueden aprenderlo y quienes no pueden; entre quienes tendrán integración moral y productividad en el trabajo y quienes no la tendrán.²⁴

Dicho de otra manera, la selección de recursos humanos es la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más bien, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.²⁵

²³ B. Gámer. Tratado de psicología empresarial, pp. 21.

²⁴ H. Smith y J. Wakeier. Psicología de la conducta industrial, pp. 55.

²⁵ I. Chávenatto. Administración de recursos humanos, pp. 230.

El objetivo principal de la selección es, como ya se ha mencionado antes, el de escoger del grupo de candidatos disponibles para un empleo vacante, aquel susceptible de una mejor adaptación al mismo y, en consecuencia de una mayor eficiencia.²⁶ Siendo de esta manera, la principal importancia de la selección, el mejorar la toma de decisiones, tanto en la etapa de contratación,²⁷ como cada vez que el empleado es promovido, transferido o devuelto a un puesto que tuvo con anterioridad.²⁸

Uno de los principales puntos que dieron origen a la selección de personal, es el de las diferencias individuales. Debido a que existen diferencias en el trabajo y en la conducta de los individuos, surgen las diferencias en las características personales, como son las desigualdades en la complexión física, la apariencia, la inteligencia, las aptitudes, la personalidad, los intereses, las motivaciones, la destreza física y otros valores. Además la gente se diferencia en su preparación, en su educación, en los conocimientos adquiridos y en la habilidad para el trabajo. Por tanto, las diferencias individuales en la ejecución y categoría del trabajo realizado son generalmente importantes para tenerse en cuenta en el proceso de selección.²⁹

Presisamente el hablar de estas diferencias individuales, nos lleva a conocer el papel que desempeña el psicólogo industrial en lo que se refiere a selección de personal. El seleccionador (Psicólogo industrial), intenta hacer coincidir las diferencias individuales con las diferencias en los requisitos de puesto particulares. La propiedad

²⁶ A. Reyes. Administración de empresas, pp. 259.

²⁷ A. Fleishman y R. Bass. Estudios de psicología industrial, pp. 43.

²⁸ B. Gilmer. Tratado de psicología empresarial, pp. 24.

²⁹ J. Tiffin y J. McCormick. Psicología industrial, pp.44.

con que puede hacerlo depende de sus conocimientos de cómo evaluar las diferencias individuales pertinentes, de la exactitud de su información relativa a los requisitos de los puestos en cuestión y de la validez de los procedimientos de evaluación utilizados.³⁰ Entre dichos procedimientos encontramos la entrevista, los tests psicológicos, la hoja de vida, etc..

Ahora hablemos de lo que es en sí el proceso de la selección de personal. Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes, obtenido mediante el proceso de reclutamiento, se da inicio al proceso de la selección. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. Este proceso se inicia en el momento en el que una persona solicita un empleo, y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.³¹

A continuación se presenta un modelo básico de selección.³²

Etapa 1 : Examen de los puestos vacantes. Esta etapa consiste en un análisis de puestos. Este punto es problemático y fundamental ya que es o debe ser la base de todas las pruebas industriales.

³⁰ A. Fleishman y R. Bass . *Estudios de psicología industrial*, pp.52.

³¹ B. Werther . *Administración de personal y recursos humanos*, pp. 153.

³² *Ibid*, pp. 170.

Etapa 2 : Selección de criterios y predictores. Consiste en dos partes:

a) Escoger un indicador que mida el punto hasta el que un trabajador es bueno o competente.

b) Elección de una medida particular, que pueda utilizarse para predecir hasta qué punto tendrá éxito un empleado en su trabajo.

Etapa 3: Medición del rendimiento. Una vez teniendo los criterios y los predictores, se requiere de medidas de ellos en una muestra de obreros en servicio.

Etapa 4: Relación del predictor con el criterio. Esta etapa indica la determinación de si existe o no una relación significativa y verdadera entre las calificaciones de un empleado en el predictor y el criterio. Sólo si existe una relación semejante podrá considerarse que el proceso de selección tiene éxito.

Etapa 5: Decisión sobre la utilidad del dispositivo de selección. Esto no nada más requiere de la aceptación de la etapa anterior, sino también de muchas otras condiciones como: número de solicitantes, cantidad de vacantes de empleos, etc..

Etapa 6: Reevaluación. Todo buen trabajo de selección debe reevaluarse periódicamente, a fin de asegurarse de que realiza de manera correcta el trabajo para el cuál se designó.

Existen diversas tendencias actuales que señalan la dirección que posiblemente, seguirá en el futuro la selección de personal. Si es cierto que vaticinar el futuro es siempre un tanto arriesgado, ello constituye, en definitiva, la razón de ser en el plano comercial de la selección de personal.³³

³³ B. Gámer . Tratado de psicología empresarial, pp. 23.

4.- ALGUNOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

Anteriormente, hemos hablado de la importancia que juega el hombre dentro del estudio de la psicología industrial, y sobre todo en el proceso de selección de personal, ya que es mediante la obtención de información y datos personales de él, que se tomará una decisión sobre si se elige o no para determinado puesto, siendo esta la función esencial que desempeñan los instrumentos de selección.³⁴

Para cumplir con esta pesada responsabilidad de la selección, es necesario que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico; las corazonadas, intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.³⁵

Hay que tener en cuenta que tales instrumentos deben ser utilizados sólo por personas expertas que posean los conocimientos de su manejo, por eso es recomendable que esta tarea la realice un psicólogo industrial.³⁶

La selección puede efectuarse cuidadosamente y sin cuidado alguno, de acuerdo con un sistema o dejando el resultado al azar.³⁷

³⁴ J. Tiffin y J. McCormick . Psicología Industrial, pp. 38.

³⁵ S. Ham CH . La selección de personal en las agencias de colocación de empleo, pp. 22.

³⁶ S. Stanton . Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal, pp. 63.

Pueden emplearse muchos instrumentos para ayudar al departamento de personal a tomar decisiones de contratación.³⁸

Los instrumentos de selección y el orden en el que se emplean, suelen variar mucho, para acomodarse a las necesidades y condiciones de cada empresa.³⁹

Algunos de los instrumentos más utilizados en la selección de personal son: 40, 41

- a) Entrevista de selección.
- b) Pruebas psicométricas (Tests psicológicos).
- c) Examen médico.
- d) Antecedentes de trabajos anteriores.
- e) Historial de vida (Hoja de vida) .

