

25



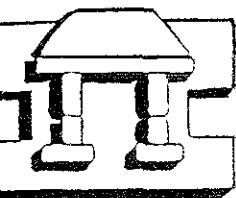
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

CAMPUS - IZTACALA

UN ANALISIS SOBRE LA UTILIZACION DE PRUEBAS
PSICOLOGICAS EN LA SELECCION DE PERSONAL
EN LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL.

296312

T E S I S
PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N
KATIA BAÑUELOS GONZALEZ
VERONICA VERA ISLAS



IZTACALA

LIC. JUAN ANTONIO VARGAS BUSTOS
LIC. JORGE GUERRERO BARRIOS
MTO. SAMUEL BAUTISTA PEÑA

MAYO 2001



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas

Tesis Digitales

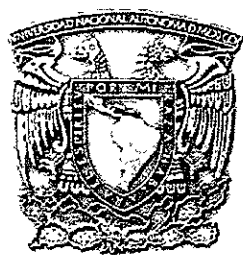
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta 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.



Universidad Nacional Autónoma de México

CAMPUS IZTACALA

**UN ANÁLISIS SOBRE LA UTILIZACIÓN DE PRUEBAS
PSICOLÓGICAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTAN

**KATIA BAÑUELOS GONZALEZ
VERÓNICA VERA ISLAS.**



LIC. JUAN ANTONIO VARGAS BUSTOS.
LIC. JORGE GUERRERO BARRIOS.
MTO. SAMUEL BAUTISTA PEÑA

MAYO 2001

AGRADEZCO A...

MIS PADRES

Mi madre, por tus desvelos y paciencia,
Por ayudarme a encontrar cuanta grandeza guardo
En mi ser y, cuanta de ella soy capaz de compartir
En particular, por enseñarme a tener fe en mí y en
El para obtener lo que deseo.

Víctor, por demostrarme que lo esencial
Es querer lo que se hace y luchar constantemente
Por ello; que el escuchar y ayudar no sólo te
Enriquece sino también te fortalece y, sobre todo
Que siempre habrá alguien que extienda su brazo
Para no dejarte caer y su apoyo para levantarte.

Padre, por mostrarme que siempre
Existirán dos formas de solucionar
Los problemas: una para salir del
Paso y otra para siempre con la ayuda
De la reflexión.

KATIA

MIS HERMANOS

Joselillo, por demostrarme que entre el ejercicio y los problemas existe una gran coincidencia, ambos te endurecen y te hacen más fuerte, siendo lo importante el no desgastarlos sino aprovecharlos y correr a donde tu capacidad de decisión te lleve.

Beto, por ayudarme a conocer los distintos tipos de apoyo que nos pueden brindar los que nos rodean, siendo los más importantes, sinceros y honestos el silencio y la risa.

Vero, porque la hermandad más que genética es de convivencia, mezclándose en ella el cariño, respeto, comprensión y confianza. Tú haz sabido combinarlas, demostrándome mis debilidades, virtudes y muy en especial la verdadera y sincera amistad.

MIS TIOS

Mi tío Juan (q.e.p.d)

Porque aunque ya no este tu cuerpo
Aquí, tu recuerdo estará siempre
En mí y sé que donde quiera que estes
Te encontrarás feliz por este logro.

Mi tía Olga, porque siempre ha sido más
Que una amiga para mí, por ese valor y entereza
Que haz demostrado y me haz inculcado

A mis primos César y Arianna
Por esos momentos de alegría
Y felicidad que con su presencia
Me han brindado.

VERO

VERO.

AGRADEZCO A...

MI FAMILIA

A esas personas que me dieron la -
vida: Mis padres:

Por el amor, comprensión y apoyo
que siempre me han brindado en todos -
los momentos de mi vida, sin importar -
si son triunfos o fracasos, ayudándome a
no claudicar. Ahora que consigo llegar a -
esta meta, sólo quiero decirles gracias, --
porque sin su cariño no hubiera podido -
lograrlo.

A mis hermanas Liliana y Eunice,
porque la vida es un reto y con su
presencia me dan la fortaleza para
seguir adelante.

Las quiero mucho.

VERO.

A mi mejor amiga Katia, por enseñarme el verdadero significado de la amistad, y así poder entender que un amigo no es el que siempre te alaba sino el que te ayuda a ser mejor; y por brindarme ese cariño sincero que sólo el mejor de los amigos puede dar.

A Jorge, por quererme tal y como soy, sin importar mis defectos y por brindarme el amor que es la fuerza y motivación de mi vida.

VERO.

A Lety y Norma, por
estar presentes, escucharme
y apoyarme cuando las he -
necesitado.

Para toda la familia Vera e Islas
que de alguna manera han contribuido
con su apoyo a lo largo de mi vida.

RESUMEN

En el presente trabajo se realizó una investigación teórica sobre la funcionalidad de las pruebas psicológicas en el ámbito de las organizaciones, abordando principalmente las actividades de Reclutamiento y Selección, en donde se reviso los elementos que integran dichos procesos como son: análisis de puestos, fuentes de personal y las distintas técnicas de selección empleadas.

Se enfatizó en una de las técnicas de selección: las pruebas psicológicas, (inteligencia, personalidad y habilidad) siendo el objetivo de este trabajo analizar la funcionalidad que tienen al aplicarlas para la selección de personal en las diversas organizaciones.

Concluyendo que las pruebas son funcionales solo si presentan una relación con las habilidades que exige el puesto, es decir , siempre y cuando se compare al individuo con el puesto, y por ende probabilizar su comportamiento.

Desde esta perspectiva las pruebas de habilidades (conductuales) son las que cumplen con este requisito. Siendo complemento de la entrevista sin perder de vista la objetividad y el análisis que el psicólogo debe realizar y, de esta manera obtener una preselección de los candidatos idóneos, recordando que la selección de personal es un proceso netamente administrativo en el cual ha incursionado la psicología por una demanda de tipo social.

INDICE

	Pag.
RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	10

CAPITULO UNO

FUNDAMENTOS DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.

1.1 Historia de la Psicología General.	13
1.2 Antecedentes de la Psicología Cognitiva.	20
1.3 Antecedentes de la Psicología Organizacional.	27
1.4 Posturas Psicológicas de la Organización.	30
1.5 Función de Psicólogo Organizacional.	34

CAPITULO DOS

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

2.1 Proceso de Reclutamiento.	42
2.2 Proceso de Selección.	52
2.3 Técnicas de Selección.	53

CAPITULO TRES

PRUEBAS PSICOLÓGICAS.

3.1 Historia de las Pruebas Psicológicas.	64
3.2 Criterios de Aplicación.	66
3.3 Clasificación de las Pruebas Psicológicas.	69
3.4 Errores en la Aplicación de Pruebas.	85

INTRODUCCIÓN

A través del tiempo, la psicología como ciencia que estudia la interacción del comportamiento humano con el ambiente, ha cobrado mayor interés y relevancia, ya que anteriormente sólo encausaba su campo de estudio tanto teórico como práctico hacia el área clínica, sin embargo, en la actualidad se ha podido comprobar que ésta no es la única productiva y útil para el entorno social, puesto que la aplicación de la psicología en otras áreas como la educativa, social, rehabilitación y laboral, constituyen ambientes importantes para el desarrollo del trabajo del psicólogo. Siendo la Psicología Organizacional el área tecnológica en donde se encuentra basado el presente trabajo.

Anteriormente no en todas las empresas u organizaciones existía pleno conocimiento de la conveniencia de consultar a un psicólogo, en la actualidad esta actitud e ideología se ha ido modificando teniendo como consecuencia lógica la aceptación del mismo. El avance tecnológico, las crecientes demandas de productos, servicios y la creación de nuevas industrias contribuyeron al desarrollo de las organizaciones, motivo por el cual surge la necesidad de estudiar, analizar y modificar la conducta humana dentro de estas, por lo tanto el profesional apto para realizar ello es el psicólogo.

Este es un ámbito donde definitivamente nuestra profesión ha incursionado en áreas administrativas como lo son: Reclutamiento y Selección de personal, análisis y Descripción de puestos, Seguridad e higiene etc. Todas ellas contempladas en la administración de recursos humanos.

De las actividades realizadas por el psicólogo dentro de las organizaciones, nuestro interés se centra en el área administrativa denominada Selección de Personal, dado que es una de las más importantes, por encargarse de suministrar la materia prima básica (personal) para un buen funcionamiento y desempeño dentro de la organización, de igual forma a nivel personal.

Para que el proceso de Selección proporcione buenos resultados, tienen gran peso los instrumentos que se emplean para evaluar a los candidatos. Éstos son diversos, pero en este trabajo nos enfocaremos particularmente a las Pruebas Psicológicas.

Generalmente los Tests son utilizados, como ya hemos hecho mención, en el proceso de selección, midiendo inteligencia y personalidad, en este punto es importante el mencionar que estas pruebas han sido elaboradas en otros países con distinta cultura e ideología a la nuestra. Por lo que se hace preciso indagar, sobre las ventajas y desventajas que presentan como herramienta del análisis de candidatos en la selección de personal dentro de las organizaciones, y decimos que es imprescindible conocer las limitaciones y funcionalidad de las pruebas psicológicas aplicadas en las organizaciones, ya que el trabajo es una actividad que absorbe gran parte del tiempo de un individuo y por tal motivo, lo más adecuado es que también sea un peldaño para obtener sus logros y satisfacciones. Por lo tanto un eficiente proceso de selección brindará mayores posibilidades de desarrollo al sujeto, al permitirle integrarse al área que mejor se ajuste de acuerdo a sus aptitudes, habilidades.

Asimismo es de gran importancia el conocer las diferencias entre las funciones de tipo administrativo que el psicólogo ha venido realizando y las actividades que la psicología organizacional define, lo anterior con el fin de precisar las competencias del psicólogo.

Por lo que el objetivo general de nuestra investigación es conocer y analizar las ventajas y desventajas de las pruebas psicológicas utilizadas en la selección de personal dentro de las organizaciones.

Para poder alcanzar el objetivo, es necesario contar con una base teórica, por lo cual en este trabajo es empleado el enfoque Cognitivo-Conductual, ya que es una disciplina poseedora de profundas raíces históricas y conceptuales que le permiten enfrentar de una manera objetiva y funcional los problemas que la comunidad demanda.

De igual forma es aplicable a distintas áreas de la psicología, tal es el caso de la psicología organizacional en donde, ha influido notablemente ya que permite la aplicación de pruebas con el fin de evaluar lo psicológico, aunque no se ha podido lograr qu el más alto grado de certeza en la contestación de un exámen asegure un correcto desempeño en el trabajo.

De hecho el fin de utilizar como marco teórico la corriente Cognitivo-Conductual, es por mostrar las herramientas que éste nos proporciona para aplicarlas de manera eficiente en la Selección de Personal sin necesidad de aplicar pruebas psicológicas, porque permite evaluar no solo la conducta sino ésta en relación con su ambiente y distintos tipos de cogniciones.

Pareciera ser que en la actualidad existen diversas investigaciones sobre pruebas psicológicas, en las cuales autores como Motowidlo (1990); Noro (1991); Kaplan, (1997), entre otros han revelado su válidez cuantitativa, estandarización y adaptaciones de tipo automatizado. Sin embargo en nuestro país son pocas las indagaciones realizadas en cuanto a tests psicométricos, pruebas proyectivas y de habilidad se refiere, de hecho algunas de las que existen explican su utilización y areas en las cuales son aplicables.

Para lograr el objetivo planteado, en el presente trabajo se aborda en el primer capítulo los Fundamentos de la Psicología Organizacional, revisando de manera breve la historia de la psicología como ciencia y la psicología organizacional, de tal forma que conozcamos que es la psicología organizacional y la función de psicólogo dentro de ella.

En el segundo capítulo se habla sobre una de las funciones del psicólogo que específicamente en este trabajo interesa. El tercer capítulo va sumamente relacionado con el anterior, ya que abordamos las distintas pruebas psicológicas que existen dentro de la selección de personal.

Por último se encuentran las conclusiones en cuanto a la funcionalidad de pruebas psicológicas se refiere y las competencias del psicólogo dentro de las organizaciones.

CAPITULO UNO.

FUNDAMENTOS DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.

1 1 HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA GENERAL.

Para trazar el desarrollo cronológico de la psicología, debemos retroceder a épocas tan remotas de la historia como la que corresponde a los filósofos griegos. En los escritos de Aristóteles, de Platón, de Sócrates y de otros filósofos encontramos referencias a problemas que atañen a la conducta humana, y estos aparecen nuevamente en los escritos de los filósofos de los siglos XVII y XVIII. Sin embargo, antes del siglo XIX no había propiamente una psicología, y los problemas que se referían al hombre que en último término cayeron bajo el dominio de la psicología, eran en aquellos días de exclusiva incumbencia de los filósofos y de los teólogos.

La psicología, como disciplina independiente no nació sino hasta la última parte del siglo XIX, y fue aproximadamente en esta época cuando se aplicaron los métodos científicos a la resolución de problemas que se refieren a la conducta humana. Generalmente se acepta que la psicología se originó en Alemania, a pesar del trabajo realizado en Francia, Austria y Rusia, mismos que contribuyeron grandemente a su desarrollo (Murphy, 1982).

En sí la historia de la psicología puede ser dividida en dos grandes periodos:

PERIODO PRECIENTÍFICO.

Se extiende desde el trabajo de los filósofos griegos hasta la segunda mitad del siglo XIX.

Es en la antigüedad griega y latina donde se generan los primeros intentos por explicar eso que se entiende por "alma", Leucipo (siglo V A.C) da una definición partiendo de los átomos esféricos, aludiendo que por tener movimiento propio al igual que el alma confieren ese movimiento a las cosas vivas. La relación con el medio ambiente y con otros átomos en movimiento propician la continuidad de la existencia, cuando esa interrelación se suspende,

termina la vida. Anáxagoras, propone que el alma es el motor de la vida, es decir, también le adjudica un movimiento pero con juicios de valor,, diciendo que es responsable de lo correcto y/o justo, y que en algunos seres vivos, incluyendo al hombre, la inteligencia no es común. De igual forma señala la diferencia entre alma y mente, reconociendo a la última como la causa del movimiento. Empedócles y Demócrito, comparten los mismos puntos en cuanto al alma se refiere, confiriéndole la importancia de ser la emanación de la cual se forman todas las demás cosas y el movimiento esencial de la vida.

Sócrates y Platón desarrollaron conceptos en relación a la interacción del, alma con otras entidades, definen a la percepción como el conducto para dotar de movimiento y por tanto de vida al hombre; el estudio y el ejercicio dan esta energía al alma. Los sueños son representaciones del alma donde la motivación animal del hombre emerge de su inconsciencia y con mayor libertad muestra sus deseos. La asociación de ideas se hace presente al establecer que al recordar algo es porque se sabía con anterioridad, esto marca la primera aparición del aprendizaje como un proceso activo dentro y fuera del individuo. Aristóteles define la participación de los sentidos como el medio para percibir las expresiones del ambiente, la visión, el olfato, el oído, el gusto y el tacto dan al alma los elementos de conocimiento, y generan la memoria de un hecho u objeto que sin estar presente puede ser recordado derivado de algún impulso o movimiento desencadenante. Zenón, Epicuro y Caro recalcaron la importancia de las sensaciones y percepciones como el flujo del mundo al alma y viceversa, denominan de activa y progresiva a la mente, la cual conoce y expresa los elementos que definen su entorno (Muller,1983).

Posteriormente, San Agustín vinculó la existencia de la mente al entendimiento y éste a la voluntad. Es esta la diferencia entre los otros seres vivos y el ser humano, su capacidad para entender y crear alternativas distintas a las establecidas, el contacto con otros seres posibilita la memoria el hacer inteligible el conocimiento. Santo Tomás establece la dualidad entre el cuerpo y el alma, observándolos como independientes y teniendo como vínculo las sensaciones que a través del cuerpo llegan al alma y generan la actividad intelectual. De igual forma Descartes menciona o refuerza la dualidad cuerpo-alma y plantea la interacción existente en función de las representaciones de cada uno, ubica al alma como existente en todo el cuerpo, pero especifica que es en el cerebro donde se ejercen sus funciones, rompe con la idea romántica de designar al corazón como centro de las pasiones. Benedict Spinoza, habla del determinismo y paralelismo psicofísico donde la relación causal de los acontecimientos y pensamientos definen la actuación de la mente, las

emociones adquieren proporciones y significados relativos e implican consecuencias para la memoria y la percepción.

John Locke aporta el término de la “tabula rasa”, describe a la mente como una hoja blanca donde la experiencia va dando las características de cada individuo. Habla de las sensaciones y como llegan a la mente por un sentido, por varios, por la reflexión y por la conjunción de sentidos y reflexión. Encontrando que la actuación propia de la mente puede dar conocimiento. David Hume plantea la asociación de ideas y las reglas que el pensamiento ha de seguir para su ejecución básica: semejanza, causa y efecto. Derivado de esto no solo se define el mecanismo mental, sino la influencia que se puede ejercer deliberadamente al determinar un precedente.

Básicamente los años paralelos y posteriores al renacimiento, una serie de corrientes francesas e inglesas se dedicaron a ahondar en el sistema filosófico de Hume y Descartes aportando leyes y tratados sobre aspectos específicos de la asociación y las ideas (Morgan,1980).

Podemos resumir que en este primer periodo se identifican y establecen conceptos tales como vida, alma, mente y sentidos. Se les otorga cualidades activas y participativas que indican como un proceso la construcción de la psique término del cual se desprende el nombre de Psicología. Asimismo comienza la concepción humanista y el establecimiento de las diferencias entre el alma y el cuerpo.

PERIODO CIENTÍFICO.

Esta etapa se extiende desde el año de 1879 hasta la actualidad.

En 1879 Wilhelm Wundt, fundó el primer laboratorio de psicología en Alemania. argumentando que la mente ha de ser estudiada con objetividad y métodos científicos, sin embargo, no despertó mucho interés y pocos lo tomaron en serio, ello debido a que durante siglos la gente había visto con extrema reverencia sus procesos mentales. A pesar de esto Wundt afirmó que el pensamiento es un proceso natural como cualquier otro, siendo su principal preocupación descubrir las leyes naturales que rigen la mente humana. Para hallar las unidades básicas del pensamiento, empezó observando el proceso en virtud del cual creamos patrones significativos a partir de estímulos sensoriales.

Así cuando vemos un plátano generalmente pensamos lo siguiente: existe una fruta que podemos comer. Pero esas asociaciones están basadas en la experiencia pasada.

Posteriormente Titchener describió a la psicología como la ciencia de la conciencia, dividiéndola en tres elementos fundamentales: sensaciones físicas (que incluyen imágenes visuales y sonidos); afectos o sentimientos (que asemejan a las sensaciones, sólo que son menos claros) e imágenes (como los recuerdos y los sueños).

Mientras tanto en Inglaterra Galton, trabajaba en la creación de pruebas mentales y en el estudio de las características que distinguen a las personas, en sus investigaciones descubrió que el genio parece heredarse, por lo cual inventó tests para medir las capacidades individuales e ideó medios para comparar las calificaciones. Esta etapa (Wundt-Galton) es conocida como estructuralismo, definida a su vez como la escuela de la psicología que pone de relieve las unidades básicas de la experiencia y las combinaciones en que se presentan (Morris,1987).

En el transcurso del año de 1875 James estudió los escritos de los estructuralistas y decidió que había un error en el enfoque de Wundt y Titchener, llegando a la conclusión de que los átomos de la experiencia (las sensaciones puras sin asociaciones) no existían. Argumentaba que nuestra mente teje sin cesar asociaciones, revisa experiencias, comienza se detiene, pasa de una cosa a otra en el tiempo. En su opinión, la conciencia es un fluir continuo, las percepciones y asociaciones, las sensaciones y emociones, no pueden separarse. De hecho James fue el precursor de la escuela funcionalista, la cual es la teoría de la vida mental y del comportamiento que se ocupa de cómo un organismo se vale de sus capacidades perceptuales para funcionar en su medio.

Es importante el corroborar que la teoría evolucionista darwiniana fue de gran importancia para el desarrollo de la Psicología como ciencia, de igual forma impulsó al estudio de la psicología animal, que a su vez ha sido el factor más importante entre los que llevaron a Watson a formular su psicología Conductual.

Porque Darwin argumentaba que los individuos de una especie determinada se ven obligados a varios tipos de transformaciones por la necesidad de adaptarse a las condiciones del medio, asimismo destacó la

estimulación ambiental, las posibilidades de aprender nuevas conductas adaptativas para acomodarse a los requerimientos del medio y sobrevivir en él.

Sin embargo Darwin enfrentó una fuerte oposición de parte del clero y los teólogos, Romanes asumió tiempo después su defensa, empleando el método anecdótico y, a pesar de haber establecido algunas reglas explícitas para la recolección de datos no pudo evitar la utilización de algunas observaciones deficientemente controladas, ya que no tenía medios para verificar las fuentes originales. Romanes tiene el mérito de haber estimulado el desarrollo inicial de la psicología comparada, y de haber preparado el camino para la metodología experimental (Marx, 1985).

