



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

EVALUACION DE LA PERSONALIDAD EN EL PROCESO

DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

## T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TIULO DE

LIC. EN PSICOLOGIA PRESENTA

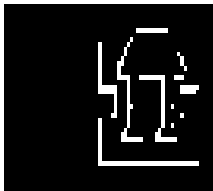
KARLA MONICA PEREZ LECOURTOIS

### ASESORES

DIRECTOR: DR. MARCO E. MURUETA REYES

DICTAMINADOR: LIC. BERTHA E. GALLEGOS ORTEGA

DICTAMINADOR: LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES



TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO

agosto de 2003



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.

Gracias a Dios por todo lo que me ha otorgado sin merecerlo ¡Infinitas Gracias!

Gracias a mi Mamá por guiar mi camino, por llevarme de la mano y ayudarme a convertirme en la persona que soy.

Gracias a mi Papá por su apoyo, por enseñarme a enfrentar la vida con una sonrisa y por enseñarme que “Hay que ser humildes hasta en la grandeza”.

Gracias a mi hermano por que sé que siempre puedo contar con él.

A mis abuelitos (P.D.) por su apoyo a mis  
Papás y a mi.

Gracias a mis Profesores, por que sin ellos  
no hubiera sido posible la conclusión de  
este trabajo.

Y Gracias a ti Rubén por alentarme, apoyarme  
y estar siempre a mi lado ¡ TE AMO BEBE!



# I N D I C E:

|               |   |
|---------------|---|
| RESUMEN ..... | 5 |
|---------------|---|

|                   |   |
|-------------------|---|
| INTRODUCCION..... | 6 |
|-------------------|---|

## **CAPITULO. 1 Surgimiento y Desarrollo de la Psicología Organizacional.**

|   |    |
|---|----|
| 1.1 Antecedentes Históricos.....  | 10 |
| 1.2 Participación del Psicólogo dentro de la Psicología Organizacional. . . .               | 12 |
| 1.3 Papel del Psicólogo dentro del proceso de Reclutamiento y<br>Selección de Personal..... | 15 |

## **CAPITULO. 2 La Evaluación Psicológica dentro de la Industria.**

|  |    |
|--|----|
| 2.1 Definición de Evaluación Psicométrica.....                   | 18 |
| 2.2 Evaluación Psicológica.....                                  | 20 |
| 2.3 Importancia de la Evaluación Psicométrica y Psicológica..... | 22 |

## **CAPITULO. 3 Las Pruebas Psicométricas en la Industria.**

|   |    |
|---|----|
| 3.1 Surgimiento de las Pruebas Psicométricas..... | 24 |
| 3.2 Tipos de Pruebas.....                         | 27 |
| 3.2.1 Pruebas de Inteligencia.....                | 27 |
| 3.2.2 Pruebas de Personalidad.....                | 37 |
| 3.2.3 Pruebas de Aptitud.....                     | 45 |
| 3.2.4 Pruebas de Intereses.....                   | 47 |

## **CAPITULO. 4 Las Pruebas Psicológicas en la Industria.**

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.1   | Definición de Pruebas Proyectivas. ....   | 53 |
| 4.2   | Tipos de Pruebas. ....                    | 55 |
| 4.2.1 | Mc Cover. ....                            | 55 |
| 4.2.2 | Dibujo de un Animal. ....                 | 58 |
| 4.2.3 | Dibujo de un Hombre bajo la lluvia. ....  | 59 |
| 4.2.4 | HTP . ....                                | 60 |
| 4.2.5 | F.I.G.S. ....                             | 62 |
| 4.2.6 | Test de Apercepción Temática (TAT) . .... | 63 |

## **CAPITULO. 5 Aplicación de las pruebas Psicométricas y Psicológicas según el puesto a desempeñar.**

|     |                                |    |
|-----|--------------------------------|----|
| 5.1 | Puestos Operativos. ....       | 64 |
| 5.2 | Puestos Administrativos. ....  | 68 |
| 5.3 | Puestos de Mandos Medios. .... | 70 |
| 5.4 | Puestos Profesionales. ....    | 73 |
| 5.5 | Puestos Gerenciales. ....      | 76 |

|                    |    |
|--------------------|----|
| CONCLUSIONES. .... | 79 |
|--------------------|----|

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

ANEXOS

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es resaltar la importancia de la Evaluación Psicométrica y Psicológica dentro del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal; así como resaltar el manejo, conocimiento y aplicación de las pruebas como una herramienta para la óptima selección del mismo.