En este trabajo, se tomarán en cuenta para su análisis, únicamente, la entrevista de selección, las pruebas psicométricas y el historial de vida.

37 B. Gámer . Tratado de psicología empresarial . pp. 32.

38 A. Fleishman y R. Bass . Estudios de psicología industrial , pp. 51 .

39 A. Reyes . Administración de empresas , pp. 275 .

40 M. Morales . Psicometría aplicada , pp. 35

41 A. Campos . y H. Campos . Aplicación e interpretación de los tests psicológicos en las áreas industrial y clínica . pp. 12.

4.1.- Entrevista.

La entrevista es un método de origen clínico y aún no debidamente estandarizado, dadas sus dificultades de cuantificación. Es de notar, sin embargo, que se tiende a mejorar esta técnica por diferentes procedimientos.⁴²

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto recabar información, con base en la cuál se toman decisiones respecto a una situación específica, que en la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes.^{43, 44}

Las etapas que se deben seguir para realizar la entrevista son cinco:^{45, 46}

1.- Apertura.- La recepción formal del entrevistado, donde por primera vez se conocen ambas partes: entrevistado, entrevistador y recíprocamente se forman una primera impresión, o el primer impacto, del cuál dependerá muchas veces el transcurso de la entrevista.

2.- Rapport.- Significa simpatía, concordancia, es una etapa que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante y aunque en sentido estricto, el rapport debe reinar durante toda la entrevista. El principal objetivo es romper el hielo, esto se realiza a través de actitudes por parte del entrevistador (brindar confianza).

⁴² E. Cerdá. Psicometría general, pp. 42.

⁴³ A. Campos y H. Campos. Aplicación e interpretación de los tests psicológicos en las áreas industrial y clínica, pp. 15.

⁴⁴ J. Grados. Como obtener más provecho de una entrevista, pp. 18.

⁴⁵ S. Stanton. Sistemas efectivos de selección y selección de personal, pp. 42.

⁴⁶ M. Ambríz. La entrevista, pp. 30.

3.-Desarrollo.- Implica una gran capacidad de percepción, por parte del entrevistador, para registrar todas y cada una de las conductas y actitudes que emite el entrevistado. Podríamos decir también que es la etapa donde se obtiene la mayor cantidad de información.

4.-Cima.- Mientras que en la etapa anterior, el objetivo es básicamente la obtención de información cuantitativa sobre las diferentes áreas tratadas y respecto a la situación misma de la entrevista, en la etapa de cima, nos avocamos más bien a la obtención de información cualitativa, más significativa, ya que suponemos que en este momento existe el clima propicio de confianza, espontaneidad y seguridad. Esta etapa se caracteriza por la mayor participación del entrevistado y la mínima participación del entrevistador.

5.-Cierre.- Cinco o diez minutos antes de terminar la entrevista es conveniente indicar que se acerca el final con una transacción como la siguiente: Antes que terminemos, etc.. Este es el momento de decidir los pasos a seguir e informar claramente al entrevistado qué va a suceder, si tiene dudas, si quiere agregar algo, etc..

Si se lleva a cabo con habilidad y tacto, la entrevista constituye un elemento importante de evaluación, con el ánimo de que pueda lograr los resultados esperados. La entrevista es, básicamente, un sistema de comunicación unido a otros sistemas en función de cinco elementos fundamentales :⁴⁷

⁴⁷ I. Chiavenatto . Administración de recursos humanos. pp. 220.

1.- La fuente, o sea el entrevistado, con características de personalidad, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc., en este momento tiene origen el mensaje.

2.- El transmisor, o sea el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones.

3.- El canal de transmisión (2 canales)

a) Palabras habladas.

b) Gestos.

4.- El Instrumento de decodificación: los receptores de la información (entrevistador , entrevistado) pueden interpretar los mensajes en forma diferente.

5.- El destino, o sea, a quien se pretende transmitir el mensaje.

Para que una entrevista dé resultados óptimos, debe ser planeada con anticipación, los puntos que se consideran básicos en la planeación de la entrevista son: 48 , 49

1.- Determinar objetivos.

2.- Estructurar la entrevista.

48 *Ibid.*, pp. 223.

49 J. Grados , Cómo obtener más provecho de una entrevista, pp. 83.

- 3.- Revisar la información.
- 4.- Fijar una guía.
- 5.- Seleccionar el escenario.
- 6.- Hacer previa cita.
- 7.- Determinar la duración.
- 8.- Evitar interrupciones.

Existen diversos tipos de preguntas que pueden ser utilizadas en la entrevista, entre estas encontramos:⁵⁰

1.- Preguntas evaluativas.- Estas se basan en las expectativas que tiene el propio entrevistador en relación a la información que puede aportar el entrevistado, que bien puede surgir desde la planeación de la entrevista o emerger de acuerdo con las respuestas que está proporcionando el entrevistado.

2.- Preguntas de reflejo.- Consisten en reproducir los hechos o sentimientos percibidos durante la entrevista y comunicárselos al entrevistado con el fin de aclarar y de expresarle lo que estamos escuchando en forma activa y enfáticamente.

⁵⁰ D. Arthur . *Administración de personal y recursos humanos*, pp. 135.

3.- Preguntas cerradas.- Estas preguntas van a ser utilizadas en las entrevistas en que el entrevistado va a tener una intervención más activa y se encuentran divididas en tres clases:

a) Preguntas cerradas de identificación.- Buscan saber ¿quién?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cómo? .

b) Preguntas de selección.- Se le pide al entrevistado que elija entre dos o más opciones.

c) Preguntas de sí o no.- Son las que pueden ser cuestionadas satisfaciendo la pregunta con un sí o con un no.

4.- Preguntas abiertas.- Estas se caracterizan por ser indefinidas, es decir, estamos dejando en el entrevistado la función de señalar cuáles son los aspectos que más le interesan. Estas a su vez se dividen en:

a) Las preguntas exploratorias genéricas. Se basan en la información que nos puede dar el propio entrevistado, sobre un aspecto, en forma general.

b) Las preguntas exploratorias diferenciales. También se basan en la información que nos proporciona el entrevistado pero de un caso específico (preguntándole por un aspecto en particular).

5.- Preguntas sugerentes.- Es el tipo de pregunta que induce la respuesta y con la cual se debe tener cuidado.