Es así que surgen las investigaciones del fisiólogo Ivan Petrovich Pavlov, su contribución principal es el descubrir que un estímulo controla la conducta

Siendo sus principales conceptos los siguientes:

- *Estímulo no condicionado*: Es cualquier estímulo que produzca una respuesta confiable al principio de un experimento, denominándolo también como reforzador, para transmitir la idea de que fortalecía y confirmaba la respuesta condicionada que se adquiría en estos experimentos.

- *Estímulo condicionado*: Estímulo que para fines experimentales se pareo con el ENC y, al principio del experimento no produce respuesta no condicionada.

- *Respuesta no condicionada*: Reacción que es coherente al ENC.

- *Respuesta condicionada*: Respuesta similar a la RNC, ahora provocada por el EC. Las circunstancias en las cuales se desarrollan tales reacciones son de interés principal en el estudio (Morris, 1987).

Un investigador que apoyo el Condicionamiento Clásico de Pavlov, fue Edward Thorndike, al igual que Pavlov trabajo con animales, iniciando estudios de aprendizaje principalmente en la solución de problemas, estas investigaciones lo llevaron a formular distintas leyes, tales como:

- *Ley del Efecto*.- Los actos seguidos por una situación satisfactoria tienden a fijarse.

- *Ley de la Transferencia.*- Es el traslado en el aprendizaje en situación o procedimiento pero con algún elemento en común.

- *Ley del Ejercicio-Extinción.*- Esta ley se refiere al fortalecimiento de las conexiones mediante la ejecución y la extinción (Neisser, 1979)

Siguiendo con las investigaciones de psicología animal surge una metodología científica, cuyo objeto de investigación es el estudio de la naturaleza humana y de los organismos animales, en función de su comportamiento. A esta acepción se le conoce como Conductismo Radical, siendo su precursor John Watson argumentando que las respuestas más repetidas y más recientes son las que tendrán más probabilidad de producirse cuando el estímulo se presente nuevamente. Solamente se interesó por el comportamiento y excluye de la conducta toda participación mental o consciente, incluyendo el pensamiento ya que no lo considera un proceso intelectual sino conductual.

Por tal motivo veía a la Psicología como una rama experimental y puramente objetiva de las ciencias naturales, que estudia la conducta como tema primordial, su método sería enteramente objetivo y su problema central la predicción y el control (Guevara, 1996).

De hecho el aporte más importante de Watson a la Psicología fue el lograr que ésta se encontraría al nivel metodológico de cualquier ciencia natural. Además que tuviera un objeto de estudio objetivo: la conducta como actos observables.

La evolución de la Psicología Conductual continuo, surgiendo distintos investigadores importantes entre ellos B. F. Skinner , quien argumentaba que la Psicología es una ciencia totalmente experimental y que poco difiere de otras ciencias naturales, ya que se pueden aplicar procedimientos científicos en situaciones controladas.

De estas premisas nace el Análisis Experimental de la conducta fundamentado en el Condicionamiento Operante en el cual se da una explicación sobre el proceso de adquisición de conductas en organismos infrahumanos y humanos. Esta teoría parte de que la conducta se moldea en función del ambiente en el que el organismo se desenvuelve.

Este Análisis Experimental de la conducta retoma el condicionamiento clásico de Pavlov, pero elimina toda referencia fisiológica misma que sustituye por datos experimentación y sistematización (Haddad, 1988).

A continuación se mencionan los conceptos Skinnerianos más importantes:

- *Reforzador Positivo*: Aplicar a una conducta determinada un refuerzo.
- *Reforzador Negativo*: Evitar un estímulo aversivo o desagradable al emitir una determinada conducta.
- *Castigo Positivo*: Aplicar un estímulo aversivo ante una conducta no deseada que se quiere desaparecer.
- *Castigo Negativo*: Retirar una recompensa ante la emisión de la conducta indeseable (González, 1988).

Es importante el mencionar que este enfoque no se centra en la conducta refleja o la producida por un estímulo, sino en la conducta voluntaria que Skinner llama Operante y que actúa sobre el mundo exterior para modificarlo.

De lo anterior podemos observar que la teoría Conductual ha sostenido que las acciones del hombre se deben explicar sólo en términos de las variables observables, sin ninguna vicisitud interna.

De igual forma surgieron distintas escuelas psicológicas, por ejemplo la Gestalt que estudia el cómo las personas perciben y captan los objetos como patrones enteros. Otra escuela es la Freudiana, Freud creía que gran parte del comportamiento humano está gobernado por motivos y deseos inconscientes, además concedió gran importancia a las experiencias infantiles. Una escuela más es la Humanística, misma que subraya la experiencia no verbal y los estados alterados de la conciencia como medio de realizar el pleno potencial humano. Por último, con el transcurso del tiempo la modificación de conducta demostró un creciente interés en técnicas que toman en cuenta los procesos cognitivos, surgiendo la Psicología Cognitiva- Conductual, siendo su premisa principal el término de Cognición, el cual se refiere a “todos los procesos mediante los cuales el ingreso sensorial es transformado, reducido, elaborado, almacenado, recobrado o utilizado. Se ocupa de estos procesos, aun cuando

operan en ausencia de la estimulación relevante, como en la imaginación y las alucinaciones”(Swenson,1984,p.278).

Como hemos podido observar la corriente cognitivo-conductual surge a partir de la corriente conductual, por lo tanto se hace necesario conocer y ampliar las bases de la corriente cognitivo-conductual. Por lo que a continuación se mencionan sus antecedentes histórico-conceptuales.

1.2 ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA COGNITIVA.

El desarrollo de la investigación y de la teoría en la psicología cognoscitiva puede comprenderse examinando la propia evolución del conductismo, evolución en la que pueden distinguirse tres etapas:

La etapa inicial puede caracterizarse por la defensa por parte de Watson de cambios radicales en la psicología, defensa que reforzó la tendencia ya existente hacia el conductismo.

Watson naturalmente exaltó el objetivismo como el fundamento de una psicología nueva. El papel de las influencias externas sobre la conducta era fundamental, de lo cual se derivaba la suposición de que la conducta podía modificarse fácilmente a través de manipulaciones ambientales.

La segunda fase, comenzó como un intento de superar la psicología E-R y el nivel de análisis del aprendizaje predominante hasta entonces, meramente descriptivo.

En la explicación del aprendizaje empezó a tomarse en cuenta el papel de las variables relacionadas con el organismo, (O) y de esta forma, la psicología E-R se convirtió en E-O-R. Había muchas razones para esta modificación. La más evidente era la de que el simple análisis de la conducta en términos estímulo-respuesta no siempre podía explicar los fenómenos de aprendizaje complejo que se producían en el laboratorio.

La tercera etapa en la evolución del pensamiento conductista, la personifican los psicólogos como Robert C., Bolles, Gordon H. Bower y Ulrich Neisser. Se ha caracterizado por su interés en temas como el pensamiento, la percepción, los procesos motivacionales complejos y la mediación en general.

Muchos de los tipos de aprendizaje investigados en los animales parecían inadecuados a la hora de abordar los problemas del aprendizaje y del pensamiento humano.

Las especulaciones de Pavlov sobre el lenguaje fueron el fermento del interés que después se dirigiría a los procesos mentales complejos implicados en el aprendizaje humano.

La necesidad de incluir variables intermedias, fenómenos “privados” y los procesos conscientes en general, en el estudio de la conducta, había sido evidente desde los comienzos del conductismo y de la teoría estímulo-respuesta. Incluso Watson, que se adhirió a una versión del aprendizaje en términos estímulo-respuesta especialmente estricta, y que defendía el rechazo completo de los fenómenos privados, tuvo que admitir la actuación de mecanismos internos para explicar algunas conductas.

Guthrie pensaba que el estudio de los procesos de aprendizaje en los seres humanos requería una especificación de cómo percibía el sujeto los estímulos y de lo que significaba esa percepción.

La importancia de la cognición como tema central en el aprendizaje, fue explicada por primera vez por Tolman, quién afirmaba que los organismos desarrollaban cogniciones sobre distintos estímulos y que la formación de estas cogniciones constituía el aprendizaje (Kazdin,1988).

Es hacia mediados de la década de los 50's, que se observa una aceptación creciente de los procesos mentales como objeto legítimo de estudio así como la relación que tienen con la conducta manifiesta. Este nuevo enfoque fue esencialmente influenciado por la obra de Miller, Galanter y Pribram (1960, cit. en Vernon,1982) y por el conductismo de Watson (1925, cit. en Vernon,1982) que con el paradigma conductista, proporcionaron las bases para el enfoque cognitivo-conductual, que está basado en la teoría del aprendizaje, en donde tiene por fundamento básico el relacionar el ambiente y las creencias del individuo.

Un concepto fundamental de las teorías de este modelo es que las condiciones y el procesamiento de la información juega parte importante en la aparición y desarrollo de la conducta desadaptativa y el impacto de los eventos externos que es utilizado para mediar los procesos cognitivos.

Este modelo se desarrolla a partir de la insatisfacción de las explicaciones restringidas a estímulo-respuesta y resaltando el poder de los procesos cognitivos en la modificación de la conducta desadaptativa. A partir de esto, se busca la manera de constituir un modelo que reúna por un lado el análisis de la conducta y por otro su aplicación, colocando su interés en la conducta manifiesta y los acontecimientos ambientales que la influyen (Blanco,1988).

Cuando se compara el análisis aplicado de la conducta con aquellos que utilizan los procesos cognitivos con el objeto de cambiar las conductas manifiestas, vemos que más que modificar el ambiente lo que se manipula son acontecimientos internos privados implícitos o encubiertos. La mayor parte de las técnicas cognitivas centran su atención en la percepción y en la interpretación que el individuo hace de los acontecimientos externos, más que en la influencia directa de sus circunstancias ambientales (Kazdin,1988).

Asimismo existen suposiciones teóricas que son compartidas dentro de los psicólogos cognitivo-conductual.

- El enfoque cognitivo- conductual implica la especificación claramente definido de objetivos de intervención.
- El enfoque cognitivo conductual se concentra en el aquí y ahora, por lo que es necesario conocer los antecedentes pero intervenir en el presente y centrarse solo en el ahora.
- Los pensamientos, los sentimientos y las conductas son causalmente interactivos.
- El organismo humano responde a las representaciones cognoscitivas del medio, no al propiamente dicho (Mahoney,1979).

Dentro de la historia de la ciencia cognitiva predominan tres teorías importantes:

GENÉTICA:

Los principales fundamentos de la teoría genética pueden separarse en tres clases generales, la primera incluye lo que puede llamarse la metateoría de Piaget, los valores, la orientación conceptual, las metas y los medios, y cosas semejantes, que ayudan a explicar el porqué, el qué y el cómo de sus actividades de investigación. La segunda clase comprende los aspectos de la

teoría independiente de las etapas, es decir los aspectos que conciernen a la naturaleza del sujeto humano en general y a la naturaleza de su desarrollo en general. La tercera clase comprende las concepciones dependientes de las etapas del sujeto en crecimiento, y las estructuras de las diversas épocas del desarrollo que Piaget ha identificado (Flavell, 1985).

CONDUCTISMO METODOLÓGICO:

Su precursor es Tolman, ya que formuló un conductismo intencionista basado en el aprendizaje de la relación entre estímulos ambientales y cogniciones internas o expectativas. Considerando cuatro principios fundamentales:

a) La conducta es intencional o dirigida a una meta. Esto significa que en vez de dar una respuesta a raíz de un estímulo específico se asoció en el pasado con esa respuesta, un organismo se dirige a un sitio particular porque espera un resultado específico.

b) El conocimiento que un organismo posee se organiza bajo forma de un mapa cognitivo del ambiente, en vez de consistir en una simple lista de pares locales de estímulo-respuesta. El aprendizaje es primordialmente un aprendizaje perceptual de signos.

c) La preferencia selectiva por los medios que llevan breve o fácilmente hasta una meta a diferencia de los medios largos y difíciles, es un factor básico de la conducta, (principio del esfuerzo mínimo), lo anterior tiene coherencia con su predilección por organismos que deciden activamente ir hacia metas que pueden encontrar mediante sus mapas cognitivos en vez de organismos ciegamente guiados por hábitos consistentes en eslabones E-R (Swenson, 1984).

INFORMÁTICA

En la actualidad la teoría que predomina es precisamente la Informática o Cibernética, ello porque las anteriores se han centrado en procesos internos activos antes que en contingencias ambientales, pero no han proporcionado modelos concretos de cómo pueden funcionar los mismos, por lo que la informática pretende explicar los procesos mentales implicados en el comportamiento. La informática emplea los poderosos lenguajes sistemáticos de la ingeniería y la matemática, así como modelos mecánicos y de

computadora de posibles procesos de aprendizaje internos, para simular posibles procesos activos que se operan dentro de organismos reales.

Una analogía es que en la informática existe el proceso llamado “realimentación negativa”, la cual supone introducir en un sistema homeostático ajustes que tienden a mantenerlo en estado estático mediante la compensación de las desviaciones de ese estado. De igual forma el humano puede controlar su conducta mediante la realimentación negativa no sólo para mantener el estado en que ya se encuentra, sino para intentar el logro de un estado al que no ha llegado aún.

En general la relación entre los programas y la teoría de la cognición es que ambos son descripciones de las vicisitudes de la información de ingreso (Thorpe, 1993).

Podemos concluir que algunas técnicas cognitivas son compatibles con conceptualizaciones operantes de la conducta. Los tratamientos cognitivos representan una orientación nueva en la modificación de conducta. Esta orientación se desarrolló como consecuencia de la insatisfacción con las explicaciones estímulo-respuesta, y como fruto de la investigación que ha demostrado el papel de los procesos de pensamiento en el control de la conducta.

Las técnicas más importantes de la teoría cognitiva-conductual son:

a) Terapia Racional Emotiva.

La terapia racional emotiva fue desarrollada por Albert Ellis y se basa en la idea general de que la mayoría de los problemas psicológicos se deben a la presencia de patrones de pensamiento equivocados o irracionales. Estos patrones son evidentes en las verbalizaciones implícitas derivadas de las hipótesis o suposiciones que una persona establece acerca del mundo y de las cosas que le suceden.

El proceso por el que se produce el cambio en el sujeto, puede comprenderse muy bien imaginando la conducta en términos de una cadena de acontecimientos, A-B-C-D-E.

A es un acontecimiento externo al que la persona se expone y B una serie de pensamientos (autoverbalizaciones implícitas) que la persona crea en

respuesta a A. C constituyen las emociones y conductas que resultan de B. D representa los intentos del terapeuta de modificar lo que ocurre en B. Y finalmente E son las emociones y conductas nuevas surgidas a raíz de D. El objetivo fundamental de la terapia es estudiar las autoverbalizaciones implícitas del cliente que pueden explicar sus reacciones al ambiente. La terapia intenta separar la realidad de las conclusiones irracionales derivadas de ella (Kazdin,1988).

b) Entrenamiento en autoinstrucción.

Mediante esta técnica se enseña a la persona a hacerse verbalizaciones que le ayudarán a cambiar su conducta. El entrenamiento en autoinstrucción se superpone en cierta forma a la terapia racional emotiva, si bien se centra menos en el sistema de creencias e ideas irracionales del sujeto, y más en la capacidad de dirigir la propia conducta mediante las autoverbalizaciones.

La investigación y la teoría sobre el desarrollo infantil también han planteado la importancia de las autoverbalizaciones. Los psicólogos soviéticos en particular, han puesto de relieve la influencia de las autoverbalizaciones sobre la conducta, afirmando que en un principio el habla de los otros es la que controla y dirige la conducta del niño. Sólo más tarde adquieren esta función las propias verbalizaciones externas del niño.

Meichenbaum y sus colegas han llevado a cabo numerosas investigaciones en las que se demuestran los efectos del entrenamiento en autoinstrucción. El enseñar al individuo a hablarse de forma interiorizada, se ha utilizado con éxito en la reducción de la ansiedad relacionada con los exámenes, animales inofensivos y hablar en público, resaltando así la importancia de las autoverbalizaciones en el cambio de la conducta (Kazdin,1988).

c) La Terapia Cognitiva.

Esta terapia se parece a las técnicas cognitivas de Ellis y Meichenbaum, en el sentido de que se concentra en la corrección de autoverbalizaciones y los patrones de pensamiento. Al igual que en el caso de Ellis la formación original de Beck fue psicodinámica. Partiendo de sus observaciones sobre personas con trastornos afectivos, especialmente depresivos, llegó a la conclusión de que los

proceso cognitivos estaban en la base de todos esos trastornos. Una característica que presentan muchos problemas psicológicos es que parecen ilógicos e irracionales cuando es otra persona distinta del cliente que los analiza.

Beck ha sugerido que, desde el punto de vista de la interpretación del cliente muchos problemas son bastantes lógicos. Esa lógica puede fundamentalmente en suposiciones y premisas irracionales la conclusión que condujo a Beck a intentar modificar los procesos de pensamiento subyacentes a los problemas específicos y a formular el concepto de terapia cognitiva.

La terapia cognitiva ha sido utilizada con muchas poblaciones, aunque se han llevado a cabo relativamente pocos experimentos controlados. El resultado de un gran número de estudios sobre modificación de conducta cognitiva apoya el enfoque y las técnicas de Beck (Caballo,1990).

d) Solución de Problemas.

John Dewey (cit. en Kazdin,1988) describe una estrategia para solucionar problemas, ésta consta de cinco pasos:

- Reconocimiento del problema.
- Definición o especificación del mismo.
- Planteamiento de soluciones posibles.
- De entre ellas, selección de la solución.
- Puesta en práctica de esta solución.

Esta terapia se considera como una técnica de modificación cognitiva debido a que se dirige a enseñar al cliente formas de reacción ante distintos problemas.

e) Otras técnicas cognitivas.

Entre los tratamientos específicos considerados como “cognitivos” podemos citar la terapia de la atribución, la adquisición de habilidades de

enfrentamiento, la detención del pensamiento, la inoculación de stress y la terapia semántica.

Algunos autores o investigadores incluyen entre estos tratamientos cualquier tipo de procedimientos que maneje componentes internos, tales como, imaginación, patrones de pensamiento y verbalizaciones (Kazdin,1988).

Después de esta breve historia de la Psicología y de la teoría Cognitiva-Conductual, se observa que efectivamente ésta nos proporciona los elementos necesarios para realizar un análisis de tipo conceptual, en cuanto a pruebas psicológicas se refiere.

1 3 ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Hasta estas líneas solo hemos mencionado los distintos autores y aportaciones generados a lo largo de la historia de la psicología, indudablemente el nacimiento de ella tiene sus bases en la Filosofía, empero se hace independiente de tal manera que se forma su sistema conceptual y se especifican sus distintas áreas de estudio. Entre ellas se encuentra la psicología organizacional, la cual surge a raíz de la psicología industrial, misma que tiene sus orígenes a principios del siglo XX. No obstante, aunque a ciencia cierta no se conoce cómo iniciaron las acciones de ésta, se atribuye el origen al profesor Walter Dill Scott, quien en 1901 se pronuncio a favor de las aplicaciones de la psicología a la publicidad y que a partir de ese momento comenzó a escribir una serie de artículos sobre el tema.

La aceptación de la psicología industrial ha sido gradual pues desatada la Primera Guerra Mundial (1914-1918), los países involucrados se encontraron con la necesidad de superar al enemigo en el terreno militar, para ello recurrieron a los psicólogos con el objetivo de poder encontrar hombres más capacitados para las actividades bélicas. Es así que se desarrollan dos test de inteligencia: Army Alpha (para personas que sabían leer) y Army Beta(para personas analfabetas). El éxito de estas pruebas motivó para elaborar otras como las de Campo, Profesionales, Escalas de Calificación e inventarios de Personalidad.(Costales y Hernández,1996)

Flores y Navarrete (1993,cit. en Costales y Hernández,1996) describen que durante estos acontecimientos, surge el movimiento de Administración Científica, cuyo representante fue Frederick W. Taylor, en el cual por primera vez se abordaba sistemáticamente el trabajo y se le daba valor a éste. Él mismo propuso tres principios básicos, para tener una mayor eficiencia:

a)Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.

b)Instruirlos en los métodos más eficientes.

c)Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

De igual forma puso en funcionamiento su nuevo método, esperando así el aumento no sólo de eficiencia industrial sino también el nivel de vida y salud de los trabajadores, no obstante, esto se presto a malas interpretaciones, puesto que se consideró que dichos cambios eran una forma de explotar al trabajador e incrementar la producción en beneficio de los propietarios, lo cual trajo como consecuencia a la antipatía de los trabajadores, así como la motivación de investigadores a realizar estudios concernientes al desarrollo industrial humano.(Luthans y Kreintner,1988)

Hacia 1924 se realizaron investigaciones enfatizando problemas de grupo tales como: liderazgo, comunicación, comportamiento intergrupar e ingeniería humana; surgiendo así el interés de empresarios por conocer y aplicar a sus industrias los grandes beneficios que aportaba la psicología industrial.