Para este fin el trabajo se divide en 5 capítulos, en donde como primer punto se explica el surgimiento de la Psicología Organizacional y el papel que el Psicólogo desempeña dentro de ésta; posteriormente se destaca la importancia de la Evaluación Psicométrica y Psicológica dentro del proceso de Selección de Personal, enseguida se describen algunas pruebas Psicométricas y Psicológicas, ubicándolas a cada una de ellas dentro de un área de evaluación específica.

Por último se menciona la utilidad práctica de las pruebas al realizar una selección de personal a diferentes niveles dentro de una organización.

La conclusión de este trabajo es que se debe otorgar mayor importancia al conocimiento de cada prueba así como también conocer hacia que nivel tanto de escolaridad como de edad van dirigidas, para que así se pueda obtener una buena selección de personal que beneficiará al empleado y a la organización.



## INTRODUCCION.

Por lo general un área cualquiera de la Psicología se desenvuelve alrededor de una serie de preguntas que tienen que ver con el Ser Humano y pueden ser de interés particular solo para personas tales como maestros, padres o administrativos que estén intentando resolver un problema.

En este sentido la Psicología como ciencia que estudia la conducta, ha participado actualmente en la investigación y la aplicación de métodos, principios y técnicas que se han esparcido por todo el ámbito en los últimos 40 años (Dunnette y Kichner, 1986).

La Psicología de la Organización ha sufrido, en los últimos 15 o 20 años, cambios importantes que reflejan un crecimiento considerable en teoría o investigación de problemas que van desde la motivación hasta aquellos que tienen que ver con como organizar una corporación multinacional o como manejar los conflictos de una empresa.

El campo se caracteriza ahora por su interdisciplinariedad y refleja el creciente interés de los psicólogos y muchos otros profesionistas por tratar de entender los fenómenos de tipo organizacional (Schein, 1982).

En términos sencillos podemos decir que la Psicología Industrial consiste en la aplicación de métodos, acontecimientos y principios de la ciencia de la conducta humana a las personas del trabajo. La Psicología tiene cerca de 100 años de iniciada; en cambio la Psicología Industrial fue fundada formalmente a principios del siglo XX; fue la petición de ayuda del ejército estadounidense, durante la Primera Guerra Mundial, la que marco el nacimiento de la Psicología Industrial como una disciplina de suma importancia y utilidad. Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a millones de reclutas, el ejército comisionó a un grupo

de psicólogos para que idearan un test de inteligencia general, con el cual identificar a los que tenían baja inteligencia y excluirlos del programa de adiestramiento militar.

En México la evaluación Psicológica se inició pocos años después que en Europa y Estados Unidos. Diversas personas se dedicaron a aplicar diferentes tipos de pruebas; el 1º de Febrero de 1923 se fundó el Departamento Psicotécnico del Departamento del Distrito Federal, el cual inició la adaptación a México del Test de Binet; así se comenzó a aplicar en la selección de candidatos a ingresar al cuerpo de policía, de tránsito y otras dependencias, así como también en la Normal Superior y otras escuelas. Cada vez más se fue generalizando la evaluación de los candidatos hasta llegar a la actualidad, en que la evaluación psicológica se aplica en muchas instituciones escolares, organizaciones de trabajo, etc.

Desde el momento en que los Sistemas, la Tecnología, etc. son administrados por personas, el recurso humano se coloca por encima de los demás recursos y bien puede decidir el éxito o el fracaso de una organización. La organización puede operar con total eficiencia solamente cuando tiene el personal necesario para convertir los insumos en productos de alta calidad; si la empresa cuenta con el personal idóneo en el lugar apropiado y en el momento oportuno será una organización competitiva.