6.- Preguntas proyectivas.- Estas se basan en el principio de que todos tendemos a proyectar nuestros sentimientos , carencias y frustraciones en otros. Se actúa como facilitador para que el entrevistado exprese sus sentimientos sirviéndose de otros puntos de referencia.

7.- Preguntas situacionales.- Tienen como fin establecer situaciones miniatura que simulen la realidad que va a vivir el trabajador.

8.- Preguntas de aclaración.- Consisten en dilucidar sobre situaciones confusas.

9.- Preguntas de confrontación.- Consisten en pedir pruebas y datos objetivos sobre lo que sospechamos que está exagerando.

Dentro de la realización de la entrevista se presentan muchos errores, entre ellos están : 51 53

1.- Efecto de halo.- Con esto se requiere enmarcar la tendencia que tenemos a sentir simpatía o antipatía por algún tipo de personas, sin que exista ninguna justificación objetiva para tener ese tipo de sentimientos.

⁵¹ *ibid*, pp. 142.

2.- Entrevistas prolongadas.- Puede acontecer que cuando por falta de experiencia o seguridad y confianza en sí mismo, el entrevistador no sabe cortar ó interrumpir en forma acertada , cuando el discurso del entrevistado se alarga con información irrelevante.

3.- No mostrar interés.- Este error normalmente lo cometen los entrevistadores poco experimentados que se ven influidos por la presión del tiempo, va a contemplar la entrevista como una situación en la que tiene que captar una serie de datos y no le va a dar importancia a los aspectos cualitativos.

4.- El influenciar las respuestas.- Esto puede provocar un autoengaño en el entrevistado, esto es una necesidad que puede tener el entrevistador de que le digan , que le contesten, lo que él quiere escuchar.

5.- No establecer respeto mutuo.- Las reglas del juego que van a quedar establecidas en la situación de la entrevista deben ser implantadas con sensibilidad, el tutear a una persona mayor o que no esta acostumbrada a ser tuteada puede provocar problemas en cuanto a la emisión de la información y sentirse agredido. Por otra parte, el hablarle de usted a una persona joven puede, provocar distanciamiento y bloquear la información.

6.- No aclarar la información que se esta recibiendo.- En algunas entrevistas, por miedo o por temor se queda el entrevistador con lo que él pretende pensar que se le está comunicando y no provoca la retroalimentación para verificar si realmente lo que él esta entendiendo es lo que se le está comunicando.

7.- Hacer más de una pregunta por vez.- Se debe cuidar de no saturar al entrevistado con interrogantes, por que sin que lo perciba el entrevistador, el candidato va a seleccionar lo que sea más cómodo para contestar y lo menos amenazante y en ese momento se va a parcializar la comunicación.

8.- Interrumpir.- Debemos tener presente que el entrevistado nos diga las cosas a su modo y no como nosotros queremos que lo haga ya que se puede inhibir el curso de la entrevista.

9.- Exagerar el uso de las notas.- Se debe evitar en la medida de lo posible hacer anotaciones enfrente del sujeto, por que se bloquearla.

10.- No verificar los datos de la entrevista.- Si tenemos a mano verificar cuando menos el 30% de los datos, lo ideal es que fuera el 100% a través de la encuesta laboral, o encuesta socio-económica , pero si no, cuando menos el 30% por vía telefónica, carta, etc..

11.- Infravalorar nuestra organización y supervalorar al candidato.- Es cuando el entrevistador transmite ansiedad e interés por que el entrevistado se quede, infravalorando la organización , y supervalorando al candidato.

12.- Uso de la grabadora.- Al darse cuenta el entrevistado omitirá mucha información significativa.

4.1.1. Clasificación de la entrevista.

Por lo común, las entrevistas se llevan a cabo por un solo entrevistador y un solo entrevistado. Sin embargo es posible emplear estructuras diferentes, como son:⁵²

1) Entrevistas no estructuradas.- La entrevista no estructurada permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se le presentan, en forma que simula una plática común. Desafortunadamente este método carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, debido a que cada solicitante debe responder a diferentes preguntas. Lo que es aún más grave, en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas.

2) Entrevistas estructuradas.- Las entrevistas estructuradas se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por esto la impresión del entrevistado y entrevistador es, la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es

⁵² B. Wherther . Administración de personal y recursos humanos , pp. 165.

posible incluso que muchos entrevistados se sientan desalentados por tener que participar en este tipo de proceso.

3) Entrevistas mixtas.- En la práctica los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y con preguntas no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

4) Entrevistas de solución de problemas - Las entrevistas de solución de problemas se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Con frecuencia se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica de entrevistas se centra en un campo de interés muy limitado. Revela en primer lugar la habilidad del solicitante para resolver el tipo de problemas presentado. El grado de validez sube si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.

4.1.2. La entrevista de selección y sus funciones.

La entrevista de selección es una comunicación entre dos o más personas, con el propósito de identificar las características personales, experiencia e interés del solicitante al empleo, con el fin de orientarlo hacia el puesto en el que logrará una mejor actuación.^{53,54}

Suele ser un instrumento muy valioso para seleccionar personal, tanto por que completa y aclara los datos de la hoja de solicitud, como por que permite obtener más vivamente informes sobre motivación del solicitante y hacer observaciones que, si bien, son meros indicios, lo son de tan grande importancia si son bien tomados, que muchos consideran la entrevista como uno de los medios más útiles para seleccionar personal.⁵⁵

La importancia de la entrevista de selección puede resumirse en los siguientes puntos:⁵⁶

--- Es un instrumento clave para el proceso de selección

53 J. Grados . Como obtener mas provecho de una entrevista, pp. 63.

54 M. Ambríz . La entrevista, pp. 16.

55 A. Reyes , Administración de empresas, pp. 275.

56 M. Ambríz . La entrevista pp. 20

--- Permite al entrevistador reafirmar y analizar la información que proporciona el entrevistado en su solicitud.

--- Da al entrevistado información general sobre la situación y naturaleza del trabajo.

--- Es un factor que influye y determina la toma de decisión con respecto al candidato.

--- Es una herramienta fácil de usar y de bajo costo.

El papel que juega el entrevistador, en este caso el psicólogo es muy importante, lo que se espera de él es su habilidad para colocar a los entrevistados de una manera cómoda, mantener un buen contacto con los mismos y obtener las informaciones deseadas. Para alcanzar dichos objetivos se deben tener en cuenta los siguientes puntos.⁵⁷

- 1) Examinar sus preconcepciones personales
- 2) Hacer preguntas que conduzcan a respuestas narrativas
- 3) Oír atentamente al candidato y demostrar interés por lo que ha dicho
- 4) Evitar expresar opiniones.