En el periodo de la Segunda Guerra Mundial, se destaca el estudio de las situaciones de las reacciones al stress del combate, así como la aparición de una nueva rama de la psicología industrial: la psicología de la ingeniería.

El periodo de posguerra es testigo de un desarrollo continuo de la psicología industrial en campos como: Selección de personal, Evaluación de desempeño y Entrenamiento.(Salazar,1980)

Posteriormente para delimitar la función del psicólogo la psicología industrial es denominada Organizacional la cual hace referencia a los grupos que tienen como objetivo realizar labores de producción, comercial o de servicio, y que cubren necesidades individuales o de otros grupos, donde el comportamiento del individuo es explicado en los términos de la psicología

básica (Vargas y Velasco,1998). Lo anterior nos lleva a pensar por un lado que la función del psicólogo organizacional no queda restringido para laborar o desempeñar sus funciones no solo en industrias sino en cualquier tipo de organización como hospitalarias, recreativas, educativas, religiosas, militares, sociales, comerciales, políticas, etc.

Además de que en la actualidad muchas de las actividades que realiza el psicólogo dentro de las organizaciones son de tipo administrativas, es decir, dejan de lado sus competencias de análisis, evaluación, modificación y control de la conducta., tal como se demuestra más adelante de este capítulo.

El término de psicología industrial en ocasiones ha sido tomado como sinónimo de psicología organizaciones lo cual, desde un punto de vista particular es un grave error, ya que, además de acarrear problemas en cuanto a la conceptualización los atraen en la definición de actividades del psicólogo.

Por lo que, Dunnette y Kirchner, (cit. en Moreno,1997), definen a la psicología organizacional como el estudio de las organizaciones, sus procesos y sus relaciones con la gente que pertenece a la organización u estudia desde el conflicto potencial entre las personalidades de los empleados, hasta las demandas de la organización sobre ellos. En resumen, se menciona que la psicología organizacional es el estudio de la conducta humana dentro de las mismas.

Siegel (1986) menciona que cada una de las organizaciones cumple con diferentes características como lo son:

- Complejidad.- Dependen de muchas interacciones para operar.
- Estructura Jerárquica.- Se constituye un nivel sobre el otro formando múltiples sistemas y subsistemas.
- Anonimato.- Lo importante es que la operación o actividad sea ejecutada no importa por quién.
- Tamaño.- Es un elemento final intrínseco a las grandes organizaciones.

1 4 POSTURAS PSICOLÓGICAS DE LA ORGANIZACIÓN.

Existen diversas teorías que explican la psicología organizacional, tales como:

PSICOANÁLISIS

La psicología organizacional desde el punto de vista psicoanalítico surge de la labor clínica. Freud fue un innovador en su época en cuanto al concepto de inconsciente dinámico, al que dio forma a través de la teoría psicoanalítica, en la que expone diferentes estudios del desarrollo de personalidad con un enfoque pansexualista.

Freud estructura a la personalidad a partir de tres instancias: Ello, Yo y Superyó. Al inicio del desarrollo lo que prevalece en el individuo es el Ello, siempre en busca del placer, reclamando y satisfaciendo todos los impulsos primarios. A medida que el individuo crece y madura, se empieza a formar el Yo. El individuo comienza a tener sentido de la realidad y a cobrar conciencia de que no todo lo que exige se le puede proporcionar al momento. Debe ser capaz de postergar el placer. Finalmente, aparece el Superyó, el cual se encuentra regido por el principio del deber ser, a través de una serie de normas y reglas impuestas por los mayores.

En general podemos decir que, el Ello se basa en el principio de placer, el Yo en el principio de la realidad y el Superyó en el principio del deber ser. Por lo que el Ello y el Superyó son inconscientes, mientras que el Yo es la parte consciente de la personalidad, de tal manera que la existencia de cada una de las instancias a lo largo del desarrollo, será lo que dará forma a la personalidad (Grados, 1993).

Una de las primeras aplicaciones de esta teoría en las organizaciones, y que actualmente se emplea es la implementación de test para la selección de personal. Las primeras pruebas en aplicarse fueron realizadas en el año de 1930.

Las pruebas psicoanalíticas se dividen esencialmente en dos rubros: inventarios de personalidad y técnicas proyectivas, los primeros evalúan los

rasgos emocionales e intelectuales, los cuales dan pie a una estructura de personalidad. Las segundas se aplican para identificar la estructura del “preconsciente” ante cualquier situación (Vargas y Velasco,1998).

CONDUCTUAL

El enfoque conductual, empezaba a ser postulado por Skinner en relación a las empresas a mediados de los 50’s; pero no se le prestó verdadera atención sino hasta los años 70’s, donde los logros empezaron a hablar por sí mismos.

El término modificación de la conducta organizacional lo utilizó originalmente Luthans (1973,cit en Luthans y Kreitner, 1988). La premisa es, que a pesar del empleo fundamental de la modificación de la conducta a la conducta relativamente controlable de los niños y los adultos “desviados”, puede adaptarse para la conducta más compleja organizacional de los adultos normales.

Por lo general todas las conductas organizacionales son aprendidas. Por ende, los amplios conocimientos acerca de las conductas aprendidas que existen en las ciencias de la conducta deben poderse adaptar con facilidad a la conducta organizacional (Luthans y Kreitner,1988).

El enfoque conductual como representante de la psicología organizacional cuenta con las siguientes cualidades:

- La interacción entre individuo y medio, así como organismos es crucial.
- Parte de los resultados de la investigación básica (análisis experimental de la conducta) implementados en distintos contextos.
- Para su aplicación, recurre a un enfoque metodológico orientado al desarrollo, aplicación y evaluación de técnicas de cambio de conducta derivadas de la investigación conductual, con el propósito de resolver problemas tanto de índole personal como social y de mejorar el funcionamiento humano en general (Shein,1982).

Al interior de las organizaciones, se ha requerido de formas de análisis y de implementación para la maximización de los resultados de un grupo, destacando aspectos como dirigir y orientar a los organismos para que se comparten de una forma determinada.

Las conductas organizacionales son aprendidas así, la modificación de la conducta organizacional debe de darle al psicólogo, bases teóricas y métodos para moldear, cambiar y dirigir la conducta organizacional hacia el logro de los objetivos de la empresa.

De hecho, la tesis fundamental es que la conducta en las organizaciones se puede explicar a partir de sus consecuencias contingentes al comportamiento, y debido a tal contingencia el comportamiento se va modificando a medida que el individuo aprende nuevas relaciones entre su conducta y las consecuencias, lo que probabiliza la ocurrencia de determinados comportamientos. Desde este punto de vista, se pone un marcado interés en la planeación sistemática del ambiente, ya que, como ya hemos mencionado toda conducta es aprendida (Alarcón,1995).

John Watson fue el primer conductista en implementar pruebas perceptuales y motoras bajo condiciones de asfixia progresiva en pilotos militares. El uso mas frecuente de esta teoría dentro de las organizaciones ha sido para incrementar o eliminar comportamientos ligados a la baja producción.

Las evaluaciones conductuales tienen múltiples funciones que incluyen lo siguiente:

- La identificación de los comportamientos a modificar, comportamientos alternos y variables causales.
- El diseño de estrategias de intervención.
- Una segunda evaluación de los comportamientos a modificar y causales.

COGNITIVO-CONDUCTUAL

El modelo cognitivo-conductual facilitaría que se integraran la teoría cognitiva y el enfoque conductual en las organizaciones. Y esta ya analizaría más en detalle actitudes y expectativas en el campo de trabajo.

Los cognoscitivistas entraron al terreno organizacional mediante la aplicación de evaluaciones, de tal forma que se puede medir lo psicológico, también a partir de los estudios realizados por distintos psicólogos, y

analizaron las situaciones de comportamiento y de contingencias de aprendizaje pero con un umbral mayor de percepción de los eventos de estímulo. Argumentando que el ser humano no solo es capaz de pensar, sino de organizarse, de definirse reglas, aparte de sujetarse contingentemente a pagos y prestaciones creadas por los humanos, ya no sólo se enfrenta a la experiencia misma, sino también al significado que para él tiene y a las consecuencias que prevé de la misma.

De este modo, el ser humano inserto en la situación organizacional puede y es partícipe de reglas o estatutos definidos en la empresa, tiene que ocupar adecuadamente un puesto de acuerdo a su perfil, capacitarse, servir a la empresa; y en casos ideales, compartir la ideología de la organización (Shein,1982).

Incluye los procesos “mentales” que subyacen a la satisfacción o no de necesidades, y asume que el desempeño de los empleados está en función de la percepción que tienen de recibir un trato equitativo o injusto (Alarcón,1995).

Las pruebas fueron diseñadas para medir la capacidad mental (psicometría), de ese entonces.

Actualmente los tests cognoscitivos evalúan tres rubros: inteligencia, personalidad y aptitudes académicas (Vargas y Velasco,1998).

SISTÉMICA.

La teoría sistémica define al organización como un conjunto de partes y/o elementos interrelacionados que van a actuar recíprocamente, estableciéndose un equilibrio dinámico (no estático) entre los distintos elementos interactuantes.

La organización conforma un sistema probabilístico porque existen grados de incertidumbre en su funcionamiento, el medio externo o interno influirán para que en ella exista siempre posibilidad de cambio.

Asimismo los sistemas pueden identificarse como de tipo abierto y cerrado. El primero es aquel que permite la entrada de otros sistemas y/o elementos al sistema sin ninguna discriminación. El sistema cerrado, por otro lado, no permita la entrada o interrelación con otros elementos y/o sistemas ajenos al establecido.

Por lo que la organización es un sistema parcialmente abierto; al ser concebido así se entiende que la organización selecciona aquellos elementos que han de interactuar con la misma.

El considerar a la organización como un conjunto de subsistemas se obtienen las siguientes ventajas:

a) Se enfoca la atención en relación esencial de las actividades llevadas a cabo por individuos específicos.

b) Se hace incapie en el hecho de que, para satisfacer los requerimientos especiales de un negocio específico las subunidades que componente a la organización deben diseñarse tan cuidadosamente como cualquier sistema (Bertalanffy,1986).

1.5 FUNCIÓN DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL.

El psicólogo organizaciones posee los conocimientos, habilidades y herramientas necesarias para el estudio de los recursos humanos. De igual forma también define las características de los individuos y sistemas de trabajo para identificar, explicar y predecir la conducta humana, ya sea de forma individual o grupal, de tal forma que se puedan crear estrategias de intervención de acuerdo a las necesidades de la organización.(Stanton,1985)

Sin embargo, el quehacer del psicólogo fácilmente puede convertirse en una función administrativo, y al transformarse obviamente se deforma, y es que en la mayoría de las organizaciones confunden o entrelazan las actividades del psicólogo con otros profesionales tales como el administrador, olvidando, incluso el mismo psicólogo sus conocimientos y habilidades, (analizar, evaluar y modificar la conducta).

A continuación se mencionan las actividades de tipo administrativas que erróneamente desempeñan la mayoría de los psicólogos dentro de las organizaciones:

Reclutamiento y Selección de Personal.

Como veremos en el siguiente capítulo, esta función administrativa del psicólogo comienza con el proceso de reclutamiento, el cual es atraer al mayor número de personas para cubrir alguna vacante, por lo cual el psicólogo identifica las fuentes de reclutamiento que cubran las exigencias de la organización, esto se podría delimitar como parte del desempeño de un administrador o un profesional de relaciones industriales.

Existen tres casos en los cuales se requiere realizar el reclutamiento:

- En el momento que la empresa tenga que cubrir determinados puestos con elementos especialmente entrenados o con alguna preparación específica.
- Cuando existe una rotación constante de personal, provocado por causas internas o externas a la organización.
- Para contar con un buen banco de candidatos que se puedan requerir en el futuro.

Arlindo Vieira (1957, cit. en Casas, 1993) distingue dos etapas en el proceso de reclutamiento:

Etapas de Investigación.

- Número probable de personas, del tipo que se necesita.
- Niveles salariales del cargo, en las diversas partes del país.
- Consulta a las empresas que tengan empleados de este tipo.
- Conocimiento de las fuentes de la mano de obra buscada.
- Centros de preparación y de formación de personal y cantidad proporcional de obra de mano preparada periódicamente.

Etapas de ejecución.

- Época en que se ejecutará el reclutamiento.
- Área de reclutamiento.

- Recursos que serán utilizados.
- Sitios de divulgación de la publicidad.
- Número probable y tipos de candidatos que se pueden obtener.

El siguiente paso es el proceso de selección en este apartado el psicólogo tiene la responsabilidad de predecir si el solicitante se comportará o no con satisfacción y si cuenta con las aptitudes que requiere el puesto.

Asimismo el psicólogo debe implementar programas de selección de personal que proporcionen bienestar tanto a la organización como al trabajador, de tal forma que se puedan utilizar al máximo los recursos de ambos.

Dentro de la selección de personal es importante tomar en cuenta los siguientes pasos de manera consecutiva, para así tener una mayor efectividad en este proceso.

- a) -Preselección de aspirantes.
- b) -Entrevista estructurada.
- c) -Evaluaciones (Mendoza,1982).

Capacitación.

La capacitación presenta distintos objetivos, tales como: proporcionar a los trabajadores la oportunidad de desarrollar las conductas exigidas para un adecuado desempeño de sus actividades. De igual forma satisfacer las demandas de los sujetos en lo referente al autodesarrollo. Facilitar el ajuste personal de los trabajadores en sus actividades y ambiente de trabajo, ya sea en situaciones normales o en la utilización de maquinaria nueva.

Los pasos a seguir en el proceso de Capacitación se pueden resumir en lo siguiente:

- Detección de necesidades

Entendiéndose que las necesidades de capacitación son las diferencias entre los estándares de ejecución en un puesto, esto es lo ya establecido por la organización y el desempeño real del trabajador.

- Redacción de objetivos.

En este caso es de vital importancia la redacción de objetivos ya que son los que guían el proceso de enseñanza-aprendizaje. Estos tienen que redactarse en términos de que es lo que se espera de los participantes a lo largo y en el término de la capacitación.

- Elaboración de planes y programas.

Una vez redactados los objetivos se procede a elaborar un esquema de trabajo a desarrollar. Debe incluir lo siguiente: población, procedimiento, número de sesiones e información.

- Ejecución de planes y programas.

Implica la puesta en marcha del programa de capacitación. Esto es, aplicar cada uno de los aspectos mencionados.

- Evaluación y seguimiento.

Una vez aplicado el programa de capacitación es necesario evaluar los efectos de este en el personal, generalmente se aplica una evaluación de pre-test y post-test (Stanton, 1985).

Desarrollo Organizacional:

El psicólogo interviene en el desarrollo de la organización, puesto que puede lograr una mejor integración dentro de la misma, y que de esta manera alcancen las metas de una manera congruente y sistematizada.

Davis y Shackleton (1983) proporcionan una definición sobre desarrollo organizacional, argumenta que este trata de desarrollar a la organización completa para que pueda responder al cambio de un modo más uniforme y eficiente. Pudiendo así incrementar el grado de exactitud de la información por medio de una mejor dinámica de grupo y solución de problemas llegando a todas las partes de la organización. Menciona, que existen distintas características que la diferencian de un programa de capacitación:

a) El enfoque en la organización total.

Es necesario que la organización funcione en sus partes juntas y en orden.

b) Orientación a sistemas.

Se ocupa de las interacciones de las distintas secciones de la empresa y la forma que se afectan entre sí.

c) Uso de agente de cambio.

Puede utilizar uno o más agentes de cambio que asisten como asesores que generalmente vienen del extranjero.

Según Reyes (1989), en tres formas principales ayuda la psicología al administrador:

- Ofreciéndole algunas técnicas de carácter esencialmente psicológico, pero que son utilizadas por la administración como un instrumento o medio para coordinar.

- Analizando los aspectos psicológicos de algunas técnicas de naturaleza ya substancialmente administrativa.

- Proporcionando al administrador una serie de conocimientos y técnicas y psicológicas que lo ayuden para comprender mejor a sus subordinados y motivarlos e incluso orientarlos.

Como podemos observar para este autor, la psicología es uno de los elementos que el administrador coordina, por lo que se vuelve un tanto

cuestionable esta afirmación, por lo tanto este punto lo retomaremos en el apartado de conclusiones.

Por otro lado, Caballero y Lahera, (1998), delimitan las funciones del psicólogo organizacional de la siguiente manera:

Selección de Personal.

Aquí el psicólogo es responsable de elaborar un análisis de las características que deberá cubrir el candidato, con el objeto de escoger al prospecto más apto, para ello debe reunir información respecto a la vacante y por consiguiente las aptitudes que debe cubrir el sujeto que pretende obtener el empleo. Para ello deben llevarse a cabo diferentes etapas:

- Preselección de los aspirantes “en la cual la observación, el análisis, y la evaluación, son esenciales para llevar a cabo una buena selección de personal

El análisis incluye la objetividad, especificando de esta manera los estímulos del medio y las conductas que pueden modificar al ambiente. De esta forma es como el psicólogo debe identificar las habilidades o características que el puesto requiere, es decir, realizando un registro de conductas medibles que describan lo que los individuos realizan en sus respectivos puestos.

Como podemos identificar en esta actividad el psicólogo debe emplear la habilidad de analizar, misma que definitivamente incluye la conducta de observar a la persona, tanto para detectar las habilidades o características que el puesto requiere, como para distinguir aquellas conductas que el individuo realice y que se adapten a las requeridas, esto se lleva cabo mediante la evaluación.

Es importante el mencionar que el psicólogo realiza sólo una preselección, esto es, él presenta a los candidatos idóneos, (pueden ser dos o tres) justificando el porque de su elección, quien decide o elige es el jefe inmediato del puesto que solicitan.

- Evaluación.

Incluye además de las pruebas psicológicas, la entrevista estructurada de selección, dentro de esta existen dos tipos la administrativa y la psicológica,

obviamente es necesario aplicar la psicológica, en la cual se observa al individuo y se identifican sus conductas, permitiendo contrastar sus conductas y cogniciones con las que el puesto vacante requiere.

La evaluación no solamente es una medición, aunque se encuentren ligadas, es una valoración o interpretación a una norma establecida, mientras que la segunda es asignarle numerales a objetos.

Es por ello que la entrevista debe de contemplar los aspectos psicológicos del individuo y, no únicamente indagar sobre sus datos personales, (domicilio, edad, lugares donde ha laborado, etc.).

Capacitación.

La capacitación es de suma importancia para que los objetivos de una organización se lleven a cabo, por tal motivo el psicólogo se encuentra capacitado para identificar y diagnosticar las conductas o cogniciones que ayuden u obstaculicen el rendimiento laboral, ya que cuantifica y cualifica los eventos que se relacionan con el desempeño.

Nuevamente el psicólogo recurre al análisis, para discriminar las conductas que entorpecen los objetivos de la organización, para lo cual es necesario identificar las señales que anteceden controlan y mantienen la conducta, además emplea la modificación de conducta en donde dependiendo de lo anterior se desarrolla una estrategia de intervención, con el fin de debilitar, acelerar o implementar las conductas, según sea el caso, sin dejar de lado los pensamientos de los individuos.

Posteriormente es necesario emplear la evaluación con el fin de precisar si los objetivos fueron alcanzados.

Desarrollo Organizacional.

Puntualiza su objetivo al estudio del comportamiento humano, no sólo en el aprendizaje que se genera en el campo laboral, sino el mantener las conductas deseadas por la misma empresa utilizando incentivos, evaluación del rendimiento, decremento del stress laboral, proporcionándoles condiciones de trabajo más favorables para los individuos evitando de una u otra forma los accidentes de trabajo. Esto implica la aplicación de distintas técnicas las cuales son de uso conocido del psicólogo, por ejemplo el empleo de reforzadores

(retroalimentación del desempeño laboral o dinero), o castigos (sanciones, suspensiones temporales o regaños), los cuales pertenecen a la modificación de conducta.

En general, es sumamente importante el reiterar que el psicólogo organizacional diferencie las actividades que corresponden a su profesión, atender las demandas de las organizaciones e individuos sin olvidar que es la persona preparada de manera científica para analizar, evaluar y modificar el comportamiento según las exigencias del medio.

En el siguiente capítulo se menciona dos procesos administrativos en donde se utiliza un tipo de evaluación, las pruebas psicológicas.

CAPÍTULO DOS.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

2.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

En este capítulo se presentan dos procesos de tipo administrativo en los cuales el psicólogo ha incursionado sin definir correctamente sus habilidades.

El elemento más importante dentro de una empresa es la gente, ya que las características del personal de una compañía son con frecuencia los factores que determinan que la organización prospere, por lo cual si no se realiza una buena selección del personal, provocará un déficit la producción, en cuanto a *calidad y cantidad se refiere*.