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 diferentes departamentos y fraccionados en diversas operaciones y puestos. Cada uno de estos requiere conocimientos, habilidades, experiencias e intereses específicos. Aquí se plantea un problema de bastante consideración: cada persona debe realizar un trabajo acorde con sus habilidades, intereses, inclinaciones, etc. Así pues, se considera de vital importancia la tarea del departamento de Recursos Humanos, ya que dentro de este departamento se

considera a la selección de personal y según sea dicha selección el personal y la empresa pueden llegar a mejores resultados.

Es así como la evaluación Psicológica del personal en el proceso de selección es importante, ya que de este depende el desempeño del empleado dentro de la organización, la satisfacción que obtiene del trabajo que realiza, así como también acarrea grandes beneficios para la empresa.

Por lo tanto el objetivo del presente trabajo es resaltar la importancia de la evaluación Psicométrica y Psicológica dentro del procedimiento de reclutamiento y selección, así como el conocimiento, manejo y aplicación de las pruebas como una herramienta más para la óptima selección del mismo. Es importante remarcar que la función del Psicólogo abarca grandes conocimientos específicos y se ve enriquecido por factores básicos del sistema organizacional como son las redes de comunicación, la toma de decisiones, movilidad de la conducta individual y de grupo , esto es su trabajo se ve complementado con la interdisciplina lo cual permite un mayor conocimiento y desarrollo dentro del mismo, pero tomando en cuenta que el proceso de selección es una de las actividades principales y más importantes que desempeña el Psicólogo, ya que es a través de esta práctica como se proporcionan los Recursos Humanos necesarios en toda la organización.

Para este propósito el trabajo consta de 5 Capítulos; en los cuales dentro del Capítulo 1 se desarrollará el surgimiento de la Psicología Organizacional y el Papel del Psicólogo dentro de ésta. En el Capítulo 2 se explicarán la Evaluación Psicológica y Psicométrica y se destacará su importancia dentro de los Recursos Humanos; en el Capítulo 3 se hablará del surgimiento de las pruebas Psicométricas, así como los tipos de pruebas existentes. Dentro del Capítulo 4 se explicarán las pruebas psicológicas y se destacarán algunas de ellas.

Por último en el Capítulo 5 se expondrán los tipos de Pruebas que deben ser utilizadas por los Psicólogos tomando en cuenta el puesto que el candidato va a desempeñar.

# CAP. 1 SURGIMIENTO Y DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL.

## 1.1 Antecedentes Históricos.

Es difícil fijar una fecha para la fundación de cualquier disciplina; sin embargo, es probable que la Psicología Industrial se iniciara en el año de 1901, cuando el Dr. Walter Dill Scott, psicólogo de Northwestern University, pronunció un discurso analizando las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad; a esto continuaron publicaciones en las cuales se implicaba a la Psicología dentro del mundo de los Negocios.

El campo de la Psicología Industrial se amplió considerablemente en 1924 con el advenimiento de la más famosa serie de estudios realizados en ella. Se les llama estudios Hawthorne por haber sido efectuados en la planta de Western Electric Company, situada en Hawthorne Illinois; estos programas de Investigación abordaron problemas más complejos acerca de las relaciones humanas, el espíritu de equipo y la motivación.

El estudio comenzó como una investigación bastante directa sobre los efectos que los aspectos físicos del ambiente de trabajo tienen en la eficiencia del empleado.

Los resultados de los estudios Hawthorne sorprendieron por igual a los investigadores y a los gerentes de la Planta. Se descubrió que hay más importancia en el potencial que en las condiciones físicas. Así, la eficiencia de un grupo de obreros permanecía inalterada al cambiar la iluminación y dejar casi a oscuras el lugar de trabajo. Sin duda, había otros factores, más sutiles, que hacían que los obreros conservaran su productividad original, incluso en condiciones de oscuridad casi completa.

En otro caso, al aumentar la iluminación se elevaron también los niveles de productividad. Se introdujeron entonces otros cambios (periodos de descanso, almuerzos gratis, jornada laboral más corta) y la producción aumentó al introducir cada uno. Pero el resultado más sorprendente se advirtió cuando se eliminaron todas las mejoras ya que la producción siguió creciendo. Se llegó a la conclusión de que los aspectos físicos del ambiente tenían menos importancia de la que se les había atribuido.