⁵⁷ i. Chavenato, Administración de recursos humanos pp 235

5) Animar al candidato a hacer preguntas respecto al empleo y condiciones de trabajo.

6) Evitar clasificar al candidato (excelente o pésimo) , y ,

7) Evitar tomar muchas anotaciones durante la entrevista

Dentro de la entrevista de selección se deben tener en cuenta, antes de aplicarla, las áreas a investigar en ella, entre otras áreas sobresalen las siguientes ⁵⁸

1.- Area general.- La finalidad de investigar esta área es la de confirmar los datos anotados en la solicitud o en los que existe contradicción.

2.- Area escolar.- Es un área muy importante para detectar el potencial de desarrollo de nuestros entrevistados, determinar que calidad de enseñanza recibió el entrevistado, niveles de eficiencia entorno cultural y económico en el que se desarrolló.

3 - Area ocupacional.- Se pueden observar cuales han sido sus niveles de logro y experiencia adquirida. Primero se investiga sobre su trayectoria cronológica en sus diferentes trabajos (fechas de ingreso, salida, nombre de la empresa, sueldo, funciones, jefes, motivos de salida, etc..).

4.- Concepto de sí mismo.- Con el fin de detectar que imagen tiene de sí mismo el candidato.(se infavalora, se suravalora , nivel de contacto con la realidad, qué tan justa es la evaluación que hace de su persona).-

⁵⁸ J. Grados . Como obtener más provecho de una entrevista , pp. 64.

5.- Metas.- Se pretende obtener información acerca de cómo el entrevistado intenta proyectarse al futuro , qué es lo que esta haciendo para lograrlo, que grado de objetividad tiene en la evaluación de sus metas con relación a sus capacidades y se le cuestiona a tres niveles, corto, mediano y largo plazo.

6.- Area familiar.- Se investiga el núcleo social de origen (Nivel de Integración, status social, cultural y económico, relaciones internas, edades, niveles de estudio, actividades ocupacionales, etc.).

7.- Pasatiempos.- Se pretende ver como utiliza el tiempo libre, cuales son sus pasatiempos o hobbies, que tan socializados son estos, si son actividades grupales o individuales, etc..

8.- Salud .- Enfermedades que ha padecido, si son típicas de la infancia, si dejaron secuelas, etc..

9.- Enfermedades vigentes.- Se solicita el examen médico de ingreso, y facilmente se puede constatar la veracidad de la información dada

10.- Cierre.- Una vez que comprobemos haber satisfecho las expectativas interrogantes que tenemos en nuestra guía de entrevista, cinco minutos antes de finalizar se anuncia que se esta llegando al término de la entrevista.

Las entrevistas utilizadas en la industria difieren de acuerdo con sus objetivos. Estos pueden ser: ⁵⁹

⁵⁹ I. Blum y C. Naylor . Psicología industrial, pp. 105.

1.- Evaluar a un candidato con fines de contratación, ascensos o transferencias (entrevistas de selección).

2.- Obtener información del entrevistado sobre sus actitudes hacia el trabajo, la compañía, etc.

3.- Ayudar al empleado en problemas personales que afecten su desempeño laboral.

4.- Evaluar al entrevistado con respecto a su capacidad para desempeñar y desenvolverse en un conjunto de circunstancias difíciles.

4.1.3. Validez y confiabilidad.

Dentro de los métodos de medición humana, la entrevista es el menos deseable, está mal estandarizada y es difícil aplicarla, se deja mucho al juicio subjetivo del entrevistador. A menudo las entrevistas se convierten en charlas y terminan siendo una manera de pasar el tiempo en vez de ser un medio para evaluar o medir al solicitante. Esto no quiere decir que la entrevista no sea un medio importante y necesario de las comunicaciones y relaciones públicas; es la única manera en que el patrón y el empleado potencial pueden conocerse y también da al entrevistador una buena oportunidad de platicar con el solicitante acerca del trabajo que está considerando y de la empresa en la que trabajará.⁶⁰

Todo método de selección de personal está sujeto a errores; todos los entrevistadores tienen algo de información sobre el solicitante antes de entrevistarlo. Desde hace varios lustros existen estudios que muestran la poca validez de la entrevista. Pese a ello se sigue confiando en la entrevista de empleo para seleccionar empleados. Una razón por la cuál no se abandona es la gran confianza que mucha gente tiene en su propia habilidad para entrevistar. La razón más persuasiva para seguir utilizando la entrevista es que satisface una intensa necesidad humana. Aún cuando la empresa conozca su falta de valor, seguirá queriendo conocer a sus empleados antes de contratarlos. Y a pesar de que el solicitante sepa que la entrevista

⁶⁰ D. Dunnette y K. Kirchner. Psicología industrial, pp. 52.

no tiene valor, le gusta hablar con un representante de la compañía sobre su solicitud. La cualidad única de la entrevista es que constituye una interacción: la empresa descubre cosas sobre el empleado que la ayudarán a valerle de él, y el empleado descubre cosas sobre su futuro trabajo que facilitarán su ajuste. Probablemente el valor más olvidado de la entrevista es que ayuda a preparar al trabajador a habérselas eficazmente con las partes malas de su trabajo futuro.⁶¹

Como ya se mencionó, la eficiencia y utilidad de las entrevistas de selección se han puesto en tela de juicio, como resultado de varias revisiones completas de la literatura de investigación al respecto. Ninguna de estas revisiones sumarias, clásicas de la literatura sobre investigaciones de las entrevistas, llegan a conclusiones que pudieran considerarse como optimistas, desde el punto de vista de las aplicaciones; sin embargo, nada de ello constituye información nueva. En 1915 se puso ya entre dicho, en forma empírica, la validez y confiabilidad de las entrevistas de selección. A pesar de que es de conocimiento común que las entrevistas contribuyen muy poco en lo que se refiere a validez para tomar una decisión de selección, sigue utilizándose. Resulta obvio que ninguna cantidad de evidencias adicionales sobre la falta de validez modificará el papel desempeñado por las entrevistas en la selección. Obviamente, las investigaciones futuras deberán dirigirse al entendimiento del mecanismo de las entrevistas y al mejoramiento de la tecnología de las mismas. Como lo declaró Schwab: "No es probable que las compañías abandonen el uso de las entrevistas de empleo, ni resulta necesariamente conveniente que lo hagan así; pero es muy prematuro ponerse a descansar cómodamente y dar por sentado que las entrevistas de empleo son satisfactorias. Es incluso demasiado pronto para dar recomendaciones no respaldadas para su mejoramiento. Quedan por hacer muchos trabajos de investigación, que las compañías deben estar dispuestas a patrocinar, antes de que

⁶¹ H. Smith y J. Wakeler. Psicología de la conducta industrial, pp. 320.

podamos considerar a las entrevistas como armas primordiales de nuestro arsenal de selección ”.