Es por ello que las organizaciones tratan de atraer a los individuos más aptos y obtener información respecto a ellos, para poder elegir al que mejor se ajuste a un puesto determinado.

Para lograr lo anterior y alcanzar una buena selección de personal , es importante contar con una descripción del puesto que se tiene vacante, para esto es necesario realizar una descripción de cargos, la cual es una relación (administrativa) escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo, proporcionando datos sobre lo que el aspirante hace, cómo y porqué lo hace.

Posteriormente se desarrolla un análisis de puesto, que es una técnica, que ayuda a conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para desempeñarlo (Reyes,1980).

Dentro de los análisis de puestos existen diversos modelos para su aplicación (Anexo 1).

El análisis de puesto se concentra en cuatro áreas de requisitos:

Requisitos Cognitivos.

En este factor se encuentran los siguientes subfactores:

- Instrucción esencial
- Experiencia anterior esencial
- Adaptabilidad al cargo
- Iniciativa necesaria
- Aptitudes necesarias.

Requisitos físicos

Este factor considera la cantidad y la continuidad de energía y esfuerzo físico y mental requeridos, así como la fatiga provocada. Considera asimismo, la complexión física exigida del ocupante para el adecuado desempeño del cargo. Entre los requisitos físicos están los siguientes subfactores:

- Esfuerzo físico necesario
- Capacidad visual
- Destreza o habilidad
- Complexión física necesaria.

Responsabilidad.

Este factor considera, además del desempeño normal de sus atribuciones, la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene con relación a la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, con relación al patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, de los perjuicios o utilidades de la empresa; los contactos internos y externos, y las informaciones confidenciales. Considera por lo tanto, la responsabilidad por:

- Supervisión de personal
- Material, herramientas o equipos
- Dinero, títulos o documentos
- Contactos internos o externos
- Informaciones confidenciales.

Condiciones de trabajo.

Aquí se consideran las condiciones de ambiente y alrededores donde se ejecuta el trabajo haciéndolo desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exigiendo del ocupante un severo ajuste con miras a mantener su productividad y el rendimiento de sus funciones. Evalúa el grado de adaptación del ambiente y del equipo humano, facilitando su desempeño. Teniendo los siguientes subfactores:

- Ambiente de trabajo
- Riesgos (Chiavenato,1995)

Para poder obtener todos los datos de un análisis de puesto se pueden recurrir a estos métodos:

- Observación
- Cuestionario
- Entrevista directa.

Una vez obtenidos los datos, las fases de tipo administrativo para desarrollar el análisis de puesto son:

Fase de Planteamiento.

Es la fase en que todo el trabajo de análisis de cargos es cuidadosamente planeado. Es casi una fase de laboratorio. El planeamiento del análisis de cargos exige algunas etapas, muchas de las cuales pueden ser eliminadas según

la situación en que se encuentra la definición de los cargos dentro de la organización. Las etapas de planeamiento son:

a) Determinación de los cargos que se van a describir, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etc.

b) Elaboración del organigrama de cargos y posicionamiento respectivo de los cargos en el organigrama; al colocarse un cargo en el organigrama se obtiene la definición de los siguientes aspectos:

- Relación del cargo con sus superior, es decir, de quién depende el ocupante del cargo y de quién recibe órdenes.
- Relación del cargo con sus subordinados, esto es, sobre quién ejerce autoridad el ocupante del cargo y, consecuentemente, asume la responsabilidad de supervisión.
- Nivel del cargo dentro del organigrama.
- Relación de cargo con sus colaterales, o sea, relaciones formales y contactos con sus compañeros que se encuentran en la misma jerarquía.

c) Elaboración del cronograma de trabajo, especificando dónde se iniciará el programa de análisis, que podrá iniciarse en los escalones superiores y descender gradualmente a los inferiores, o viceversa.

Fase de Preparación.

En esta fase se incluyen los siguientes puntos:

- Preparación de material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etc)
- Preparación del ambiente (aclaraciones a la dirección, gerencia, supervisión y a todo el personal involucrado en el programa de análisis de cargos)
- Recolección de datos previos (nombres de los ocupantes de los cargos que se analizan, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc. utilizados por los ocupantes de los cargos).

Fase de Ejecución.

Aquí se encuentran los pasos que a continuación se mencionan:

- Recolección de los datos sobre los cargos a través de (los) método (s) de análisis escogidos, ya sea con el ocupante del cargo o con el supervisor inmediato).
- Organización de los datos obtenidos.
- Redacción previa del análisis de cargos por parte del analista de cargos
- Presentación de la redacción para una previa rectificación o ratificación.
- Redacción definitiva del análisis de cargo.
- Presentación de la redacción definitiva del análisis de puesto para aprobación final (Chiavenato, 1995)

Los términos de Descripción de Puesto y el Análisis de Puesto están relacionados, pero los dos cumplen diferentes funciones; mientras la Descripción se preocupa del contenido del cargo (lo que el empleado hace, cómo y porqué lo hace), el Análisis estudia y determina los requisitos calificativos, responsabilidades y condiciones de trabajo (Chiavenato, 1995).

Por lo tanto, la descripción y análisis de puesto proveen de información que ayuda como base para el reclutamiento del personal.

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos administrativos que tienden a atraer candidatos capaces de ocupar cargos dentro de una organización, comienza a partir de mencionar las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos y el proceso consiste en identificar, seleccionar y mantener a los trabajadores (Chiavenato, 1995).

Dentro del reclutamiento existen algunos fundamentos principales, y estos son:

- Atraer a un gran número de aspirantes al trabajo.
- Nunca transigir en asuntos de normas de selección.
- Contratación sobre una base continua y progresiva.

- Contratación creativa e imaginativa.

Roger Hawk (cit. en Chiavenato, 1995), asegura que la complejidad que envuelve el sistema de reclutamiento resalta las diversas actividades de una buena organización de reclutamiento y exige un amplio grado de conocimiento de los siguientes aspectos:

- Qué tipos de trabajo deben realizar.
- Cuántas personas son necesarias para realizar el trabajo.
- Cuántas personas existen en la organización actual y qué habilidades pueden aplicar al nuevo intento.
- Dónde se deben buscar (fuera de la organización), las habilidades necesarias.
- Cuál es la situación del mercado de trabajo total y cómo penetrar en él.
- Cómo redactar anuncios efectivos.
- Cómo estimular preguntas con relación a los cargos disponibles.
- Cómo obtener personas para las entrevistas.
- Cómo reducir el ciclo de reclutamiento.
- Cómo utilizar efectivamente una compensación equitativa y movilizar recursos para atraer empleados potenciales
- Cómo presentar la imagen, la política y las oportunidades de la compañía.
- Cómo presentar las ventajas culturales, sociales y geográficas de la comunidad local.
- Cómo evaluar la motivación y los intereses profesionales de diversas personas.
- Cómo generar el interés de un solicitante, cuyos propios intereses no se encuentran muy bien definidos.
- Cómo acelerar la decisión de contratación del administrador moroso.
- Cómo mediar entre los gerentes cuyas necesidades de fuerza de trabajo están en conflicto.
- Cómo estructurar las relaciones entre el ejecutivo y el candidato, y asegurar un intercambio eficiente y productivo.
- Cómo programar la presentación de un nuevo empleado para adaptarlo al programa de adiciones de fuerza de trabajo.

Básicamente sobresalen dos formas de reclutamiento, el interno y el externo. El primero es cuando se dan candidatos de la misma empresa, es decir, con la promoción de sus empleados o transferidos con promoción, puede incluir lo siguiente:

- Transferencia de personal.
- Promociones de personal.
- Transferencia con promoción de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planos de profesionalización de personal.

El reclutamiento interno exige el conocimiento previo de datos e información relacionado con los otros subsistemas, tales como:

- a) Conocimiento de los resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a que se somete.
- b) Conocimiento de los resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en los cuales participó el candidato interno.
- c) Examen de los planes de carreras o planes de profesionalización o aun planeación de los movimientos de personal, con miras a verificar la trayectoria más adecuada del ocupante considerado, antes y después de asumirlo.
- d) Verificación de las condiciones de promoción del candidato interno y de su sustitución.

En razón de estos aspectos el reclutamiento interno es un proceso de recursos humanos. Las principales ventajas que aporta este tipo de reclutamiento son:

- Es más económico para la empresa, ya que evita gastos con anuncios de periódicos o los honorarios de las empresas especializadas en reclutamiento externo.
- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad del empleado de ser transferido o promovido de inmediato, y evita demoras frecuentes del reclutamiento externo, por ejemplo el esperar a los candidatos.

- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido, evaluado y sometido al concepto de los jefes directos.
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, desde que estos vislumbran la posibilidad de ascenso dentro de la organización.
- Cuando es bien implantado y administrado, desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

Sin embargo, también presentan algunas desventajas:

- Exige que los nuevos empleados tengan condiciones de potencial de desarrollo para que puedan ser promovidos, por lo menos, a algunos niveles superiores al cargo que desempeñan y suficiente motivación para llegar allá.
- Si la organización no ofrece realmente oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y sus ambiciones.
- Puede generar un conflicto de intereses, pues, al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que, por no demostrar condiciones, no realizarán aquellas oportunidades (Chiavenato, 1995).

En el reclutamiento externo, se encuentran los candidatos de las empresas u organizaciones que manejen cartera de candidatos y vacantes. Entre las técnicas de reclutamiento externo se encuentran:

Consulta a los archivos de los candidatos.

Cuando los candidatos se presentan de manera espontáneamente o que no han sido considerados en reclutamientos anteriores, deben tener un curriculum o una solicitud de empleo archivado.

Presentación de los candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.

Recomendación de amigos o conocidos; es de bajo costo, alto rendimiento y poco índice de tiempo.

Aviso en la portería de la empresa.

Bajo costo, pero el rendimiento depende de varios factores, como la localización de la empresa, proximidad de los lugares donde hay movimiento de personas y visualización de los anuncios.

Contactos con sindicatos y asociaciones de clase.

Tiene la ventaja de incluir otras organizaciones en el proceso de reclutamiento y tiene un bajo costo.

Contactos con universidades y escuela.

Propaganda institucional.

Conferencias y charlas en las universidades y escuelas.

Para promover la empresa y crear una actitud favorable, relatándoles lo que es organización, sus objetivos, su estructura y posibilidades de trabajo.

Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado.

Cooperación mutua, llegan a formar cooperativas de reclutamiento o secciones de la misma.

Anuncios en periódicos y revistas.

Es más eficiente, cuantitativo que cualitativo, se dirige a un público general. Los aspectos que deben incluir son los siguientes: ofrecimientos, sector del mercado, donde se va a presentar, verificar el tipo de anuncio, tipo de mensaje, tamaño y repetición. Asimismo los datos de la empresa, tales como:

nombre de la empresa, título del cargo, operaciones, localización. tipo de pedido, sumario y objetivos del departamento.

Agencias de Reclutamiento

Ayuda a las empresas pequeñas, medianas o grandes. Es una de las técnicas más caras.

Viajes de Reclutamiento.

Cuando el mercado esta saturado, la empresa dirige su reclutamiento a otras ciudades o localidades.

Este tipo de reclutamiento ofrece las siguientes ventajas:

- Trae experiencias nuevas a la organización., lo cual, ayuda a mantenerla actualizada con el ambiente externo y de lo que ocurre con otras empresas.
- Remueva y enriquece los recursos humanos de la organización, principalmente cuando la política es admitir personal con mejor experiencia
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuados por otras empresas o por los propios candidatos.

De igual forma presenta algunas desventajas:

Generalmente es más demorado que el reclutamiento interno. El período de tiempo se gasta con la elección y movilización de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con encaminamiento hacia la selección. El período de tiempo empleado varía no solamente en función del nivel jerárquico del cargo considerado, sino también de otros factores como:

- Área de actividad o tipo de especialización del cargo.
- Fuentes de reclutamiento escogidas.
- Vehículos de reclutamiento elegidos (Stanton,1985)

Por lo que, para realizar un reclutamiento efectivo se debe de cumplir con los algunos requisitos:

- Capacidad para aprender los trabajos realizados por los diversos cargos y reconocer las habilidades necesarias a su trabajo.
- Capacidad para asimilar rápidamente el lenguaje de la organización, su política, tecnología etc.
- Capacidad para percibir las diferencias individuales a nivel de habilidades.
- Poder adquirir una postura objetiva, analítica y crítica al evaluar a un aspirante. (Stanton,1985).

2.2 PROCESO DE SELECCIÓN.

Para determinar quiénes son los candidatos que cubren los requisitos necesarios para tal vacante, todos los individuos atraídos a la empresa por las técnicas de reclutamiento son sometidos a un proceso de selección. Esta tarea de evaluación es actualmente una de las actividades del psicólogo, (aunque era realizada anteriormente por jefes administradores o supervisores), el fin ha sido el mismo: obtener información suficiente para decidir si el candidato ingresa o no a la empresa.

El objetivo del proceso de selección es ir eliminando las personas reclutadas de manera innecesaria e irse quedando sólo con los individuos que reúnen ciertas características y habilidades.

Chiavenato, (1995) menciona que las dos variables que se comparan son los requisitos del puesto y las características de los candidatos; esto último es muy importante ya que, si todas las personas fueran iguales, no sería necesaria una selección, pero como es sabido existen demasiadas diferencias entre los individuos, por lo que se requiere elaborar un perfil con las características ideales que deberá tener quien ocupe el cargo. Los perfiles tendrán que ser tan específicos como lo requiera la importancia social del puesto o la complejidad de las funciones a realizar en el mismo.

Desde tiempos antiguos existió la selección intencionada, pero el empleo de procedimientos objetivos para tal fin se inició hasta este siglo XX y se ha ubicado de manera preponderante en el campo de la psicología. Dichos métodos se han ido combinando para lograr un mayor exactitud en las decisiones sobre el personal a seleccionar (Gilmer,1988).

En general, la mayoría de los programas empleados en selección de personal se derivan de la técnica de “eliminación múltiple”. La cual consiste en ir eliminando a los candidatos que no tienen resultados óptimos en algunos de los instrumentos que se van utilizando, y elegir a aquel o aquellos que obtienen mejores resultados en toda la serie de evaluaciones. La selección de personal podrá realizarse en tres ó más etapas, según la cantidad de técnicas a emplear para realizar un proceso más riguroso.

2.3 TÉCNICAS DE SELECCIÓN.

Para elegir cuáles serán las técnicas de selección más adecuadas, debe considerarse la información obtenida mediante el análisis de puestos; con estos se trata de que las técnicas a aplicar puedan predecir con exactitud quién es el ocupante del cargo que podrá lograr el mejor desempeño en el mismo. Se habla de varias técnicas para que puedan proporcionar un diagnóstico global del candidato, lo cual no puede obtenerse por ninguna técnica en aislado.

La selección de personal debe considerar en general los siguientes aspectos:

- Análisis del puesto.
- Medición de la calidad de la ejecución del puesto.
- Medición de los individuos.

Los dos primeros implican el análisis de las ejecuciones anteriores y la determinación de las características del puesto y las actividades a desempeñar. Siendo el último aspecto el más complejo debido a las diferencias entre los individuos y aquí entonces deben realizarse otros tipos de medición.

- Medición de la inteligencia.
- Medición de intereses vocacionales.
- Medición de la personalidad (Dunnette y Kirchner, 1987).

Para evaluar estas características de los individuos se emplean las diversas técnicas que se irán mencionando a continuación.

Una de las técnicas más utilizadas en la primera etapa denominada Preselección de aspirantes es la Solicitud de empleo y el Curriculum Vitae, esta técnica tiene más importancia de la que se cree, ya que constituye tanto una técnica administrativa como una técnica de selección.

La solicitud de empleo es un impreso que debe tener preparado la empresa y que se proporciona al candidato para que sea llenado con sus principales datos. La información que reúne tanto la solicitud como el curriculum vitae contiene los datos personales del aspirante, antecedentes de trabajo y datos familiares. Se debe revisar de manera especial la información sobre la experiencia laboral, rendimiento en sus cargos anteriores, salarios y la frecuencia y motivos de cambios de empleo.

Entrevista Preliminar:

Esta es una entrevista de selección inicial para detectar características generales de los individuos que permitan reducir el número de aspirantes. Se realizan preguntas que sean pertinentes para el cargo (Anexo 2).

La entrevista puede clasificarse en tres tipos:

- Directa.- El entrevistador sigue un plan de preguntas determinado previamente sin dar pauta a la iniciativa del candidato. Su fin es únicamente obtener información y permite ahorrar tiempo. Se conoce también como entrevista estructurada.
- Indirecta o no Estructurada.- El candidato tiene la libertad de expresarse y el entrevistador solo va orientando la plática con preguntas breves.

- Mixta.- Consiste en solo una combinación de las anteriores.

En este caso la entrevista tiene solo fines exploratorios, ya que hay individuos poco aptos y sin interés que no pueden ser descartados simplemente con las solicitudes. Además, deben explicarse las características, requisitos y dudas acerca del cargo para saber si el candidato continua interesado por el puesto. Los datos recabados dependerán de la habilidad del entrevistador para tocar los aspectos esenciales, así como las vacantes existentes y la especificidad del perfil que debe cubrir la persona que sea elegida (Blanco, 1989).

Básicamente dos propósitos se satisfacen con la entrevista de preselección:

- a) Determinar si el candidato posee las especificaciones críticas correspondientes a la posición de que se trata.
- b) Acelerar discretamente la partida de aspirantes que no cumplan con las características requeridas (Stanton, 1985).

En ocasiones se pueden utilizar una de las cinco pautas para determinar la preselección a los aspirantes no deseados. Estas categorías de preselección son:

- Preselección visual.
- Solicitud.
- Curriculum Vitae.
- Preguntas Críticas.
- Descripción breve del trabajo.

La segunda etapa es la entrevista estructurada de selección. Esta es principalmente una conversación que tiene el fin de corroborar si el candidato es el más idóneo para el puesto, a partir de toda la información obtenida en las etapas anteriores del proceso.

El entrevistador debe determinar si realiza entrevistas estructuradas o no, y si la aplicación es individual o se puede realizar por grupo. Esto último depende de la cantidad de personal a evaluar, el puesto que van a ocupar y el tiempo de que se dispone para la evaluación y entrega de resultados (Jiménez, 1990).

Esta entrevista contempla tres fases principales:

- Inicio o Rapport: Se trata de motivar y dar confianza al candidato para que pueda proporcionar información más confiable.
- Cima: Contempla la exploración de los aspectos claves de la entrevista, poniendo especial atención a las áreas básicas para el puesto.
- Cierre: Se establecen las condiciones y tiempos en que podrá comunicarse la decisión final. Es importante que no se hagan concebir falsas esperanzas cuando se sabe de antemano que el candidato no será seleccionado.

La posible desventaja de esta técnica es que puede implicar juicios subjetivos por parte del entrevistador. Pese a esto, la entrevista es muy útil para obtener gran parte de información sobre las actitudes personales del aspirante que pueden ser básicas para el puesto como son: seguridad, facilidad de palabra, atención, etc. Por lo que el papel del entrevistador es evitar inferencias personales y centrarse en el objetivo de obtener información (Chiavenato, 1995)

El entrevistador asume un papel importante en la entrevista. Lo que se espera principalmente de él es su habilidad para colocar al entrevistado de una manera cómoda, mantener un buen contacto con los mismos y obtener las informaciones deseadas. Un buen entrevistador debe de tener las siguientes habilidades:

Habilidades sociales: El entrevistador debe dominar las normas y costumbres sociales imperantes a fin de hacer o decir lo correcto en determinadas situaciones. Además de ser una persona que entable fácilmente una relación con la gente y que ésta reaccione favorablemente con él.

Habilidades comunicativas: El entrevistador no debe utilizar términos técnicos, sino lenguaje comprensible y sencillo. Además debe percibir la expresión corporal, mediante la cual se transmiten mensajes que la gente abiertamente no manifiesta.

Habilidades Analíticas e Interpretativas: El entrevistador debe analizar cada aspecto de la información, clasificándola con base en la generación y comprobación de hipótesis acerca del comportamiento de los candidatos de tal manera que llegue a conclusiones congruentes con la impresión que se tiene del candidato y de la información que este proporcione.

Toma de Decisión.- El entrevistador al evaluar al candidato debe estar alerta y no dejarse llevar por estereotipos, ni juzgar a éste por su raza o sexo. La información que el entrevistador tenga del candidato debe valorarla de forma objetiva.

Asimismo debe presentar algunas características y cualidades, tales como:

Autoconocimiento: Es el conocimiento más profundo de sí, desarrollado en un estado de sensibilidad que le permita captar fenómenos que ocurran dentro y fuera de él. Esto determina en un momento dado, cuándo está o no percibiendo las cosas de manera objetiva.

Autoaceptación: La aceptación de uno mismo da la capacidad de aceptar a los demás, de mantener respeto mutuo hacia los entrevistados considerándolos como seres humanos y no como objetos.