Sin embargo, a pesar de los estudios Hawthorne, fue la petición de ayuda del ejército estadounidense, durante la Primera Guerra Mundial, lo que marcó el nacimiento de la Psicología Industrial como una disciplina de suma importancia y utilidad. Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a millones de reclutas, el ejército comisionó a un grupo de Psicólogos para que idearan un test de inteligencia general; así se desarrollaron 2 tipos de test:

- a) Army Alfa: para personas que sabían leer.
- b) Army Beta: para los analfabetos.

Esta experiencia militar sentó las bases de una dinámica proliferación de las actividades de la Psicología Industrial; se inició así un amplio y extenso programa de tests Psicológicos en las escuelas públicas, en la industria y en la milicia.

La Segunda Guerra Mundial introdujo a más de 2000 psicólogos al esfuerzo bélico. Su principal contribución fue en aplicar test, seleccionar y clasificar a millones de reclutas para asignarlos a varias ramas del servicio. La creciente complejidad de las armas de guerra propició la aparición de una rama nueva de la Psicología Industrial: La Psicología de la Ingeniería; los psicólogos en ésta área suministraron información sobre las capacidades y limitaciones humanas para

operar equipo tan intrincado como aviones de gran velocidad, submarinos y tanques (Shultz, 1990).

En México, la Psicología Industrial comienza en el año de 1910 en la Escuela Nacional de Altos Estudios (Facultad de Filosofía y Letras) dividida en 3 secciones: Humanidades, Ciencias Exactas y Ciencias Políticas y Jurídicas.

En el año 1938 se crea la Sección de Psicólogos dentro de la Escuela Nacional de Altos Estudios por el Director Gustavo Baz, donde se impartían cursos acerca de la Psicología del Trabajo.

Sin embargo, es hasta 1971 que la Secretaría de Educación Pública reconoce como profesión a la Carrera de Psicología y la separa de la de Filosofía y Letras.

De esta manera es como se comienza a dar importancia a la Psicología y a todas sus áreas de aplicación; una de ellas la Psicología del Trabajo u Organizacional.

## 1.2 Participación del Psicólogo dentro de la Psicología Organizacional.

A los Psicólogos Industriales se les emplea típicamente en cualquiera de los 3 campos siguientes:

- a) Como miembro a tiempo completo del personal de una Industria.
- b) Como consultores.
- c) Para desempeñar un cargo Académico.

Hay una gran variedad de Industrias que emplean Psicólogos Industriales como miembros a tiempo completo aunque muchas veces se les designa con un título diferente como por ejemplo Directores de Personal, Directores de Recursos Humanos, etc (Siegel, 1996).

Las actividades de los Psicólogos Industriales son:

- a) Selección de Personal
- b) Desarrollo de Personal
- c) Ingeniería Humana
- d) Estudios sobre Productividad
- e) Actividades relacionadas con acciones de seguridad y relaciones laborales.

Así, el psicólogo tiene un gran campo de acción ya que el programa socioeconómico, político y cultural permite ver que en México se necesita más de personas calificadas y organizaciones más eficientes y competitivas. De manera más específica el psicólogo realiza lo siguiente:

- a) Utiliza herramientas para hacer un seguimiento de recursos, incluyendo la planeación y Revisión del Desempeño.
- b) Busca y atrae solicitantes para cubrir las vacantes.
- c) Da la información al nuevo trabajador para su incorporación al medio de trabajo.
- d) Elabora programas que incitan al trabajador a ser mejor en aspectos laborales y personales por medio de incentivos.
- e) Da instrucción o entrenamiento al empleado para su mejor desempeño laboral

Al respecto es importante señalar que muchas veces estas actividades son más teóricas que reales; ya que los Psicólogos deben ser flexibles y muy



versátiles en cuanto a las actividades que les tocará desempeñar en las Industrias y las Organizaciones.

De esta manera se puede decir que el Psicólogo tiene un papel primordial en la organización, ya que dependiendo de sus conocimientos, habilidades y profesionalismo, es como realizará sus funciones profesionales, entre ellas la correcta selección de los empleados, y así mismo el desarrollo de la empresa en la que labore.