Se hicieron experimentos con entrevistas estructuradas, no estructuradas y semiestructuradas, se llegó a la conclusión de que sólo en el caso de entrevistas estructuradas los entrevistadores llegan a un punto de acuerdo sobre sus desiciones, lo que no sucede al llevar a cabo los otros tipos de entrevista. De las investigaciones sobre entrevistas realizadas hasta ahora, pueden derivarse dos implicaciones aplicadas importantes. En primer lugar debe hacerse, que las entrevistas de selección formen parte de un procedimiento general de selección, para lo cuál se necesitan materiales adicionales nuevos. Los nuevos materiales deben incluir una guía de entrevista estructurada, completa y de medición amplia; formas normalizadas de evaluación y predicción que ayuden al entrevistador a resumir información de todas las etapas del proceso de selección y un sistema de evaluación que proporcione retroalimentación al entrevistador, en lenguaje similar al de las predicciones que debe hacer sobre la conducta en el trabajo, antes de dar empleo al candidato. La segunda implicación es que se necesita un programa intenso de entrenamiento de entrevistadores, a fin de que puedan aprender inicialmente lo bastante en común para hacer aumentar las probabilidades de obtención de una validez y confiabilidad general en las entrevistas de selección.⁶²

⁶² A. Fleishman y R. Bass . Estudios de psicología industrial, pp. 66.

4.2. Evaluación Psicométrica

4.2.1. Psicometría.

La medición en psicología como en cualquier otra ciencia, se inicia con la identificación de elementos del mundo real, con los elementos o construcciones de un sistema lógico abstracto al cuál llamamos modelo; en este, no se mide al hombre, sino sus atributos.⁶³

Se denomina psicometría al conjunto de métodos e instrumentos de medida que se utilizan para la investigación, descripción y comprobación de datos sobre el comportamiento psíquico. Las primeras aplicaciones psicométricas tuvieron lugar en íntima conexión con los comienzos de la psicología experimental y sirvieron para la investigación de ciertos aspectos de la psicofisiología humana. Más tarde, las aplicaciones psicométricas se extendieron también al campo de la psicología diferencial, sirviendo de soporte al desarrollo de los " tests mentales ", pasando a ser estos instrumentos en si mismos " métodos psicométricos ". Los primeros psicólogos experimentales fueron los pioneros de la psicometría (Weber, Fechner, Wundt.). Sin embargo, la aparición de los tests mentales en los albores del siglo XX influyó de tal forma en el desarrollo de la psicometría, que incluso hoy día es a estos métodos, y a

⁶³ M. Morales . Psicometría aplicada, pp. 38.

los procedimientos estadísticos en que se fundan, a lo que habitualmente denominamos "métodos psicométricos".⁶⁴

⁶⁴ E. Cerdá. Psicometría general, pp. 89.

4.2.2. Las pruebas psicológicas y sus funciones.

Test es una palabra inglesa que significa prueba y que se deriva del latín testis. La palabra test se utiliza sin traducir en todos los países del mundo y sirve para designar una modalidad de exploraciones muy extendida hoy día en diversos campos científicos y técnicos y, entre ellos, el psicológico. H. Pieron define los test de la siguiente forma " Test es una prueba definida, fijando una tarea a realizar, idéntica para todos los sujetos examinados . Debe disponer de una técnica precisa, que permita discriminar entre soluciones satisfactorias y erróneas o bien de un sistema numérico que permita puntuar el resultado. La tarea puede consistir en poner de manifiesto conocimientos adquiridos (test pedagógico) o bien funciones sensorio-motoras o mentales (test psicológico) . Esta definición fué adoptada por la Antigua Asociación Internacional de Psicotécnica, sin embargo tiene la limitación de que puede ser aplicada solamente a tests de inteligencia, aptitudes o conocimientos. Pichot, da una definición que tiene un sentido mucho más amplio y general : " Un test es una situación experimental estandarizada, sirviendo de estímulo a un comportamiento. Este comportamiento se evalúa mediante una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, pudiéndose así clasificar al sujeto examinado desde el punto de vista cuantitativo o bien desde el tipológico". La finalidad de los tests es medir las diferencias existentes en una característica o rasgos entre diversos sujetos o bien en un mismo individuo en diferentes ocasiones. La necesidad

de evaluar estas diferencias ya se planteó desde la antigüedad, pero los primeros problemas que estimularon el desarrollo de los tests en psicología fueron de origen clínico. A mediados del siglo pasado, surge en la mayor parte de los países de cultura occidental y de modo muy concreto en Francia, la necesidad de estudiar y tratar a los enfermos mentales con criterios científicos y, en consecuencia, se planteó la cuestión de la conveniencia de disponer de normas que sirvieran para identificar y clasificar con unas pautas uniformes las diferentes clases de trastornos.⁶⁵

James McKeen Cattell, norteamericano y discípulo de Wundt, fué quien utilizó por primera vez el término "Test mental" para designar a esta modalidad de examen psicológico, y lo hizo en un artículo publicado en 1890 en la revista "Mind" y titulado "Mental test and measurements". Los tests mentales serán para Cattell una serie de pruebas psicológicas que él mismo puso a punto con la finalidad de determinar el nivel intelectual. El término "Test mental" se ha venido utilizando hasta nuestros días; sin embargo, durante los últimos años se percibe una tendencia a substituir esta denominación por la de "test o prueba psicométrica", de acepción más amplia, e incluso simplemente por "test". Otro importante acontecimiento en la historia de la psicometría lo constituye la aparición de tests adecuados para examinar colectivamente a grupos de personas. Fué la primera guerra mundial el suceso que plantearía la necesidad de elaborar urgentemente este tipo de test. En efecto, en 1917, los Estados Unidos se vieron obligados a reclutar un ejército con gran rapidez y a seleccionar los mandos sin disponer previamente de reservas. En consecuencia, el ministerio del ejército nombró un comité de psicólogos que elaborarían unos tests adecuados para poderse administrar simultáneamente a muchas personas y en los