Flexibilidad: Proporciona la facultad de adaptarse a cualquier situación y en caso de la entrevista poderse manejar y adaptarse a diferentes ideologías, clases sociales, tipo de lenguaje, etc.

Espontaneidad: Da un marco de confianza a la entrevista lo que facilitará la obtención de información (Acevedo y López, 1989)

El entrevistador al ser la persona que guía la entrevista, es común que cometa errores durante la misma. En este caso se pueden mencionar los actos de conducta que con cierta frecuencia influye en los entrevistadores novatos o muy confiados en su experiencia, quienes al no tener presentes ciertos principios, afectan la situación de entrevista que tiene que afrontar.

En seguida se mencionan los principales errores:

Efecto del halo: Es la tendencia que tiene el entrevistador a sentir simpatía o antipatía por algún tipo de persona sin que exista alguna justificación objetiva para tener esos sentimientos. El efecto del halo se registrará como una variable que distorsionará la información.

Entrevistas prolongadas. Sucede cuando la entrevista se extiende más del tiempo que previamente se había fijado, en esta condición lo que se puede inferir es que más bien se estuvo satisfaciendo la curiosidad del entrevistador, que invirtiendo de manera óptima el tiempo para conseguir la información. También puede acontecer, cuando por falta de experiencia o seguridad y confianza en sí mismo, el entrevistador no sabe crear las pautas necesarias, ni sabe interrumpir de manera acertada cuando el discurso del entrevistado se alarga con información irrelevante.

No mostrar interés. El entrevistador contempla la entrevista como una situación en la que tiene que captar una serie de datos cuantitativos, transmite la idea de que no está prestando suficiente atención a la persona sino a la recolección de datos, lo que puede provocar que se cierre la información y que de pronto el entrevistado empiece a proporcionar datos solamente cuantitativos.

Influir en las respuestas: Influir en las respuestas puede provocar un autoengaño, ya que puede ser una necesidad que tiene el entrevistador de que le digan o le contesten lo que quiere escuchar.

No establecer respeto mutuo: Las “reglas” que se establecen en la situación de entrevista deben de implantarse con sensibilidad, tutear a una persona mayor o que no esta acostumbrada a ser tuteada, puede provocar problemas al emitir información y sentirse agredido.

No aclarar información recibida En alguna entrevista por miedo o temor, el entrevistador se queda con lo que él pretende pensar que se le está comunicando, sobre todo el caso de datos técnicos, en los que puede sentir que debe conocerlos y que puede ser descubierto si no es así. Se deben dominar estos temores porque podrían perjudicar la información que da el entrevistado al no evaluarlo correctamente.

Hacer más de una pregunta a la vez Se debe tener cuidado de no saturar al entrevistado con interrogantes, porque sin que lo perciba el entrevistador, el candidato seleccionará lo que le sea más cómodo para contestar y lo menos amenazante, y en ese momento se fragmentará la comunicación.

Interrumpir. Se debe tener en cuenta que el entrevistado diga las cosas a su modo, y no como uno quiere que lo haga, pues de otra manera se puede inhibir el curso de la entrevista. Además, resultará significativa la manera en que se exponga la información al candidato.

Exagerar el uso de notas: Debe evitarse, en la medida de lo posible, hacer anotaciones enfrente del sujeto, porque éste se bloquearía. Hay información que puede considerarse muy confidencial y le puede provocar duda, no sabe qué trascendencia pueden tener las notas que toma el entrevistado.

Motivar a través de la entrevista: Existen organizaciones que utilizan la entrevista como una fase preparatoria para la inducción, motivando a los candidatos, sobre las posibilidades de realización y proyección que podrían tener. (Acevedo y López, 1989).

Posteriormente continua la tercera etapa denominada evaluaciones. Para contratar a un candidato para determinado puesto se hace necesario aplicarle una serie de evaluaciones que complementen la evaluación obtenida en las anteriores etapas y conformen de una manera más integral y completa el perfil del aspirante. Dentro de las evaluaciones existentes en las organizaciones, se encuentran las pruebas psicológicas.

La aplicación de tests o pruebas en la selección de personal se realiza con el fin de inferir o predecir cuál será el futuro rendimiento del individuo en el

cargo. Esta inferencia se basa en el análisis de una muestra de comportamiento que es obtenida con las pruebas según criterios preestablecidos. Constituye una técnica de uso frecuente pese a las controversias que existen acerca de su utilidad; el objetivo principal de estas es evaluar el nivel de conocimientos y habilidades que el individuo ha adquirido mediante el estudio y la práctica.(Chiavenato,1995). Lo anterior lo retomaremos y ampliaremos en el siguiente capítulo.

Otra tipo de evaluación que también se aplica en esta etapa son las referencias del empleado. Cuando se requiere obtener una evaluación más objetiva puede establecerse contacto con las fuentes que brinden información acerca de los antecedentes del candidato. Este estudio podrá ser minucioso o no, dependiendo de la importancia del puesto vacante. Los datos antecedentes que se verifican son los personales, académicos y empleos anteriores.

Además de evaluar los conocimientos, habilidades, personalidad etc., se requiere en ocasiones realizar un examen médico para así complementar la información del aspirante. Aunque la evaluación física no puede predecir con exactitud los problemas físicos y/o orgánicos que el individuo pueda presentar después.(Byards y Rue,1984).

El último paso en el proceso de selección es analizar todos los datos obtenidos y elegir a la persona que pueda cubrir mejor el puesto vacante. Puede suceder que aún se tengan varios candidatos idóneos, si es así se deben revisar minuciosamente los datos y aplicar criterios de valor a los resultados de cada uno, tomando la decisión final y contratar al candidato, siempre y cuando cubra las necesidades que el puesto demande.

En general la selección de personal es un proceso secuencial que debe ser lo más preciso posible para lograr el éxito tanto para la empresa como para los empleados, por lo que, la selección depende en gran parte de la eficacia del reclutamiento.

Por lo anterior es importante que el psicólogo realice una labor profesional y que no se olvide que lo que esta valorando es un persona, y que las fallas o logros pueden tener distintas consecuencias. Es por ello que es necesario realizar una revisión y análisis de una de las técnicas aplicadas en la selección de personal, las pruebas psicológicas.

En el siguiente capítulo abordamos las distintas pruebas psicológicas que se emplean en la selección de personal dentro de las organizaciones.

CAPÍTULO TRES.

PRUEBAS PSICOLÓGICAS

Como ya hemos visto una organización está integrada por varios miembros; dentro de ella existe la división del trabajo, es decir, todas las tareas a realizar están clasificadas en diversos departamentos y fraccionadas en distintas operaciones o puestos. Cada uno de estos requiere conocimientos y habilidades. Por lo tanto cada persona debe realizar un trabajo acorde con sus habilidades e intereses. Además, en las organizaciones es necesario lograr esto mediante una selección y orientación de personal, especialmente si se considera que la organización debe coordinar el esfuerzo de muchas personas y que estas difieren entre sí en muchas de sus características tan personales como la apariencia personal, la facilidad de palabra, la estatura el peso, la educación, la experiencia en el trabajo y otras aptitudes y actitudes.

Las diferencias individuales son apreciables también en los distintos intereses que manifiestan los individuos. Las actividades que interesan a una persona pueden resultar completamente aburridas para otra. El interés que pone una persona en su trabajo puede determinar e influir de manera considerable en la realización de una tarea.

Es así como la medición de cualquier característica de las personas con un instrumento, se hará como resultado una distribución de calificaciones que ubicarán las posiciones de dichas diferencias individuales.

Las pruebas psicológicas pretenden medir las habilidades, inteligencia y personalidad de los individuos, se han utilizado con el fin de obtener estimaciones para una amplia variedad de características humanas (Magnnuson, 1990)

De esta forma la existencia de tales diferencias humanas individuales proporcionan la base para el proceso de selección y colocación. Estas parten de dos grandes vertientes:

a) La herencia.- Que determina los valores físicos como la altura, el peso y fuerza corporal, así como algunas habilidades estrechamente ligadas a lo biológico.

b) El medio circundante.- Representando por la cultura y la educación, la facilidad que ofrece la sociedad para el desarrollo de ciertas habilidades vinculadas a las prácticas sociales regulares.

En el terreno organizacional, las diferencias individuales se observan aspectos como:

- Productividad.
- Valoración de méritos.
- Calidad en el trabajo.
- Estabilidad en la ejecución del trabajo.
- Habilidad para supervisar .
- Liderazgo.

Considerando que existen distintas formas de evaluar el comportamiento para una organización, la manera tradicional de abordar algunos fenómenos psicológicos es a partir de la detección del problema en el individuo, y esto hace que el sujeto en cuestión sea el blanco de la evaluación. Durante este proceso, se pasa por alto el hecho de que el problema puede ubicarse en organismo-ambiente en el que el individuo es un componente más (Anderson y Anderson,1978).

Partiendo del enfoque psicodinámico los síntomas constituyen los signos de un conflicto intrapsíquico que hay que identificar antes de emprender cualquier decisión. "El enfoque tradicional tiene su soporte en la suposición de que la evaluación se debe centrar en el análisis de la estructura de la personalidad en la que concluyen rasgos, factores, necesidades, defensas, conflictos, atributos... la evaluación se centra principalmente en lo que la persona tiene, más que en lo que el individuo hace" (Silva,1989,11).

Por el contrario la evaluación conductual pone el énfasis en la relación organismo-ambiente y no solo en el individuo, de tal forma que se estará trabajando dentro de una concepción conductual en el estudio de los fenómenos psicosociales (Katz y Kahan,1980).

Entendiéndose a la evaluación conductual como aquella alternativa a la evaluación psicológica que, por medio de la identificación de las conductas objeto de estudio en relación con el ambiente que la controla o mantiene, se puede realizar cualquier tipo de intervención psicológica (Ribes,1979).

Otra forma de evaluación más actualizada es la que parte de la idea del aprendizaje y como el comportamiento evoluciona en forma adaptativa.

3.1 HISTORIA DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS.

Aunque En 1890 el psicólogo americano McK Cattell creó el término de “test mental” para designar una serie de pruebas psicológicas utilizadas en el examen de las diferencias individuales de estudiantes universitarios. Estas primeras pruebas estaban destinadas en su mayoría a medir funciones sensoriomotrices elementales: tiempo de reacción, sensibilidad al dolor, etc. (Pichot,1989).

En 1905, Alfred Binet y el Dr. Simon realizaron una escala que constaba de 30 problemas ordenados de manera creciente de dificultad, con la finalidad de estudiar el juicio comprensión y razonamiento; posteriormente en 1916 se hizo una revisión y por primera vez se utiliza el término de coeficiente inteligencia (Anderson y Anderson,1978).

Históricamente hasta la Primera Guerra Mundial, el uso de los tests se centraba en la inteligencia y aptitudes. En 1917 en los Estados Unidos surge la necesidad de clasificar rápidamente a medio millón de reclutas, en lo que se refería a su nivel intelectual y esto dio lugar a la creación del primer test de inteligencia colectiva: El Army Alfa, de uso general y el Army Beta para analfabetos (Cascio,1991).

Al mismo tiempo surgió la necesidad de contar con tests que midieran la personalidad y se pudieran complementar los tests de inteligencia, lo cual permitió la introducción de la teoría psicoanalítica a la organización, mostrando

un interés marcado en determinar la estructura fundamental de la personalidad y además comparar la ejecución sobre la dimensión de un mismo rasgo o varios rasgos, considerando esta característica generalizada, relativamente estable, que hace diferente a uno de otro.

Los tests de habilidades se elaboraron principalmente para ser usados en la orientación vocacional y en la selección de personal industrial y militar. Se iniciaron estudios estadísticos sobre la interrelación de las puntuaciones obtenidas por numerosas personas en una gran variedad de tests, dando lugar al análisis factorial (Spearman en Inglaterra, Thurstone en Estados Unidos) encontrándose la presencia de ciertos rasgos o factores independientes.

Estos estudios fueron el antecedente de las baterías de aptitud múltiple, donde se busca la posición del individuo, respecto a cierto número de rasgos. Estas baterías se desarrollaron a partir de 1945.

Mientras tanto la Asociación Internacional de Psicotécnica adoptó la siguiente definición sobre los tests: “Es una prueba definida, que implica una tarea a realizar, idéntica para todos los sujetos examinados, con una técnica precisa para la apreciación del éxito o el fracaso o para la puntuación numérica del éxito”(Pichot,1989,24).

Otros estudios ampliaron esta definición, ello porque la consideraban demasiado rígida, proponiendo lo siguiente: Se denomina test a una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permita clasificar al sujeto examinado, ya sea cuantitativamente o tipológicamente (Pichot, 1989).

En sí la contribución del método de las pruebas a la psicología teórica no se limita a un escuela particular. La escuela asociacionista, el conductismo, la psicología gestáltica, el psicoanálisis, entre otras, fueron el origen de ciertos tests y extrajeron de la aplicación de éstos confirmaciones o invalidaciones de sus hipótesis de base.

No por ello es menos cierto que los tests han encontrado su más amplio campo de acción en el dominio de la psicología aplicada. La psicología educacional, psicología organizacional (orientación, selección) ; la psicología clínica y la psicología social.

3 2 CRITERIOS DE APLICACIÓN.

Para aplicar las diversas pruebas psicológicas es necesario que cuenten con ciertos criterios básicos como la objetividad, confiabilidad, estandarización y validez.

OBJETIVIDAD

Por razones de economía (de tiempo, dinero, etc.), los tests que se emplean en las organizaciones para selección y colocación del personal, tienden a ser, en su mayoría, de naturaleza objetiva. La calificación que obtiene el candidato en estas pruebas está considerablemente libre de cualquier interpretación subjetiva por parte de la persona que la califique. Es decir que no se puede dar un juicio favorable o desfavorable en base a una impresión general o en una sola característica de la persona. Una ventaja de las pruebas objetivas es que pueden ser calificadas fácil y rápidamente por auxiliares con un entrenamiento mínimo. (Magnusson, 1990).

CONFIABILIDAD.

Es la cualidad, la que hace que una misma prueba aplicada dos veces a la misma persona en circunstancias idénticas, proporcione similares resultados; en otras palabras, la confiabilidad indica si el test es constante en las mediciones que obtiene de una misma persona. La confiabilidad se mide por varios procesos:

- **Test-retest.**- Se aplica el mismo test después de un intervalo a las mismas personas. La correlación entre las dos series de medidas se llama índice de confiabilidad. Naturalmente que el coeficiente depende a la vez del test y del rasgo psicológico estudiado en los sujetos; por ejemplo, no puede usarse este método cuando la persona aprende algo en la primera aplicación.
- **Homogeneidad.**- Es un método muy empleado en razón de su facilidad. Consiste en dividir el test en dos partes equivalentes y en calcular la correlación entre los resultados obtenidos en las dos mitades por los mismos

sujetos. Cuando el test está constituido por un gran número de preguntas, se compara el resultado obtenido en las preguntas pares e impares. No puede emplearse en los tests con límites de tiempo; para hacerlo, se requiere de un método más complicado.

- **Equivalencia.-** Este método consiste en elaborar los tests llamados “paralelos”; es decir, aquellos que comprenden preguntas de naturaleza y dificultad análoga y en calcular la correlación entre los resultados de los mismos sujetos en ambas formas (Morales,1975).

VALIDEZ.

Es la cualidad por la que un test mide lo que se pretende ha de medir. La apreciación de la validez de un test supone la existencia de algunas normas:

- **Del contenido.-** Se refiere a aquel contexto del test sea representativo de lo que quiere conocer. Generalmente se emplea en pruebas de rendimiento escolar o aprovechamiento.
- **Predictiva.-** Determina hasta qué grado las predicciones hechas gracias a las pruebas, quedan confirmadas posteriormente. El procedimiento más conveniente de validar una prueba con propósitos de selección es el de administrar a los que solicitan trabajo, contratándolos sin tener en cuenta los resultados de la prueba. Se archivan éstos y posteriormente las calificaciones obtenidas en la prueba y su rendimiento en el trabajo, se podría correlacionar para obtener una medición del grado de validez del procedimiento.
- **Validez concurrente o concomitante.-** Averigua hasta qué extremo los resultados de la prueba en cuestión se relacionan con algún criterio o norma presente de perfección o exactitud, o con otro test. La prueba se aplica a los empleados que ya se encuentran trabajando y se relaciona la calificación obtenida con algún elemento de juicio.
- **Validez constructiva.-** Averigua cuáles son las cualidades psicológicas que trata de calibrar la prueba, tales como: introversión, inteligencia, etc., y los resultados que de acuerdo con alguna teoría podrían esperarse (Morales,1975).

ESTANDARIZACIÓN.

Un test puede verse como experimento en el cual las variables independientes son las instrucciones que se dan al persona; entonces, es necesario el control de los elementos siguientes:

- Medio en que se aplica el test.
- Material del mismo.
- Estado normal de la persona a quien se aplica.
- Consignas dadas por el examinador para que el empleo del material sea perfectamente bien definido y reproducido idénticamente en todos los casos.
- Registro del comportamiento provocado en la persona, a fin de que resulte tan preciso y objetivo como sea posible. Las condiciones de ese registro deben definirse y observarse siempre rigurosamente.
- El comportamiento así registrado es valuado estadísticamente con respecto a un grupo de individuos: la clasificación del sujeto examinado con respecto al grupo de referencia es la meta final del test.

Los resultados individuales deben ser comparados con aquellos bien definidos semejantes al del individuo de que se trata. No es posible comparar los resultados de un profesionista en un test de lenguaje, con los resultados de un niño tarahumara. Ambos pertenecen a grupos diferentes. En cada grupo se obtienen curvas de distribución de frecuencias, las cuales van a ser divididas en áreas de acuerdo a la localización del resultado de una persona, ésta puede ser clasificada en conformidad al atributo de que se trata (Keats,1984).

Desde luego, la diferencia entre prueba y test no es más que distintiva debido a que se está utilizando el instrumento en una área específica, que es la medición de ciertos aspectos del individuo y que ante la imposibilidad de emplear otro término, a pesar de la riqueza de nuestra lengua, nos permite una comunicación exacta de lo que estamos haciendo y con qué fin. En lo que se refiere al término test, aun cuando sea un anglicismo, los psicólogos latinoamericanos han aceptado sus uso, a fin de lograr una mejor comprensión.

Por otra parte, en un intento por establecer la distinción anteriormente explicada, se ha hecho común el uso del término medida para sustituirlo por test o hacerlo sinónimo de éste, cuando menos en español. Sin embargo existe un desacuerdo en el sentido de que los conceptos de pruebas y medidas son diferentes, ya que aquélla es una forma de medir aquel tipo de eventos psicológicos que en un momento dado son motivo de investigación y que, a menudo se necesitan “probar” más de una vez, a fin de tener los datos que se requieren para hacer una afirmación (Keats, 1984).

3.3 CLASIFICACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS

Resulta imposible tratar de clasificar las pruebas con un solo criterio, sin embargo a continuación se presenta una clasificación que propone el autor Rivera (1988).

OPERACIÓN.- Proyectivos, no proyectivos, factoriales y no factoriales.

ÁREA.- Pruebas de potencia o ejecución máxima (inteligencia y aptitudes).
Pruebas de ejecución o rasgos (personalidad e intereses).

PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN.- Individual o colectivo.

FORMA DE APLICACIÓN.- Mudos, orales, escritos e instrumentales.

COMPOSICIÓN.- Único, graduados y batería.

FINALIDAD.- Cualitativos, cuantitativos, diagnóstico y pronóstico.

OPERACIÓN.

Se refiere específicamente a la forma en que el examen va a trabajar; en el caso del aspecto proyectivo a la personalidad, y en la fase del valor factorial, a la correlación que tenga el examinador de que se trate con otros similares.

a) Proyectivos

Se advierte en su estructura que la respuesta al estímulo o reactivo propuesto no es limitativo; y por el contrario, admite alternativas.

b) No proyectivos.

Se puede apreciar por su estructura que la contestación es limitativa, no aceptando respuestas múltiples.

c) Factoriales

La teoría factorial es un método matemático basado en el coeficiente de correlación, a través del cual se equiparan dos exámenes, para conocer las características de uno en función del otro. El análisis factorial es de gran utilidad, porque es posible predecir que calificación obtendrá un individuo en un examen, después de conocer la obtenida en otro que hiciera inicialmente, esto desde luego sólo sucedería si entre ambos exámenes hubiese ya predeterminado un coeficiente de correlación.

El psicólogo inglés Carlos Spearman fue el inventor del análisis factorial, pues llegó al conocimiento general de que los exámenes guardan entre sí cierta correlación, definiendo dos órdenes de factores:

- Un factor general, el que designó con el nombre de factor “g”, y que demostró que era común en correlación en todos los exámenes de una cierta índole.
- Un factor de grupo siendo común éste en cierto número de exámenes de un mismo tipo.

d) No factoriales.

Contra lo señalado para el análisis factorial, para las pruebas no factoriales no se considera correlación con ningún otro examen, y su validez estriba en la estandarización que de ellas se haga (Rivera,1988).

ÁREA.

Este tipo de tests exigen del examinado su máximo rendimiento en la tarea o tareas que se le piden que ejecute, tanto en lo que se refiere a lo que “puede” hacer, como a lo que “rinde” en el momento del examen.

Bajo este rubro se incluye a las pruebas de inteligencia, de habilidad o aptitudes y proyectivas, en las cuales se centra el objetivo del presente trabajo.

Al momento de administrar las pruebas, los psicólogos deben presuponer de cualquier prueba de potencia: a) habilidad innata, es decir, la capacidad potencial para ejecutar cualquier tarea que se les presente a los sujetos; b) habilidad adquirida, esto es, el ejercicio y entrenamiento mediante el aprendizaje, que a través de su interacción con el ambiente va obteniendo el individuo, y c) motivación, o sea, el grado de disponibilidad en el que se encuentra el sujeto para ejecutar la tarea.

Resulta difícil determinar qué porcentaje de la calificación de una persona se debe a cada uno de estos factores; más bien, debe pensarse que los tres influyen en la calificación que se obtiene; es decir, que la calificación de una persona puede deberse en parte a la forma en que las potencialidades han sido modificadas por experiencias vitales (ambiente, aprendizaje, entrenamiento, etc), además de la motivación que la persona tenga al ser sometida al examen.

Como indicamos anteriormente, entre las pruebas de potencia o de ejecución máxima se encuentran primero las denominadas:

Pruebas de inteligencia.

El concepto de inteligencia es demasiado amplio y abstracto, lo que ocasiona poca precisión y un desacuerdo general en cuanto a su significado. Así como cada quien puede tener su propia definición, cada autor de una prueba de

inteligencia tiene su propia definición. No obstante, si observamos el criterio que siguen para llevar a cabo la medición y que operaciones exigen en la tarea cada uno de ellos, podremos notar que existe un acuerdo tácito entre ellos para que haya uniformidad, y lo que ocurre es que sólo consideran aspectos de aquello que comúnmente se conoce como “inteligencia”. Por ejemplo, algunos incluyen solamente reactivos verbales; otros, material visual o visomotor (material no verbal); algunos enfatizan la solución de problemas, así como hacen hincapié en la memoria. Algunas pruebas de inteligencia producen una sola calificación (Tomkins,1990).

Los educadores han considerado a la inteligencia como la capacidad para aprender, los biólogos como la capacidad para adaptarse al entorno, los psicólogos como la capacidad para deducir las relaciones entre los objetos y eventos y, los teóricos de la información como la capacidad para procesar información (Wechsler,1975. cit. en Aiken,1996).

Algunos autores se oponen al término de inteligencia junto con sus connotaciones respecto a que la capacidad mental es innata y proponen que se reemplace con un término como capacidad académica general o capacidad educativa general.

En relación a ello la teoría cognitiva ha explicado la conducta inteligente por medio de cuatro enfoques:

Enfoque de correlaciones cognitivas:

En este enfoque se comprueba la capacidad de los sujetos para desempeñar tareas que, en opinión de los psicólogos cognitivos contemporáneos, evalúan los procesos humanos básicos de información.

Enfoque de los componentes cognitivos

En este enfoque para comprender las necesidades mentales es necesario, comprobar la capacidad de los sujetos para ejecutar tareas como las que encontramos en los tests psicométricos estándar de capacidades mentales, como las analogías, completamiento de series, rotaciones mentales etc.

Enfoque del entrenamiento cognitivo.

Este enfoque comienza con un análisis de un determinado tipo de tarea. Luego, el análisis es puesto a prueba entrenando a los sujetos para que realicen una tarea determinada según los procesos especificados por el análisis de la tarea. A nivel práctico, el enfoque del entrenamiento cognitivo puede resultar útil para indicarnos que procesos del funcionamiento cognitivo se pueden enseñar mediante preparación con una cantidad razonable de esfuerzo y cuáles no, para mejorar el funcionamiento cognitivo.

Enfoque basado en la computadora.

La idea fundamental consiste en programar un ordenador para que ejecute ciertas funciones inteligentes y luego determinar si su rendimiento simula la conducta humana. En este enfoque es posible utilizar tests, tanto cuantitativos como cualitativos, para comparar el rendimiento del ordenador con el rendimiento de los humanos.

Los reactivos de las pruebas de inteligencia representan un intento de evaluar las diferencias individuales en los efectos de las experiencias comunes para casi todas las personas. Se supone que cuando se exponen a las mismas experiencias, las personas que tienen más inteligencia se beneficiarán más que los sujetos que por el contrario tienen menos inteligencia. Como consecuencia, en la medida en que las personas que elaboran las pruebas tienen éxito, las diferencias entre las calificaciones que obtienen los individuos en estas pruebas, son una mera cuestión de variaciones en la capacidad mental básica que de variaciones en la experiencia (Aiken, 1996).

En la práctica de las pruebas los criterios sobre los que se han validado las pruebas pueden esquematizarse del modo siguiente:

- Validaciones sobre definiciones a priori.

Por ejemplo, se ha definido la inteligencia como la aptitud para resolver problemas. Pueden construirse tests que comprendan preguntas consistentes en resolver problemas, y considerarlos como tests de inteligencia.

- Validaciones sobre criterios objetivos.

Puede admitirse que la inteligencia es la aptitud para el éxito escolar y construir tests validados de este modo (Pichot,1989).

Los resultados de este tipo de pruebas se expresan mediante diversos sistemas:

- *Evaluación en edad mental.*

Esta técnica, introducida por Binet, afirmó el éxito de los tests de inteligencia. Hoy en día debe considerársele como caduca, aunque se sigue empleando en una cantidad bastante grande. Se dice que una pregunta es característica de determinada edad mental si la contestan todos los sujetos de una edad cronológica igual a la edad mental y si no la contesta ninguno de los sujetos de edad cronológica inmediatamente inferior.

- *Evaluación en cociente intelectual.*

El psicólogo alemán Stern, sorprendido por el hecho de que un desequilibrio de un año entre edad mental y edad cronológica no tenía en ningún grado el mismo significado en un sujeto de cuatro años y en uno de doce años, propuso una medida derivada de la edad mental, el cociente intelectual, el cual se calcula del siguiente modo:

$$\frac{\text{Edad mental}}{\text{Edad cronológica}} * 100$$

- *Evaluación en percentiles.*

Consiste en indicar la posición que ocuparía un individuo con respecto a cien sujetos de una misma edad cronológica. El centil cien corresponde habitualmente al mejor sujeto, el centil cero al peor.

El test individual de inteligencia para adultos más empleado es la escala de Wechsler (Pichot, 1989).

Pruebas de habilidades y aptitudes.

Dentro del marco de los tests de eficiencia las pruebas de habilidades constituyen el grupo más antiguo y numeroso. Ya es clásico oponer estos tipos de tests a tests de conocimientos.

Los tests de habilidades se basan en el análisis de muestras de comportamiento humano, y en condiciones estandarizadas que verifican la capacidad o habilidad para generalizar y prever el comportamiento en determinado trabajo.

Chiavenato (1995) argumenta que en las pruebas de habilidades se pretende detectar la capacidad actual de la persona para determinada actividad o comportamiento, adquirida a partir del desarrollo de una aptitud, por medio del entrenamiento o de la práctica, partiendo de la premisa de que todas las conductas son aprendidas puesto que ejercen efectos o modifican el ambiente, por lo tanto pueden ser observadas y cuantificables.

Thurstone (cit. en Chiavenato,1995) distingue siete factores en los tests de habilidades:

Factor V o de comprensión verbal.

Es el principal factor encontrado en los tests, que involucra lectura, analogía verbal, dichos desordenados, vocabulario, etc. También se llama de aptitud verbal y cobija relaciones y raciocinio verbales.

Factor W o fluidez verbal.

Se encuentra en los tests de anagramas, rimas, tests en que se escriben palabras que comienzan con la misma letra, etc. Es la fluidez verbal o extensión del vocabulario.

Factor N o numérico.

Que está directamente relacionado con la rapidez y la exactitud en cálculos aritméticos simples.

Factor S o relaciones espaciales.

Que es la habilidad para visualizar relaciones espaciales en dos o tres dimensiones.

Factor M o memoria asociativa

Que se identifica principalmente a través de tests de memoria mecánica y asociación de pares; involucra la memorización.

Factor P o de rapidez perceptual.

Que es la habilidad para percibir rápida y exactamente detalles visuales o de reconocer fácilmente semejanzas y diferencias.

Factor R o raciocinio.

Inicialmente Thurstone postuló la existencia de dos factores: raciocinio inductivo y deductivo; pero al no hallar evidencia empírica de diferenciación entre ellos, propuso un único factor de raciocinio.

En sí, el rubro de habilidad se refiere a:

- Capacidad para realizar determinado trabajo o tarea.
- Surge después del entrenamiento o del aprendizaje.
- El grado de perfección adquirido en empleos o actividades anteriores.

La distinción entre tests de aptitudes y de conocimientos, teóricamente fácil, va expresada en la definición de los tests propuesta por la Asociación Internacional de Psicotecnia: ...la tarea puede incluir una puesta en obra, ya sea de conocimientos adquiridos, o de funciones sensoriomotrices o mentales. Se admite que las aptitudes son propiedades innatas del individuo, repartidas desigualmente, del mismo modo que por ejemplo, el color de los cabellos. Actualmente ya se ha superado este punto de vista simplista, y hoy en día todos los psicólogos reconocen que una aptitud es el producto de capacidades innatas y de la influencia del medio, en proporciones diferentes según los tipos de pruebas (Magnusson, 1990).

La base principal de diferenciación entre las pruebas de aptitudes y habilidades se refiere a sus aplicaciones. La misma prueba puede ser utilizada para medir cualquiera de las dos situaciones, es decir, ya sea para obtener el nivel de rendimiento presente o para predecir el futuro nivel de ejecución de los sujetos.

A menudo las pruebas de inteligencia son consideradas como pruebas de aptitudes; sin embargo, pocas veces, sino es que nunca, pueden utilizarse como indicadores de rendimiento académico.

En resumen, con las pruebas de habilidades se trata de predecir qué tan bien ejecutará el sujeto ciertas tareas específicas; con las pruebas de rendimiento medimos su logro actual.(Magnusson, 1990).

Pruebas psicoanalíticas.

Durante la segunda guerra mundial las necesidades del personal del ejército constituyeron una tarea y reto formidable. Jóvenes con poco entrenamiento tuvieron que hacerse expertos en psicología clínica en semanas. La misma presión de las circunstancias produjo nuevas técnicas proyectivas, las cuales se aceptaron con gran facilidad. Esta situación se compara con el desarrollo de las pruebas de inteligencia durante la primera guerra mundial. Después de estos periodos de presión producidos por ambas guerras, las pruebas debieron ser sometidas a una cuidadosa investigación.

Los fracasos y limitaciones se han relacionado frecuentemente con una falta de concepción consistente. Cuando Frank (1939, cit. en Bellak, 1993), acuñó el término métodos proyectivos, resultó ser el término disponible más apropiado en ese tiempo, apoyándose en el término de proyección de Freud, considerándolo como, un mecanismo de defensa al servicio del yo, destinado a evitar la conciencia de los deseos inaceptables, pensamientos e impulsos, y a cumplir con su tarea asignando dichos fenómenos subjetivos indeseables al mundo objetivo. Este significado de proyección fue tomado originariamente de la discusión de Freud sobre la paranoia. Más tarde se realizaron otros estudios por Bell (1943, cit. en Bellak, 1993), y se dió cuenta que Freud vio la proyección en un sentido más amplio como un proceso perceptual general, por lo que toda percepción significativa actual esta fundamentada y organizada en las huellas mnémicas de todas las percepciones previas.

Al desglosar los procesos inherentes a las pruebas consideradas como proyectivas se llegó a cinco categorías de estudio:

Contenido

Aquí no interesa lo que la persona dice.

Datos expresivos:

La principal encuesta se dirige hacia como el sujeto dice o hace algo.

Funciones gestálticas:

Par saber si el sujeto percibe la lámina como un todo o se aleja totalmente del estímulo.

Imagen corporal o autoimagen.

Se proyecta obviamente la imagen del individuo.

Métodos de preferencia.

Se basa en un sistema de preferencias selectivas como indicadores de la personalidad (Bellak,1993).

En general, las pruebas proyectivas, se basan en la psicología del ello, en relación con los impulsos y su expresión por medio del yo, es decir, lo que se intenta identificar es el yo en interacción con el ello, lo cual representa la personalidad del individuo.

Dentro de la evaluación de la personalidad se encuentran los inventarios de personalidad y la técnicas proyectivas, los diseñadores del primer instrumento se concentran más en las calidades psicométricas de sus medidas, mientras que los segundos tienden a preocuparse menos de la confiabilidad, validez y normas y se concentran en la riqueza de la interpretación impresionista y el análisis clínico de las respuestas (Bellak,1993).

Este tipo de pruebas representan una construcción de utilidad, aunque con frecuencia tienen problemas que en algunos casos, parece que se han solucionado al aplicarles drásticamente el método científico en las formas que se han encontrado más adecuadas para hacerlo.

Entre este tipo de pruebas tenemos los siguientes tests: de ajuste temperamento, intereses, valores actitudes, preferencias, escalas de personalidad, inventarios de personalidad, índices, etc.

La calificación que se lleva a cabo en pruebas de este tipo es definitivamente vaga y poco confiable por su carácter subjetivo en la mayoría de los casos.

De esta forma, lo que para un autor significa “lo social” es diferente para otro. Entonces, la teoría subyacente y la explicación de una prueba de clasificación cualitativa es más compleja y menos obvia que en las pruebas de inteligencia. De este modo, mientras que las habilidades de una persona son más o menos estables, ciertos aspectos de carácter emocional, motivacional, etc.; pueden cambiar en cortos periodos. Con estos instrumentos se intenta saber cómo reacciona, siente, opina o se comporta un sujeto frente a ciertos estímulos, a fin de poder entender si la conducta observada está determinada por los “supuestos elementos” que se hipotetizan en los tests y que son los productores de determinado comportamiento.

Es necesario aclarar aquí que las pruebas de actitudes, las cuales hasta hace algún tiempo habían sido incluidas en este tipo de tests, han salido de la problemática que plantean aquéllas, gracias a que ha sido posible manejarlas de otra manera, aplicando, sobre todo, las técnicas de construcción de escalas (Rivera,1988).

La personalidad puede ser definida de muchas maneras; sin embargo, una definición ampliamente aceptada es la de Allport (cit. en Rivera 1988) “La personalidad es la organización dinámica individual, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan la singular adaptación del individuo al ambiente.

Para la apreciación de la personalidad se utilizan distintas técnicas, tales como:

Técnicas proyectivas.

Los cuestionarios de personalidad, de papel y lápiz, estandarizados, son tan fácilmente de administrar y calificar como cualquier otra clase de prueba objetiva para grupos, sin embargo, los resultados que se han obtenido de estos, en la selección de personal, han sido negativos en gran parte, los de papel y lápiz referentes a la personalidad se transparentan demasiado. Una prueba “transparente”, por su construcción, deja ver qué es lo que se está investigando y lo que se quiere averiguar del sujeto; por tanto, responderá lo que desea que se sepa de aquel; cuando esto sucede se dice que el sujeto “manipula” la prueba porque esta es transparente.

Las técnicas proyectivas presentan al examinado una serie relativamente ambigua, o sin estructura, de estímulos. Se supone que las respuestas a dichos estímulos son proyecciones de los pensamientos, anhelos, deseos y necesidades del sujeto. (El término “proyección” quiere decir que el sujeto ve en hechos y circunstancias externas, o en otras personas, aquello que en realidad es de él).

Los instrumentos de proyección no se transparentan. El sujeto no sabe que repuestas se desea obtener y, por tanto no está en condiciones de falsear sus respuestas intencionalmente; sin embargo la administración de estas pruebas y su interpretación requiere un alto grado de habilidad y experiencia. Pueden ser aplicadas e interpretadas solo por psicólogos ampliamente entrenados. Se ha demostrado que las pruebas de proyección son menos confiables que las objetivas.

La transparencia de los cuestionarios de papel y lápiz, así como la relativa confiabilidad de las técnicas proyectivas, han contribuido a que se use poco en las organizaciones la evaluación de la personalidad. Se necesita una mayor investigación para el desarrollo de estas evaluaciones, especialmente para la predicción del éxito en diversos empleos de alto nivel dentro de una esfera profesional determinada. (Rivera,1988).

Es probable que dos adelantos relativamente recientes en este campo permitan realizar en el futuro una mayor cantidad de apreciaciones de esta clase, ellos son:

Técnica de la selección obligada

Fue diseñada para superar el elemento de la falsificación de los cuestionarios y las escalas de calificación de las pruebas de papel y lápiz. En lugar de responder a cada afirmación se pide al sujeto que escoja, entre dos o más aseveraciones la que mejor lo describa.

Técnica de proyección para grupos.

Se han realizado muchas investigaciones con el propósito de hacer las técnicas de proyección más accesibles a las organizaciones. Dichos estudios se han orientado hacia la reestructuración de las técnicas para poder administrarlas a grupos y aun para lograr su calificación objetiva.

En general, la validez de los tests proyectivos es muy discutida; sin embargo, se puede sacar la conclusión de que ciertas técnicas proyectivas han demostrado validez, por lo menos relativa, cuando han sido empleados por personas muy experimentadas, lo cual representa una limitación de las pruebas.

Ahora bien, el uso de las técnicas proyectivas se sitúa en la psicología clínica. En la industria ha habido hasta el momento una serie de intentos que a todas luces hacen discutible su aprovechamiento, máxime por el peligro de ser un material que puede parecer su confidencialidad y la interpretación errónea que pueden hacer de sus resultados aquellos funcionarios no empapados del lenguaje clínico; por otro lado, su aplicación e interpretación lleva varias horas, por lo que su costo es elevado (Rivera, 1988).

Procedimiento de administración.

La forma de aplicación puede ser de dos maneras:

Individual.

La administración se realiza individualmente y en aislamiento (preferentemente). Observando la forma como se elaboran las respuestas, las conductas que las acompañan y el tiempo empleado en cada respuesta.

Colectiva.

La aplicación de la prueba es grupal y un pequeño conjunto de examinadores supervisa su aplicación, así como la forma de resolverla cada uno de los individuos

Forma de aplicación

Para llevar a cabo un examen se requieren ciertos materiales par su ejecución, razón por la cual, se subdividen de la siguiente manera:

Mudos.

En ellos se requiere para su resolución ejecuciones prácticas, tales como partir en tres partes iguales una varita, reconstruir un rompecabezas, etc.

Orales.

Se refiere a las pruebas en las que el individuo examinado responde oralmente a las preguntas que se le formulen.

Escritos.

Desde luego son los más comunes y se refieren a contestar preguntas, o a resolver problemas. El nombre genérico que suele dárseles es el de “Pruebas de papel y lápiz”.

Instrumentales.

Consiste en la mensuración práctica a través de aparatos y dispositivos mecánicos.

Composición.

A efecto de llegar al conocimiento de la personalidad, o de la suficiencia de un individuo, podrán aplicársele los siguientes tipos de exámenes.

Únicos.

Son los destinados a conocer exclusivamente un aspecto del examinado, tal como una aptitud categórica, su inteligencia, su memoria. etc.

Graduados.

Consisten en un conjunto de exámenes con un grado de dificultad creciente, destinados a examinar un aspecto particular, tal como se señaló para el examen único, con la diferencia de que en este caso se usan varias pruebas similares.

Sistema o batería.

Se refiere a un conjunto de pruebas destinadas a hacer distintas valoraciones al sujeto a quien se aplican.

Finalidad.

Atendiendo a este concepto los exámenes pueden dividirse en cualitativo y cuantitativos, así como de diagnóstico y de pronóstico; aunque su significado es obvio, a continuación se da una pequeña explicación respecto a cada uno de ellos.

Cualitativos.

A través de estas pruebas se pretende determinar en el examinado la presencia o la ausencia de un aspecto determinado.

Cuantitativos.

Con ellos se cuantifica la presencia cualitativa.

Diagnóstico

El valor de diagnóstico de una examen se refiere a la precisión objetiva del grado de desarrollo del individuo, al momento de hacer la prueba de que se trate.

Pronóstico.

Se refiere a la predeterminación del rendimiento del individuo con base en el valor del diagnóstico.

Se ha visto ya la clasificación que rige a los exámenes; por lo que a continuación se mencionan los tipos de preguntas, estímulos o reactivos que integran un examen.

- Alternativo simple.
- Alternativo múltiple.
- Por apareamiento.
- Por graduación.
- Por complemento.
- De acción objetiva.
- Respuesta única.