⁶⁵ *Ibid.*, pp. 184.

que se iba, además a simplificar extraordinariamente su administración y evaluación. Una vez terminada la guerra, los tests del ejército se revisaron y perfeccionaron y pronto se empezó a aplicarlos a la población civil. A consecuencia de las ventajas que se derivaban de la posibilidad de aplicación colectiva de estos tests , esta nueva modalidad adquirió un gran auge durante los años siguientes , concebiéndose numerosos tests para diversas edades y fines.⁶⁶

Las pruebas de personal, tal como se utilizan por las organizaciones modernas, tanto comerciales como industriales, tienen distintas funciones, entre las cuales se encuentran: ⁶⁷

- 1.- Selección de nuevos empleados.
- 2.- Colocación de los empleados en los distintos oficios.
- 3.- Traslado de los empleados.
- 4.- Ascenso de los empleados.
- 5.- Valoración de la eficacia de los programas de adiestramiento.
- 6.- Determinación de las necesidades que hay en la compañía , de adiestrar al personal.

⁶⁶ F. Arias . Administración de recursos humanos, pp. 430.

⁶⁷ J. Tiffin y J. McCormick. Psicología industrial, pp. 215.

7.- Asesoramiento y consejo de los empleados .

Un aspecto que es muy importante y que siempre se debe de tener muy en cuenta es que las pruebas psicométricas deben ser siempre consideradas como suplemento a otros procedimientos de empleo , no como sustituto de ellos.

La psicología de personal está registrando una considerable expansión y esto está trayéndole nuevas responsabilidades al psicólogo. El informe del equipo de trabajo de la Asociación Psicológica Americana (APA), puede resumirse en los siguientes apartados:⁶⁸

-- Antes de hacer recomendación alguna sobre la probable idoneidad de los tests, el psicólogo deberá insistir en que se le diera una oportunidad para completar un análisis exhaustivo del empleo a cubrir . Fiarse simplemente de las descripciones del puesto de trabajo es una práctica peligrosa.

-- Los psicólogos deberían insistir en aquellas prácticas relativas a la cumplimentación de test que proporcionen las más justas evaluaciones posibles tanto al empleado como al empresario.

⁶⁸ B. Baxter . Job testing and the disadvantaged, pp. 24.

Como ya se ha mencionado antes , las pruebas para ser útiles requieren de tres cosas: ⁶⁹

a) Estar estandarizadas, esto es, que estadísticamente se haya determinado cuales son los mínimos y máximos que deben exigir para el grupo en el que van a aplicarse.

b) Que se determine su confiabilidad, esto es, que midan igual para individuos iguales, y ,

c) Su validez, es decir, que la cualidad medida se refleje efectivamente en la realización del trabajo; esto es, que quienes obtienen alto coeficiente de memoria, sean los que denoten memoria en el trabajo y viceversa.

Es importante hacer la observación de que en la aplicación de los tests, no basta aplicar una prueba en forma aislada, es necesario elaborar una "batería de tests", la cuál consiste en integrar, pruebas que proporcionen rasgos tanto de personalidad, como de inteligencia, para poder hacer un reporte en forma general del individuo.

⁶⁹ A. Reyes . Administración de empresas, pp. 287.

4.2.3. Clasificación de las pruebas psicológicas.

Existen numerosas posibilidades de clasificar los tests en función de diversos criterios que al respecto se puedan adoptar: ⁷⁰ ,⁷¹

Clasificación de los tests.	Forma de realización.	Verbales Impresos Gráficos Manipulativos
	Forma de aplicación.	Individuales Colectivos
	Tiempo	Velocidad Potencia
	Características medidas.	Inteligencia Aptitudes Rendimiento Personalidad Intereses

⁷⁰ E. Cerdá. Psicometría general, pp. 342.

⁷¹ F. Arias. Administración de recursos humanos, pp. 434.

Tests verbales son aquellos en que el sujeto nos da de palabra sus respuestas y el material del test no es de tipo perceptivo-visual y manipulativo.

Los tests impresos se denominan en los países sajones " tests de papel-lapicero" y en ellos el sujeto responde por escrito en un impreso las cuestiones que el test plantee y que pueden ser de naturaleza muy diversa: resolución de problemas, etc..

Los tests gráficos son aquellos en que el sujeto tiene que realizar algún trazado, grafismo o dibujo.

Los tests manipulativos frecuentemente denominados de "performance", requieren la manipulación de algún material.

Se denomina test individual al que exige la presencia de una persona para administrar el test, no siendo posible su aplicación simultánea a varios sujetos. Este test tiene unas instrucciones más complejas que los tests colectivos y precisa que el examinador los llegue a dominar bien.

Los tests autoadministrados generalmente tienen unas instrucciones breves y sencillas. Este tipo de tests permite la administración colectiva, lo que supone una economía enorme de tiempo, y de aquí que estas modalidades de tests se utilicen siempre que haya que examinar a grupos de varios sujetos.

En los tests de velocidad se tiene un tiempo límite para realizarse, llegado el cuál el sujeto tiene que entregar la prueba aún cuando no haya contestado todas las preguntas.

En los tests de potencia no existe límite de tiempo, pues el número de respuestas correctas no dependerá del tiempo, sino de la habilidad que posea la persona.

Los tests de inteligencia son todas aquellas pruebas diseñadas para medir la inteligencia a priori, ya sea correlacionada a un criterio externo o definida en función de un análisis factorial.

Los tests de aptitudes son aquellas pruebas que miden la capacidad potencial de ejecutar con éxito una actividad específica.

Los tests de rendimiento son las pruebas diseñadas para medir la capacidad de ejecutar una actividad específica, pero en el momento de la prueba, como un hecho actual.

Los tests de intereses, son las pruebas que miden el interés o desinterés de la persona para realizar cierto tipo de tareas.