Según el autor Keats (1984) las pruebas psicológicas de mayor utilidad en la selección de personal dentro de las organizaciones, son:

- a) Grupos de tests que midan la habilidad de aprendizaje del examinado, ya que este aspecto es fundamental en todo tipo de actividad conductual humana.
- b) Tests de rendimiento intelectual. Aun cuando este tipo de instrumentos no es fundamental, sí se requiere un mínimo de información acerca de ciertos factores que miden estos instrumentos, como la comprensión, atención, capacidades de anticipación, planeación de las tareas, etc., con el fin de

poder ratificar los instrumentos diseñados para probar la capacidad de aprendizaje.

Además considera que estos y son los instrumentos más importantes para la una buena selección de personal, ya que tienen la ventaja de dar resultados que caracterizan la predicción de la eficiencia del trabajador.

Por otro lado, Flishman (1988) menciona que antes de aplicar una prueba se debe tomar en cuenta no invadir la vida privada de las personas, es decir que los reactivos o preguntas sean solo de personalidad y no que indaguen sobre problemas personales o familiares, ya que además de ser de mal gusto tienen una validez dudosa, se debe de recordar que el solicitante tiene todo el derecho de ocultar sus problemas.

Además, menciona que la persona adecuada para aplicar las pruebas psicológicas debe de ser el psicólogo, puesto que, no puede esperarse que los vendedores de pruebas o los asistentes del departamento de personal conozcan sobre cómo se adecuan las pruebas a una situación, tampoco sabrán como calificarlas e interpretarlas. Las legislaturas de cada vez más estados están promulgando leyes que requieren que una persona que se dice psicólogo deba tener un certificado que avale sus conocimientos.

3.4 ERRORES EN LA APLICACIÓN DE PRUEBAS.

Al hablar de evaluación de las pruebas psicológicas nos estamos refiriendo a los criterios que el psicólogo, el psicómetra y el constructor de instrumentos de medición han de tener presentes para juzgar y determinar si el o los instrumentos que van a utilizar para sus fines específicos son apropiados para la situación particular; para esto, indicaremos algunos criterios, los cuales deberán ser tomados en cuenta cuando se seleccione una prueba y se desee ser rigurosamente estricto, desde cualquier punto de vista, incluyendo el aspecto ético profesional.

En la práctica diaria se observa lo inadecuado de las elecciones que a menudo hacen algunos psicólogos cuando se les plantea una situación específica para la cual tienen que dar resultados válidos y confiables. Frecuentemente se seleccionan instrumentos impropios para solucionar un problema dado, sea individual o de grupo.

En otras ocasiones no se determina si la capacidad o potencialidad de la prueba es la adecuada para medir con el rigor necesario de aquella características que estamos investigando. La longitud de una prueba, en donde desempeñan un papel relevante el factor tiempo, constituye otro de los errores que se deben observar, ya que esto influye tanto en aspectos de esfuerzo como en aspectos económicos, puesto que el administrados de pruebas invertirá horas, estudio, trabajo, etc. Todo esto se vería alterado aún más si el examinado, a causa del cansancio, entre otras posibilidades modificara los resultados del examen.

Uno de los principales problemas o errores en la evaluación es aquel que se origina en problemas de estandarización. Como se sabe, las medidas psicológicas carecen de un cero absoluto, lo cual garantiza relativamente la igualdad de las unidades a través del rango de la escala. Así las calificaciones de un individuo no tienen significado sino en función de la ejecución de un grupo de individuos contra el cual se comparaba el individuo mismo. La calificación de una persona sólo tiene significado si se compara con la de otras personas del grupo.

El error de interpretación puede deberse a dos situaciones:

- Al grupo contra el que ha sido comparado el sujeto en cuestión.
- A la forma en que se ha expresado la comparación entre el sujeto y el grupo.

Otro tipo de error que altera considerablemente los resultados es el denominado “errores variables”, o sea aquellos que provienen de accidentes que suceden en el momento de la aplicación de una prueba, y se les llama de esta forma porque se producen por la variación de ejecución de una persona a otra, o porque las calificaciones de una persona son diferentes cada vez que es medida.

Concluiremos con los errores personales los cuales se refieren a las diferentes formas de comprender, manejar e interpretar las respuestas obtenidas, a partir de la posición teórica o metodológica en que se encuentre colocado el psicólogo que aplique las pruebas.

En diversos estudios se ha demostrado que la persona que califica las pruebas es susceptible de variar su criterio de tiempo en tiempo y trabajo en trabajo.

Como hemos podido observar la utilización de las pruebas psicológicas deviene de mucho tiempo atrás y sin embargo no se ha podido comprobar su funcionalidad en un 100%, de igual forma no existen hallazgos que determinen su objetividad e individualidad en cuanto a evaluación se refiere.

Por lo tanto, en el siguiente apartado retomamos este punto y otros más, además de mencionar una propuesta de evaluación dentro del proceso de selección de personal, desde luego que ello es a partir de una visión y función psicológica (Shein, 1982).

DISCUSIÓN.

A lo largo del desarrollo del presente trabajo hemos observado que hablar de psicología organizacional es referirse a el “área tecnológica de la psicología encargada de operar en el contexto definido como organización” (Vargas y Velasco, 1998,10).

Lo anterior obedece a una demanda de tipo administrativo en conjunto con los cambios sociales, esto es, en un principio se denominó como industria al lugar y grupo de sujetos cuyo fin era la producción, con el transcurso del tiempo este nombre cambia al de organización, para poder contemplar otros grupos en donde el objetivo no solo sea la elaboración de productos, sino también de comercialización o de servicio. Este nombramiento es puramente administrativo, puesto que, antiguamente una organización era ideada sin abarcar la importancia de los individuos, quedando como única importancia alcanzar las metas.

Por lo anterior, estamos de acuerdo con los autores Vargas y Velasco, (1998), en cuanto a que la organización para delimitar el área tecnológica de la psicología se refiere al conjunto de individuos que tienen un objetivo de servicio, comercial o productivo, en ellos el comportamiento del individuo es explicado por el psicólogo bajo los términos de su teoría, (observar, valorar, variar y probabilizar).

Concordamos con Caballero y Lahera (1998), en relación a que el psicólogo debe emplear los conocimientos de análisis, evaluación y modificación de conducta en el proceso de selección, capacitación y desarrollo organizacional, ello porque la psicología organizacional es una de las áreas aplicadas de la psicología general, siendo también el comportamiento ahí identificado observable, medible y cuantificable.

Es importante el reiterar que el psicólogo cuenta con las habilidades necesarias para solucionar conflictos humanos en relación con su contexto, coordinándolas algunas veces con otras actividades de tipo administrativo, puesto que, los tres procesos mencionados en el primer capítulo son administrativos, empero, el psicólogo interviene en ellos haciendo uso de sus competencias.

Como ya hemos mencionado en el capítulo dos el autor Reyes (1992), comenta que la psicología es un elemento que el administrador debe coordinar, proporcionándole algunas técnicas y conocimientos para comprender a los trabajadores. Este hecho, es sumamente cuestionable, puesto que pareciera que desde su punto de vista la psicología es un componente de la administración, sin embargo la psicología es una ciencia básica que cumple con las demandas que este concepto exige; cabe mencionar que son ciencias distintas, por ende, las habilidades y funciones son diferentes.

Asimismo, como argumenta Emilio Ribes (1980, 234), “la preparación del psicólogo como científico de la conducta lo hace capaz de analizar el comportamiento dentro de un marco teórico y lo dota de un conjunto de técnicas para afrontar los problemas conductuales en los diferentes ambientes”, por lo tanto el psicólogo es el profesional que cuenta con los recursos necesarios para evaluar el comportamiento de los individuos dentro del proceso administrativo llamado selección de personal.

Dentro de la fase administrativa denominada reclutamiento, Chiavenato (1995), distingue dos procesos de suma importancia para el éxito en el proceso de selección de personal: éstos son la descripción y análisis de puesto. Insistimos que el psicólogo es quien debe elaborar de forma objetiva y certera el análisis de las habilidades que se requieren para cubrir esta vacante, esto en el primer caso, y en el segundo la evaluación de los candidatos.

En esta evaluación, como ya hemos observado en el capítulo tres se encuentran las pruebas psicológicas, las cuales analizamos a continuación, a partir de sus fundamentos teóricos. Recordemos que las pruebas de inteligencia tienen sus bases en la teoría cognitiva, las de habilidades en la corriente conductual y, los tests o pruebas de personalidad y proyectivas en la psicoanalítica.

El autor Pichot (1989), menciona que las pruebas psicológicas son el instrumento de evaluación más utilizado en diferentes organizaciones como escuelas, negocios, clínicas e instituciones gubernamentales y no gubernamentales. Por lo que son consideradas como un indicador de la personalidad, destreza e inteligencia de los individuos, permitiendo elaborar predicciones en cuanto al desempeño de las personas en las funciones que demande la organización.

De acuerdo con lo anterior, argumentamos que las pruebas psicológicas solamente son utilizadas como una herramienta para “ubicar” y “clasificar” a los individuos por la puntuación e interpretación obtenida en las pruebas, por medio de una evaluación estadística denominada distribución normal, no contemplando las variables situacionales, como lo son las variables de contexto (el ambiente, iluminación y la presencia del entrevistador) y temporales (edad, hora de aplicación, etc.) , mismas que pueden afectar el comportamiento del individuo en ese momento.

De igual forma la mayoría de las pruebas psicológicas no se encuentran adecuadas a las habilidades que el puesto requiere, lo anterior sucede por no contar con un perfil de puestos que refleje de manera clara las funciones de la vacante. Es así que estamos de acuerdo con Anstey (1976, 52) en que, “los tests psicológicos se pueden definir como instrumentos de evaluación cuantitativa de los atributos psicológicos de los individuos”.

A continuación analizamos algunos criterios que supuestamente deben cubrir las pruebas psicológicas, siendo la mayoría de tipo cuantitativo y, no todas las cumplen. Estas son: objetividad, confiabilidad, estandarización y validez.

En el primero Magnuson (1990), comenta que al momento de calificar las pruebas no debe intervenir ningún juicio, ya sea favorable o desfavorable para el sujeto, de lo contrario interfiere en su evaluación, tornándola obviamente subjetiva. Empero no todas las pruebas cumplen de manera satisfactoria con este criterio, pues algunas requieren de un tipo de evaluación subjetiva, puesto que el examinador debe interpretar los resultados en base a sus premisas teóricas, mismas que en ocasiones son totalmente diferentes u opuestas a las que él conoce o comparte.

El criterio de confiabilidad, el autor Morales (1975) lo conceptualiza como una constante en las mediciones que se tiene en una misma persona, empero aunque es un criterio muy importante es difícil que se puedan presentar situaciones muy parecidas, ya que pueden existir variables extrañas , ya sean en la aplicación (error u omisión de reactivos, las instrucciones son un tanto ambiguas) o en factores internos de los evaluados (stress, cansancio, ansiedad etc.), por lo cual pueden existir algunas variaciones en cuanto a las calificaciones en los llamados pre-test y pos-test, lo que propicia no una viable elaboración y confirmación de la prueba. Como es el caso de las pruebas de inteligencia y proyectivas, pues miden algo que simplemente no es observable

por lo tanto no puede ser cuantificable. La inteligencia no se encuentra almacenada, y la personalidad no puede ser evaluada, solamente las conductas siempre y cuando sean constantes.

Según el autor Keats (1984) la estandarización es el resultado individual de una prueba comparada con otros resultados de una persona semejante.

Consideramos que el comportamiento humano es muy variado ya que depende de las cogniciones que tenga cada persona, por ende es ilógico clasificar la inteligencia y personalidad de un sujeto en una tabla o gráfica de “normalidad”. El cual es un criterio social, ya que lo “normal” es lo que la mayoría de las personas realizan, y lógicamente hacer lo contrario a lo establecido es considerado como “anormal”, este criterio se encuentra basado en la similitud morfológica de la conducta, creando la posibilidad de identificar a dos o más individuos como miembros de una categoría (Ribes,1990).

La estandarización provoca la creación de una calificación rigurosa y estricta que incluso puede dogmatizar o estigmatizar al individuo, puesto que es estereotipado como “anormal” o de acuerdo al diagnóstico de cada prueba, ello con respecto a los demás y no de acuerdo a las habilidades del puesto.

Dentro del criterio de validez, es importante el mencionar que la prueba por sí misma tiene que ser representativa de una muestra de los deberes del trabajo, sin embargo en ocasiones las pruebas no contienen relación alguna con las habilidades que exige el puesto, tal es el caso de las psicoanalíticas que se centran en rasgos de personalidad.

A continuación mencionamos una análisis sobre las pruebas psicológicas de inteligencia, habilidad y psicoanalíticas.

PRUEBAS DE INTELIGENCIA.

Los tests de inteligencia se encuentran basadas en puntajes o coeficiente intelectual, produciendo una sola calificación (edad mental/edad cronológica*100) (Tomkins, 1990). Al respecto consideramos que este tipo de test abarcan algunas características y excluyen otras, que los individuos poseen. omitiendo aspectos que pueden ser más significativos, como la conducta y cogniciones.

Asimismo, se encuentran sujetos a una estandarización originando problemas "raciales", dando como resultado que sea favorable para algunos individuos y desfavorable para otros que no comparten las características culturales del lugar en donde fueron elaborados, por lo cual al ser aplicados en varios lugares no concuerda el resultado obtenido con las tablas o rangos ya establecidos etiquetando al individuo como poco inteligente y no apto para realizar tal trabajo, siendo que la inteligencia no es sinónimo de capacidad. Es imprescindible hacer notar que, cualquier afirmación sobre lo que pretende medir una prueba no tiene ningún sentido si no se define a la población que se refiere dicha afirmación.

Otro de los problemas que presenta este tipo de evaluación es que pueden existir errores de construcción o elaboración de reactivos o problemas, puesto que no se realizó un análisis exhaustivo de las preguntas de tal forma que sean claras y específicas, además no controlan el estilo de redacción o las traducciones las cuales muchas de las veces son literales, tal es el caso de tests publicados en cualquier revista, lo que provoca una falta de ética profesional. Estas pruebas son sumamente subjetivas y de sentido común.

Es sabido que algunas pruebas se basan en el factor tiempo, creando concepciones erróneas e irracionales en los individuos, por lo tanto sus respuestas la mayoría de las ocasiones son incorrectas, salvo que lo que se pretenda medir sea la rapidez. Algunas pruebas son: Wais, Beta II-R y Dominos.

Los tests de inteligencia presentan limitantes, la principal el no estimar que todos las personas reaccionan diferente aún en situaciones parecidas, además de presentar comportamientos distintos, mismos que se van adquiriendo por medio del aprendizaje.

Debemos de considerar que, la inteligencia no es un proceso innato ni oculto, si no más bien es un comportamiento que va a estar dado de acuerdo a las competencias del individuo frente a diversas situaciones. Tal como lo menciona Ribes (1990), el concepto de inteligencia considerado como competencia implica que ésta no puede evaluarse a partir de pruebas normalizadas, es decir, la competencia requiere de medidas sucesivas del mismo individuo frente a las habilidades que requiere el puesto, de hecho la competencia en cualquier situación es reflejo de la interacción del individuo con el ambiente, por lo cual es una aptitud funcional adquirida en el desarrollo.

En sí, tal como lo menciona Ribes (1990) las pruebas de inteligencia miden la conducta intelectual, pero de acuerdo a la manera en que un individuo responde lingüísticamente a un conjunto de estímulos en forma de reactivos a resolver, en ningún momento dicho comportamiento debe considerarse como un indicador de capacidades subyacentes del comportamiento.

En resumen, la inteligencia no equivale a la posesión de conocimiento ni es el producto de la enseñanza formal, puesto que se aprende a ser inteligente en la práctica misma, por lo tanto el comportamiento inteligente es adquirido históricamente mediante el ejemplo, siendo un proceso social y no una característica innata del individuo. De hecho podríamos decir que la conducta inteligente es la forma de comportarse eficazmente en distintas situaciones, todo ello por medio del aprendizaje, es decir, al presentarse un estímulo éste se asocia con una determinada respuesta que ocurrió en el pasado provocando una conducta en particular.

El autor Ryle (1947 cit. en Ribes, 1990), comparte esta opinión argumentando que la inteligencia no es idéntica a la posesión de conocimiento, asimismo que esta no es saber qué, si no saber cómo, por lo que se debe evaluar como desempeño inteligente.

De igual forma menciona que, el discurso didáctico permite la adquisición de competencias y su adaptación posterior, esta transmisión de conocimiento no es sólo de una persona a otra, si no del individuo consigo mismo.

PRUEBAS DE HABILIDAD

Las habilidades tal como lo menciona Ryle (1949, cit en Ribes, 1990) no son actos sino disposiciones, mismas que son un conjunto de conductas que ocurren en el presente o pasado y, las condiciones en las que se presentan. Por consiguiente no son hábitos, sino capacidades o habilidades, esto es, conductas que obtienen resultados eficaces o de logro.

En cuanto a las pruebas de habilidad se refiere podemos decir que, son funcionales siempre y cuando se encuentren adecuadas a las conductas que

demanda el puesto y, decimos funcional porque permite evaluar con objetividad, ya que, como sabemos el comportamiento es observable y medible.

Dentro de estas pruebas se evalúan las competencias que el individuo ha adquirido a través del aprendizaje en diversas situaciones laborales (ver anexo cuatro).

Recordemos que dentro de las competencias que la persona obtiene influye el medio ambiente y las cogniciones, mismas que no son innatas como lo menciona Magnuson (1990), sino aprendidas.

Una estrategia de evaluación de habilidades que es poco utilizada en la actualidad, es observar al candidato idóneo en el trabajo por un lapso de 28 días, en los que los primeros 14 días se realiza un registro de las conductas definidas operacionalmente observando el actuar del sujeto, en los días restantes el trabajador es informado acerca del nivel de ejecución alcanzado y su conducta es nuevamente registrada, al terminar, la evaluación dependerá de el desempeño que haya registrado. Como podemos observar esta forma de evaluación es útil y objetiva empero representa un alto costo y pérdida de tiempo para la organización.

Es importante el recordar que el comportamiento de los individuos se debe contrastar con las actividades del puesto que se requiere cubrir.

Por último, el autor Magnuson (1990), comenta que la finalidad de las pruebas de este tipo es predecir la ejecución del sujeto al laborar, a nuestro juicio la conducta no se predice sino que se probabiliza, ello de acuerdo a su consistencia. Para probabilizarlo es necesario que el comportamiento sea analizado bajo una observación real y directa.

PRUEBAS PSICOANALÍTICAS.

Existe un total desacuerdo de nuestra parte en la utilización de este tipo de pruebas y con la teoría que la sustenta, ello porque se basa en la total subjetividad de la persona que las aplica e interpreta.

Ribes (1990), menciona que la psicología de la personalidad presenta un error de tipo conceptual, el cual se identifica principalmente en atribuir propiedades causales de la conducta a las categorías estructuradas de la personalidad. Provocando una clasificación como integrantes de una misma categoría, los criterios que se usan para este agrupamiento no se basan en estilos interactivos, es decir, no observan la manera en que el individuo se enfrenta a distintas situaciones.

Por lo anterior, carece de sentido el “agrupar” a los individuos, pues cada persona presenta una interacción constante con el contexto, misma que no puede ser repetida de forma exacta por otro sujeto, determinando su estilo particular y exclusivo.

En general, Ribes (1990), en su teoría de la individualidad destaca que la historia de la persona es singular y particular, porque se basa en la consistencia del comportamiento de cada individuo ya sea en situaciones pasadas o presentes.

Asimismo, no se puede basar el análisis en estructuras no observables como lo son el inconsciente, preconsciente y consciente, por lo que desde un punto particular de vista, no es posible que estas estructuras se identifiquen por medio de dibujos o completamiento de frases.

La interpretación de este tipo de pruebas, (frases incompletas, Machoover, STP, Minnesota, CATS, Bender, TAT, etc.) es un proceso ambiguo y poco confiable, puesto que, con frecuencia se tratan de un conjunto de estereotipos superficiales que carecen de coherencia para el evaluador que no tiene el conocimiento exacto de los fundamentos teóricos, provocando un mal empleo de las pruebas.

Coincidimos con el autor Aiken (1996), en cuanto que estas pruebas provocan la creación de juicios intuitivos o deducciones basadas en impresiones subjetivas.

A nuestro juicio el uso y aplicación de este tipo de pruebas en particular, implica un estigma en el individuo, de tal forma que su desempeño puede estar limitado, de igual manera, al momento de realizar un proceso administrativo denominado “intercambio de carpetas”, (este consiste en la realizar juntas del personal encargado del proceso de selección de diversas empresas, y se revisa o se facilitan los datos de los candidatos que ya han sido evaluados y por alguna

razón no fueron aceptados), el sujeto no estará contemplado en el rubro de “buen candidato”, no teniendo más opciones de trabajo.