Los tests de personalidad, son todas aquellas pruebas que miden los aspectos volitivos y afectivos de la persona principalmente, o sea, los aspectos no intelectuales.⁷²

Dentro de la selección de personal, algunos de los principales tests utilizados por su importancia, son :

⁷² *Ibid.* pp. 435

PERSONALIDAD.	Cleaver Test proyectivo del dibujo de la figura humana. Test proyectivo de los colores. M.M.P.I.
INTELIGENCIA.	Dominós Raven Wonderlick WAIS.

4.2.4. Validez y confiabilidad.

Un test es válido cuando está demostrado que mide aquello que se presuponia o se pretendía midiese. Casi nunca puede hablarse de la validez de un test en términos generales, diciendo que tiene muy alta o muy baja validez, como si esta fuera una característica fija y única. La validez de un test no esta en función de él mismo, sino del uso al que va a destinarse. Unicamente podemos hablar de validez en tanto cuanto un test es adecuado a su uso y función en relación con un determinado criterio. Por consiguiente los procedimientos que existen para determinar la validez de un test se basan en establecer la relación entre sus resultados y otros hechos que podemos observar y estén en relación muy directa con el tipo de conducta que intentamos evaluar. Este tipo de conducta es el que constituirá el criterio con el que correlacionaremos los resultados del test. Al construir un test hay que tener en cuenta la "validez aparente". Se designa con este término no a lo que el test mide sino a lo que, a primera vista, parece que mide, y hay que tomarlo en consideración en vistas a la aceptación del test por parte de los examinados. Se han utilizado diversos procedimientos para averiguar la validez de un test; la elección de uno u otro depende de los fines a que se destina el test, de sus características y de otros factores. Podemos distinguir cinco tipos de validez a saber: ⁷³

Validez de contenido. Es la que se tiene en cuenta principalmente en tests de conocimientos o de madurez o aprovechamiento escolar. Los items de estos tests

⁷³ E. Cerdá . Psicometría general, pp. 320.

deben ser representativos y los procedimientos para controlar su validez se basan en el análisis de los mismos.

Validez predictiva. Está en relación con el grado de probabilidad de un test para predecir algún aspecto de la conducta de un sujeto y nos vendrá dada por el coeficiente de correlación entre las predicciones efectuadas partiendo del test y los resultados de la ulterior conducta del sujeto que han servido para construir el criterio.

Validez concurrente. Es el grado de correlación que existe entre la varianza de un test y la varianza de las notas de un criterio tomando ambos datos al mismo tiempo. Los criterios que generalmente se utilizan para hacer validaciones concurrentes son la utilización de grupos de contraste y la utilización de distribución de calificaciones.

Hipótesis de trabajo. El proceso de validación con arreglo a este criterio requiere formular una hipótesis, que ésta se pueda generalizar, encontrar algún procedimiento que permita ponerla a prueba y que exista correlación entre los resultados obtenidos con este procedimiento y las manifestaciones de la conducta a que hace referencia la hipótesis.

Validación factorial. Es la que trata de validar la composición factorial de un test, y se determina mediante un análisis factorial.

Existen problemas especiales en la validación de los tests; uno de ellos es el que se refiere a la validez generalizada, es decir, cuando la validez de un test se puede generalizar a otras situaciones similares a las que sirvieron para validar el test en un principio.

Decimos que un test es confiable cuando al aplicarlo dos o más veces al mismo individuo o grupo de individuos en circunstancias similares obtenemos así mismo resultados análogos. En rigor debíamos obtener resultados exactos, pero si ya la medida no es absolutamente exacta en otros campos de la ciencia, menos lo es aún en el de la psicología. Nos tenemos, por lo tanto, que conformar con que sean suficientemente seguros.

Averiguar la confiabilidad de un test equivale, por lo tanto, a estimar la intensidad del error inherente al mismo o, si se quiere, de su grado de imprecisión, y consiste, en esencia en averiguar la consistencia o estabilidad de las notas obtenidas por los mismos individuos al administrarle el mismo test, o bien administrarle dos tests de apariencia diferente pero que miden lo mismo y en los que sus elementos son equivalentes. La confiabilidad de un test es tanto mayor cuando más estable es el rasgo psíquico que exploremos y, por ello, los tests de inteligencia y aptitudes son en general más fiables que los test de personalidad.

Los métodos más adecuados para calcular la confiabilidad de un test son los tres siguientes: ⁷⁴

1.- Test-retest. - Consiste en aplicar dos veces el mismo test.

2.-Series paralelas. Consiste en pasar dos o más tests paralelos, o sea, equivalentes.

⁷⁴ Ibid, pp.321.

3.- Método de división en dos mitades. El cual estriba en, una vez administrado el test, dividir los elementos en dos partes equivalentes , puntuarlos por separado y calcular su correlación. Todos estos métodos tienen sus ventajas e inconvenientes y la aplicación de uno u otro dependerá de las características del test.

4.3. El Historial de vida y sus funciones.

El historial de vida es manejado de varias formas según diferentes autores; una manera de aplicarlo, es entregando al candidato hojas blancas y bolígrafo, pidiéndole a éste que redacte a modo de autobiografía su vida.

Otra forma de administrarlo es, en un cuestionario estandarizado, en donde el candidato no responde con sus propias palabras, como lo haría en la entrevista, sino que marca una de las diversas respuestas alternativas que se proporcionan en dicho cuestionario.⁷⁵

El historial de vida reúne cuatro aspectos generales:^{76,77}

1) Historia laboral. Experiencia de trabajo (jefes anteriores, domicilio, duración, actividades, etc.). Donde podemos recabar información acerca de sus relaciones con las autoridades, posibles limitaciones en sus actividades, así como pedir referencias personales a sus jefes anteriores.

2) Historia familiar. Conformación familiar (número de elementos, relaciones, etc.). Brinda información acerca de la conducta en la familia, cómo son sus relaciones con los miembros de ésta, etc..

⁷⁵ A. Fleishman y R. Bass . Estudios de psicología industrial, pp. 78.

⁷⁶ D. Arthur . Selección efectiva de personal, pp. 48.

⁷⁷ J. Timin y J. McCormick . Psicología industrial, pp. 190.

3) Historia social. Relación con las demás personas (amigos, instituciones a las que pertenece , etc.). Cómo es su círculo social en el que se desenvuelve, lugares que frecuenta, pasatiempos, etc..

4) Historia personal. Curriculum, metas, etc.. Proporciona datos acerca de su historia académica, planes a corto y largo plazo, etc..