En general, las pruebas psicológicas son una herramienta que el psicólogo puede emplear como auxiliar de evaluación, solamente si existe una definición operacional de las conductas y por supuesto si las pruebas son objetivas y sean congruentes con las actividades del puesto. Las pruebas o tests deben de ser utilizadas siempre y cuando se ajusten al marco teórico que emplee el psicólogo, de lo contrario se crea un sincretismo, es decir, una cohesión de varios elementos de las teorías incompatibles entre sí, o un pragmatismo que es el procedimiento en donde se puede consultar técnicas diferentes para cada clase de problemas, provocando una falta de ética profesional por la falta de coherencia teórica (Zarzosa,1991). Asimismo, si se desea utilizar las pruebas recordemos que presentan un margen de error, ya sea por circunstancias de elaboración, variables extrañas o cogniciones del sujeto, por lo tanto deben de ser contrastadas con la entrevista, dicha técnica resulta eficaz si se tienen presentes los objetivos y el pleno conocimiento de las competencias que el individuo debe poseer para desempeñar las labores. Es importante el reiterar que las pruebas no predicen el comportamiento, únicamente lo probabilizan.

Para finalizar, es importante mencionar las desventajas y ventajas de una evaluación que sólo se basa en los resultados de las pruebas.

Como ya se ha mencionado anteriormente la utilización de pruebas no es del todo confiable, porque se pierde la individualidad de las personas, comparándolas con otras y no con las habilidades requeridas por el puesto y, mucho menos con ellos mismos, por lo tanto, en varias ocasiones se contrata personal que no tiene las habilidades básicas que el puesto demanda, provocando que el trabajador no realice sus actividades como lo requiere la empresa, disminuyendo sus capacidad al trabajar y al mismo tiempo reduciendo la productividad de la organización.

Cabe mencionar que los procesos administrativos de selección y reclutamiento, muchas de las veces no están adecuados a los requerimientos de la organización. En cuanto a la selección de personal se refiere, las evaluaciones aplicadas por personas que no tienen el conocimiento necesario para la realización de un análisis de las competencias de los individuos, basándose en las instrucciones que vienen anexas a las pruebas. Por lo anterior es claro que la participación del psicólogo es sumamente importante, porque

cuenta con las habilidades necesarias para realizar una selección adecuada, analizando a los sujetos de manera individual en relación con el contexto, no interviniendo prejuicios personales o procesos administrativos.

Es importante mencionar que la elección de la persona no depende del psicólogo sino del encargado del departamento que presenta la vacante, puesto que el psicólogo se encuentra sujeto a los reglamentos de las organizaciones, por lo cual debe presentar al o los candidatos idóneos con el jefe del departamento que tiene la vacante, de esta manera el elegirá de acuerdo a los resultados de la evaluación que realizó el psicólogo.

Hemos mencionado en el capítulo dos que una técnica de selección de personal es la entrevista, misma que establece una observación y comunicación directa con el solicitante, esta técnica es funcional si es lo bastante completa, esto es, que abarque toda la información necesaria del individuo (historia laboral y habilidades o actividades que ha desarrollado), observando y analizando los aspectos conductuales, lo anterior sin descartar la particularidad de la persona y que como tal presenta su propio estilo de interacción.

De hecho dos de las principales ventajas de la utilización de la entrevista son:

- Si se realiza con habilidad es posible cubrir la información necesaria para probabilizar el desempeño del individuo.
- Proporciona al psicólogo información objetiva y la posibilidad de la observación directa para realizar un mejor análisis.

CONCLUSIÓN.

De acuerdo a lo anterior podemos concluir que el término de organización es aplicable a todos los grupos cuya finalidad es la producción, comercialización o servicio, esto es, cualquier asociación en donde exista una interacción entre individuos y ambiente con un fin económico, pudiendo de esta forma analizar, modificar y/o controlar su comportamiento.

También concluimos y determinamos que la funcionalidad de las pruebas psicológicas es relativa, partiendo de la premisa de que no pronostican confiablemente el desempeño del individuo. Una puntuación aceptable no es sinónimo de capacidad, es solo un concepto estandarizado que en ningún momento es individual en su calificación y, que agrupan a los sujetos de acuerdo a una división de las conductas clasificándolas de acuerdo a los distintos tipos de diagnóstico de cada prueba.

Por lo tanto el objetivo pretendido fue alcanzado, generando una propuesta no innovadora pero que ha sido desplazada o minimizada por las pruebas psicológicas, la entrevista, tal como ya lo hemos mencionado es una técnica imprescindible para un logro en la selección de personal, por que permite la obtención de información necesaria para realizar un análisis exhaustivo, pudiéndose combinar con pruebas de habilidad que se ajusten a las demandas del puesto.

En la entrevista es importante el reiterar que las preguntas efectivamente indaguen sobre los aspectos psicológicos del individuo, permitiendo probabilizar su comportamiento dentro de la organización, todo lo contrario a predecir o inferir.

Para la realización de la entrevista se requiere que las preguntas tengan el mismo significado para el entrevistado, es decir, son formuladas con palabras familiares. Durante la entrevista se busca recopilar información acerca de los pensamientos, conocimientos y conductas del candidato, con el objeto de evaluar sus alcances y limitaciones en la tarea que se esta considerando.

Previamente a la entrevista se debe conocer la siguiente información:

Conocimiento y comprensión de actividades y funciones para las que va a ser examinado el aspirante, hoja de solicitud de empleo o curriculum como guía para los tópicos a investigar.

Establecer una atmósfera adecuada a través del lenguaje y modales, disminuir la ansiedad del aspirante tratándolo con cortesía y establecer empatía que permita llevar a cabo la entrevista en un ambiente agradable para el candidato, escuchar con atención, realizar preguntas abiertas para conseguir la mayor información posible, seleccionar temas o áreas cotidianos para el solicitante a la hora de iniciar la entrevista, enfatizar la confidencialidad de la conversación, efectuar la entrevista en un cuarto privado, confortable y sin interrupciones, desarrollar preguntas basadas en un análisis situacional del trabajo (antecedentes, conocimientos, disposición e iniciativa del candidato) indagando lo mismo de cada candidato y realizar un registro con tasa de respuestas para reducir la idiosincrasia que el individuo tiene.

Por lo anterior el profesional capacitado para realizar la entrevista es el psicólogo, pues reafirmemos que él cuenta con la habilidad de observar y analizar la información obtenida.

La entrevista, por si sola es una excelente técnica de evaluación, pues recordemos que las conductas y pensamientos son causalmente interactivos por lo que el sujeto responde a las representaciones cognoscitivas del medio, sin embargo si el psicólogo considera necesario aplicar una prueba es recomendable emplear la prueba de habilidades, ello por ser la más objetiva, siendo imprescindible que se adecue a las características requeridas por el puesto.

Insistimos en que es necesario que el psicólogo en caso de aplicar las pruebas lo haga de acuerdo a su marco teórico conceptual y emplee sus habilidades ya mencionadas.

Asimismo, corresponde al psicólogo abogar por su labor en la medida en que esto se logre habrá un control más exhaustivo en la venta y aplicación de pruebas psicológicas.

Por último, que tenga presente que a quien evalúa a personas. Ello con el fin de no olvidar que los individuos solo se pueden comparar consigo mismo y,

no en relación con otro grupo de personas, por esto la entrevista tiene que ser particular recordando que los sujetos tienen su propia historia y cogniciones. adaptándola al nivel o status cultural del individuo.

Con esta técnica de la entrevista el psicólogo identifica los elementos que participan en las interacciones del sujeto con su medio y sus limitantes como individuo.

En resumen, las pruebas psicológicas no son funcionales si lo que se quiere es predecir la inteligencia o personalidad del candidato, puesto que no se encuentran almacenados y no son observables de forma directa.

Sin embargo esta funcionalidad no es radical, ya que las pruebas de habilidad son aptas siempre y cuando probabilicen el comportamiento del individuo en el puesto, siendo necesario una comparación entre las competencias del sujeto y la vacante, para lograr un mejor análisis es recomendable complementar la entrevista con una observación del individuo en una tarea que exige el puesto.

BIBLIOGRAFÍA.

- Acevedo, I. y López, M. (1989). *La Entrevista Conceptos y Modelos* Limusa, México.
- Aiken. (1996). *Tests psicológicos y evaluación*. Prentice-Hall, México.
- Alarcón, G. Verónica. (1995). “*Una aproximación interconductual al análisis de las competencias en la selección de personal*”. Tesis Inédita, México, D. F.: Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
- Anderson, V. y Anderson, F. (1978). *Técnicas proyectivas del diagnóstico psicológico*. Kapeluz, Madrid.
- Anstey, E. (1976). *Los tests psicológicos* Morova, España.
- Ardila, R. (1981). *Profesión del psicólogo*. Trillas, México.
- Bajo, D. (1991). *Ciencia cognitiva* Debate, Madrid.
- Bertalanffy, L. (1986). *Teoría General de los Sistemas*. Fondo de Cultura, México.
- Blanco, C. (1988). *Técnicas modernas de selección. Cómo seleccionar nuestro personal*. Limusa, México.
- Bellak, L. (1993). *T A T, C A T y S A T. Uso clínico*. Manual Moderno, México.
- Byards, L. y Rue, W. (1984). *Administración de recursos humanos. Conceptos y aplicaciones*. Interamericana, México.
- Caballero, M. y Lahera, G. (1998). “*El papel del psicólogo en las organizaciones*” Tesis Inédita, México, D. F.: Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
- Caballo. M. (1990). *Manual de técnicas de terapia y modificación de conducta* Siglo XXI, México.

- Casas, N. (1993). *"Propuesta de un proceso de reclutamiento y selección de candidatos a instructores para el Instituto Mexicano del Petróleo"*. Tesis Inédita, México. D. F.: Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
- Cascio, W. (1991). *Applied Psychology in personal managment engle wood cliffs*. Prentice-Hall, New York.
- Chiavenato, I. (1995). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill. México.
- Costa, N (1996). *Manual de tecnicas de pruebas de inteligencia y aptitudes*. Plaza y Valdez. México.
- Costales, U. y Hernández, T. (1996) *"La psicología en el mejoramiento de las relaciones la borales hacia la productividad en el grupo HYTT"* Tesis Inédita, México, D.F.: Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
- Davies, A. y Shackleton, V. (1983) *La psicología del trabajo*. CECSA, México.
- Dunnette, D. y Kirchner, W. (1987). *Psicología Industrial*. Trillas, México.
- Fernández, J. (1983). *El grupo Operativo Teoría y Práctica* Textos Extemporáneos, México.
- Flavell, J. (1985) *La psicología evolutiva de Jean Piaget*. Paidós, México.
- Flishman, T. (1988). *Estudio de psicología industrial y del personal*. Trillas, México.
- Gilmer, B. (1988). *Psicología de las Organizaciones*. Martínez Roca, México.
- González. F (1988). *Bases de la Función Psicológica*. Trillas, México.
- Grados, A. (1993). *La entrevista en las organizaciones*. Manual Moderno, México.

- Guevara, R. (1996) *"Taller Técnicas de Psicología Cognitivo-Conductual para entrenadores de pesas"*. Tesis Inédita, México, D.F. : Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
- Haddad, L. (1988). *Psicología y Aprendizaje*. Mc. Graw-Hill, México.
- Jiménez, M. (1990). *"El psicólogo como entrevistador en la selección de personal"*. Tesis Inédita, México, D. F.: Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
- Kaplan, J. (1997). *Psychological Testing. Principles, applications and issues*. Pacific Gove California
- Katz, D. y Kahan, R. (1980). *Psicología social de las organizaciones*. Trillas, México.
- Kazdin, A. (1988). *Historia de la modificación de conducta*. Desclée de Brouwer, Bilbao.
- Keats, A. (1984). *Introducción a la psicología cualitativa*. Limusa, México.
- Luthans, E. y Kreitner, R. (1988). *Modificación de la conducta organizacional* Trillas, México.
- Magnnuson, D. (1990). *Teoria de los tests*. Trillas México.
- Mahoney, M. (1979). *Cognición y modificación de conducta*. Trillas, México.
- Marx, C. (1985) *Sistemas y Teorías Psicológicas Contemporáneas*. Paidós, México.
- Mendoza, A. (1982). *Manual para determinar necesidades de capacitación*. Trillas, México.
- Morales, M. (1975). *Psicometría Aplicada*. Trillas, México.
- Moreno, F. Verónica. (1997). *"El psicólogo facilitador de la calidad en las organizaciones"*. Tesis Inédita, México, D.F.: Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.

- Morgan, C. (1980) *Breve Introducción a la Psicología*. Mc. Graw Hill México.
- Morris, G. (1987). *Psicología un Nuevo Enfoque*. Prentice- Hall Hispanoamericana, México.
- Motowidlo. *An alternative Selection Procedure: The Low Fidelity*. Journal of Applied Psychology. 1990,75 (6), 640-647.
- Muller, F. (1983) *Historia de la Psicología de la Antigüedad a Nuestros Dias*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Murphy, G. (1982) *Historical Introduction to Modern Psychology* . Routledge, Nueva York.
- Neisser, U. (1979). *Psicología Cognoscitiva*. Trillas, México.
- Palacio, A. (1996). "*Evaluación psicológica en la selección de personal Cleaver Lusher en un caso específico*". Tesis Inédita, México. D. F.. Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
- Pérez, G. (1993). "*El papel del entrevistador en la aplicación de la entrevista de selección*". Tesis Inédita, México, D. F.: Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
- Pichot, P. (1989) *Los Testas Mentales*. Paidos, México.
- Reyes, P. (1980). *El análisis de puesto*. Limusa, México.
- Reyes, P. (1989). *Administración de empresa Teoría y práctica*. Limusa, México.
- Ribes, E. (1990). *Psicología General*. Trillas, México.
- Ribes, E. (1990). *Problemas conceptuales en el análisis del comportamiento humano*. Trillas, México.
- Rivera, S. (1988). *Estructura y elaboración de pruebas para selección de personal*. Limusa, México.

- Salazar, M. (1980). *Psicología Organizacional*. Trillas, México.
- Scott, W. (1979) *Cognitive Structure Theory and Measurement of individual differences*. Pacific Gove. New York.
- Siegel, L. (1986). *Psicología de las oragnizaciones industriales* CECSA, México.
- Silva, A. (1989). *Metodos de evaluación en psicología*. Trillas, México.
- Shein, E. (1982). *Dinámica de la carrera empresarial*. Fondo Edicativo Interamericano, México.
- Shultz, F. (1985). *Psicología Industrial*. Interamericana, México.
- Stanton, E. (1985). *Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal*. Limusa, México.
- Swenson, C. (1984) *Teorías del Aprendizaje*. Paidos, Argentina.
- Thorpe. *History of Psychology. Influence of Cognitive Science in Development of Production Sistems*. American Journal of Psychology. 1993, 106 (1), 101-119.
- Tomkins, S. (1990). *The thematic apperception test Grune and Stratton*. INC, New York.
- Vargas, B. (1994). "Evaluación de habilidades laborales un complemento a la selección de personal". Tesis Inédita, México, D. F.: Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
- Vargas, B. y Velasco, D. (1998). "Psicología Organizacional Consideraciones generales". Artículo Inédito, México, D. F.: Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
- Vernon, P. (1982). *Inteligencia, Herencia y ambiente*. "Naturaleza de la inteligencia". Manual Moderno, México.
- Villareal, C. (1986). *Fundamentos de Entrevista Conductual*. Trillas, México.

ANEXO 1

MODELO DE ANÁLISIS DE PUESTOS.	
<i>Título.</i>	
<i>Clave.</i>	
<i>Ubicación.</i>	
<i>Material.</i>	
<i>Fecha.</i>	
<i>Preparo y Reviso.</i>	
I DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
II DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	
a) <i>Operaciones Continuas.</i>	
b) <i>Operaciones Periódicas.</i>	
c) <i>Operaciones Eventuales.</i>	
III ESPECIFICACIÓN O PERFIL DEL PUESTO	
a) <i>Habilidad.</i>	
b) <i>Esfuerzo.</i>	
c) <i>Responsabilidad.</i>	
d) <i>Condiciones de Trabajo.</i>	

ANEXO II

MODELO DE PERFIL DE ENTREVISTA.

NOMBRE:
ESCOLARIDAD:
EDAD:
CANDIDATO AL CARGO DE:
TIEMPO DE APLICACIÓN:
HISTORIA EDUCACIONAL
EXPERIENCIA PROFESIONAL
ASPIRACIONES Y PLANES PARA EL FUTURO
INTERESES RECREACIONES SOCIALES
AUTOEVALUACIÓN
COMPORTAMIENTO DURANTE LA ENTREVISTA

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:

FECHA:

OBSERVACIONES:

DESCRIPCIÓN DE PRUEBA PSICOMÉTRICAS

RETOMADO DEL GRUPO DE INTERCAMBIO UNIGREC (1991)

ALGUNAS PRUEBAS UTILIZADAS EN LA SELECCION DE PERSONAL

ANEXO 3 PRUEBAS DE INTELIGENCIA

NOMBRE DE LA PRUEBA	OBJETO (QUE MIDE)	TIEMPO DE APLICACIÓN	NIVEL A EVALUAR	OBSERVACIONES
WAIS	Nivel de C I (coeficiente Intelectual)Consta de siete subtes <u>* Información (20)</u> - Cap. de retención (memoria) - Asociación y organización de experiencias <u>* Comprensión (20)</u> - Juicio Lógico convencional - Análisis y síntesis - lenguaje <u>* Aritmética</u> - Concentración, retención de procesos aritméticos - Razonamientos con abstractos <u>* semejanzas (10)</u> - Análisis de relaciones - Formación de conceptos verbales - Capacidad de abstracción <u>* Retención de dígitos</u> - Recuerdo inmediato	2 : 30 hrs.	Dirección gerencial	Aplicación individual

* Subescalas de ejecución

Claves (2)

- Recuerdo inmediato.
- integración viso motora, imaginación visual
- Capacidad de producción e imitación

* Figuras Completas

(3)

- Percepción visual
- Imágenes Visuales
- Contacto con la realidad

* Disco con Cubos

(20)

- Percepción de la forma
- Integración viso motora percepción visual análisis y síntesis

* Ordenación de dibujos (15)

- Percepción visual de relaciones
- Síntesis de materiales no verbal
- Planeación y anticipación

* Composición de objetos (15)

- Capacidad de anticipación
- Percepción visual síntesis
- Integración viso motora

ANEXO 4 PRUEBA DE HABILIDAD

5

Nombre de la prueba	Objetivo (Qué mide)	Tiempo de aplicación	Nivel a evaluar	Observaciones
Test de apreciación de vendedores	Evaluación de la capacidad de juicio y valor potencial del sujeto para la actividad de la venta	15 Minutos	Todos los niveles de venta	Aplicación colectiva
CLEAVER	Da rasgos de la capacidad en: - Empuje - Energía - sociabilidad - Liderazgo - ambiciones y metas	15 Minutos	Todos los administrativos	Aplicación colectiva
INSTRUCCIONES ORALES	Mediación de la comprensión de la información	15 Minutos	Administrativos	Aplicación colectiva
DAT	Habilidades y Aptitudes	2 sesiones	Operativos y supervisores	Aplicación colectiva
MOSS	Juicio social dentro de la empresa	30 minutos	Jefaturas, supervisores	Aplicación colectiva

ANEXO 5 PRUEBAS PSICOANALÍTICAS

5

Nombre de la prueba	Objetivo (Qué mide)	Tiempo de aplicación	Nivel a evaluar	Observaciones
C. A. T. S.	Personalidad	Ilimitada	Todos	Aplicación individual
MACHOOVER	Revela todos los componentes de la personalidad	Ilimitada	todos	
RORSCHACH	Estructura de la personalidad	Ilimitada	Todos	Se recomienda solo en caso en donde los individuos parecen seriamente perturbados
FRASES INCOMPLETAS	Investigación de un conjunto específico de actitudes - Nivel de adaptación	La mayor rapidez posible	todos	Aplicable en grupos o individual
TAT (TEST DE APRECIACIÓN TEMÁTICA)	Determina las tendencias interpersonales de los empleados sobre el fondo de sus experiencias familiares - Confirmación de marcadas tendencias neuróticas - Desviaciones Psicopáticas - Fuerzas Agresivas	Ilimitada	Todos	Se puede complementar con el test de frases incompletas
GORDON	Rasgos de personalidad - Cautela - Originalidad - Habilidad para establecer relaciones inter personales - Vigor PERFIL DE PERSONALIDAD - Liderazgo - Responsabilidad - Estabilidad emocional	10 Minutos	Todos	La aplicación completa de la integración de las pruebas para su mejor interpretación

ANEXO 6

/

Nombre de la prueba	Objeto (qué mide)	Tiempo de aplicación	Nivel a evaluar	Observaciones
TEST DE APRECIACION DE VENDEDORES	Evaluación de la capacidad de juicio y valor potencial del sujeto para la actividad de la venta	15 Minutos	Todos los niveles de ventas	Aplicación colectiva
DAT	Habilidades y aptitudes	2 sesiones	Operativos y supervisión	Aplicación colectiva
INSTRUCCIONES ORALES	Medición de la comprensión de la información	15 Minutos	Administrativos	Aplicación colectiva