Al principio , la enumeración de la información de antecedentes parecerá inapropiada para la medición de un hombre. La historia personal está fundamentada y refleja la manera única en que uno ha combinado sus habilidades, aptitudes, intereses y rasgos de personalidad en patrones de conducta. Esta información nos da indicaciones de lo que una persona ha hecho con lo que tiene, indicaciones que son, desafortunadamente, a menudo, difíciles de descifrar. Cuando se usa esta información es necesario, por tanto, recoger datos empíricos acerca de la manera en que diferentes elementos de la historia personal se relacionan con los modos esperados de conducta de trabajo futuro. Para hacer recomendaciones de contratación, es necesario relacionar estos datos de la medición individual y los requerimientos individuales determinados por el análisis de puesto y medición de la ejecución. ⁷⁸

⁷⁸ D. Dunnette y K. Kirchner . Psicología Industrial, pp. 58.

CONCLUSIONES.

En la psicología industrial, los instrumentos utilizados en el proceso de selección de personal, tienen una gran importancia, que es, la de ayudar a escoger a la persona más adecuada para ocupar un puesto, ó saber cuales son las habilidades y aptitudes de las personas para acomodarlas en un puesto determinado. Por lo que se recomienda, que sean estudiados y utilizados por personas calificadas, en este caso, los psicólogos con especialidad en el área industrial o personas capacitadas en el empleo de dichos instrumentos.

Tanto la entrevista, como las pruebas psicológicas y el historial de vida, poseen características que, combinadas de una manera adecuada nos proporcionan elementos indispensables para la obtención de un perfil personal; debe tenerse en cuenta que dichos instrumentos no pueden emplearse de manera separada o como único recurso, puesto que la combinación de estos tres, o la utilización de otros más en conjunto, nos dan resultados mucho más cercanos a lo real.

Existen problemas de validez y confiabilidad en los instrumentos estudiados, ya sea por la naturaleza misma de estos ó por las características y condiciones en las que se presenten, por esto es necesario de que aparte de que se conozcan a fondo cada uno de ellos , esto es, conocer sus alcances y limitaciones, es conveniente apoyarse con otro tipo de instrumentos, como podrían ser, solicitud de empleo,

estudios socio-económicos, etc. ya que, como se mencionó anteriormente, existen problemas de validez y confiabilidad, la entrevista presenta este problema por que, según algunos autores, al ser comparados los resultados de entrevistadores, no hay concordancia plena en ellos, pero esto no es una barrera, ya que muchas empresas la siguen utilizando, escudándose en que la confiabilidad esta basada en la habilidad para entrevistar, y aunque es cierto que hay poca validez y confiabilidad, es un buen instrumento para obtener información, conocer y entablar confianza con el candidato y viceversa.

En cuanto a la validez y confiabilidad de los tests psicológicos, la mayoría de los autores concuerdan en que no son científicamente confiables, pueden ser válidos según las características que se quieran medir, pero confiables no, ya que argumentan que si la medida no es del todo exacta en otros campos científicos, menos lo es en la psicología, lo que no quiere decir que se dejen de ocupar para obtener información importante. El historial de vida es manejado de diferentes maneras por algunos autores, ya sea a forma de autobiografía ó en cuestionario, de todas formas brinda información necesaria para conocer ó comprobar determinados datos.

Es muy importante, que se tenga un buen conocimiento no sólo de la aplicación, evaluación y limitantes de los instrumentos utilizados, sino también tener conocimiento de la manera adecuada de elaborar los reportes psicométricos y la integración de todos los datos obtenidos en el proceso de selección de personal.

BIBLIOGRAFIA.

- 1.- Ambriz, Miguel. La entrevista. Trabajo inédito, 1990. 160 p.
- 2.- Arias, Fernando. Administración de recursos humanos. México, Trillas, 1985. 525 p.
- 3.- Arthur, Diane. Selección efectiva de personal. Colombia, ed Norma, 1987. 240 p.
- 4.- Baxter, Bruce. Job testing and the disadvantaged. "American Psychologist" 1969. 24
- 5.- Blum, Milton y James Naylor. Psicología industrial. México, Trillas, 1985. 880 p.
- 6.- Campos, María y Arvizu, Angel. Elementos para una alternativa psicológica a la salud laboral (tesis. Psicología). UNAM. ENEP. Iztacala, 1988. 87 p.
- 7.- Campos, Alejandro y Campos, Hector. Aplicación e interpretación de los tests psicológicos en las áreas industrial y clínica. Inédito, 1980.
- 8.- Cerdá, Enrique. Psicología aplicada. Barcelona, Herder, 1960. 520p.
- 9.- Cerdá, Enrique. Psicometría general. Barcelona. Herder, 1984. 380p.
- 10.- Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. México. McGraw Hill, 1988. 578p.
- 11.- Dunnette, Marvin y Kirchner, Wayne. Psicología industrial. México. Trillas, 1986. 279p.
- 12.- Fleishman, Edwin y Bass, Alan. Estudios de psicología industrial y del personal. México, Trillas, 1979. 718p.
- 13.- Gilmer, Beverly. Tratado de psicología empresarial. Barcelona, ed Martínez Roca, 1976. 605p.
- 14.- Grados, Jaime. Cómo obtener más provecho de una entrevista. Sociedad de psicología aplicada S.A., trabajo inédito, IMP.
- 15.- Ham Chi, Silvia. La selección de personal en las agencias de colocación de empleo. Tesis inédita para obtener el grado de lic. en administración de empresas. UNAM.
- 16.- Martínez, Sergio. Papel del psicólogo en la industria. Psicología industrial versus psicología del trabajo. un análisis teórico. (tesis). UNAM. ENEP. Iztacala.
- 17.- Morales, María Luisa. Psicometría aplicada. México. Trillas, 1975. 376p.
- 18.- Reyes, Agustín. Administración de empresas. México, Limusa, 1980. 244p.
- 19.- Siegel, Laurence e Irving, Lane. Psicología de las organizaciones industriales. México. CECSA, 1975. 594p.
- 20.- Smith, Henry y Wakeler, John. Psicología de la conducta industrial. México, McGraw Hill, 1983. 407p.
- 21.- Stanton, Erwin. Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal. México, Limusa, 1989. 199p.
- 22.- Tiffin, Joseph y McCormick, Ernest. Psicología industrial. México. ed. Diana, 1974. 580p.
- 23.- Wheter, William. Administración de personal y recursos humanos. México, McGraw Hill, 1988. 549p.