Y es por esto que la función del Psicólogo Industrial, abarca grandes conocimientos específicos, ya que su papel no se limita únicamente al proceso de Selección, aplicación de pruebas o técnicas de entrenamiento y capacitación, si no que ahora su trabajo se ve enriquecido por factores básicos del sistema organizacional como: redes de comunicación, toma de decisiones, técnicas para la solución de problemas, liderazgo y su participación activa en cambios organizacionales, movilidad de la conducta individual y en grupo, esto es, su trabajo se ve enriquecido y complementado con la interdisciplina lo cual permite un mayor conocimiento y desarrollo dentro del mismo.

Por otro lado, las oportunidades de capacitación son de gran valor a cualquier nivel de la empresa en que uno se encuentre: aprendiz, aspirante a un puesto administrativo o un ejecutivo de edad madura. Del mismo modo que los individuos mal seleccionados pueden ser motivo de frustración para sí mismos y para sus superiores, también los empleados que no reciben un adiestramiento adecuado pueden dar este resultado.

En la industria, el objetivo de los programas de capacitación consiste en crear determinadas cualidades, actitudes y capacidades para que el rendimiento del trabajador sea óptimo. Prácticamente todos los recién contratados pasan por esta etapa de capacitación formal e informal. A los que carecen de experiencia hay que enseñarles las operaciones que deben ejecutar. En cambio los que ya

tienen experiencia han de aprender, por lo menos, las políticas y procedimientos que se observan en la empresa.

El psicólogo Industrial asume gran parte de la responsabilidad en el establecimiento, realización y evaluación de los programas de capacitación en la esfera de la industria. A medida que se tornan más complejos los sistemas de producción y la dinámica de la vida empresarial, aumentan también la importancia y la amplitud de las exigencias de aprender y enseñar; a ellas deben responder el trabajador y el empresario, respectivamente, funcionando el Psicólogo como intermediario para tal efecto y para que dicho procedimiento se lleve a cabo de la mejor manera en beneficio del empresario y del trabajador.

### 1.3 Papel del Psicólogo dentro del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

Dentro de la Industria, una de las principales tareas del Psicólogo es la de reclutar y seleccionar personal; la Selección de Personal se entiende como “un procedimiento para encontrar al hombre adecuado para el puesto adecuado, a un costo también adecuado”.

Este proceso de selección es vital para la administración del personal; la planeación de recursos humanos, el análisis de puestos y el reclutamiento se realizan básicamente como apoyo para la selección de personal (Ramírez, 1993).

Los objetivos de la Selección de Personal son 2: Escoger a las personas con más posibilidades para tener éxito en el puesto y hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de las personas.

Estos objetivos benefician a la Organización con una menor rotación de personal, menos ausentismo y un estado de ánimo más alto; a la vez que la persona obtiene mayor satisfacción en el trabajo.

El proceso de Selección consta de una serie de etapas que deben superar los candidatos. Dichas etapas varían de una organización a otra, debido a sus diferentes maneras de pensar en cuanto a la selección de personal (Rodríguez, 1998).

Una organización puede formar una fuerza de trabajo eficiente solo si es capaz de contratar al individuo que esté más calificado para ocupar sus vacantes. Tales individuos pueden ya estar dentro de la organización o pueden ser reclutados fuera de ella. Así pues el “reclutamiento de personal” requiere la investigación de todas las fuentes posibles de candidatos, tanto internos como externos, para el propósito de que los individuos sean tomados en cuenta en la apertura actual o futura de nuevos puestos.

Existen muchas fuentes externas de reclutamiento; las fuentes específicas utilizadas por el Psicólogo dependerán de factores tales como: el tamaño de la organización, recursos, y condiciones económicas.

Algunas de las principales fuentes externas de solicitantes son:

- a) Anuncios
- b) Universidades
- c) Agencias de Empleos
- d) Solicitudes Espontáneas
- e) Sindicatos
- f) Organizaciones Profesionales (Chundren, 1986).

Una vez concluido el Reclutamiento, comienza el verdadero proceso de selección, el cual consta de varias etapas; comenzando con:

- ENTREVISTA PRELIMINAR: Procedimiento mediante el cual obtienen información básica sobre los candidatos, excluyendo a las personas claramente inadecuadas.
- FORMAS DE SOLICITUD: Estudio de las solicitudes o currículum para determinar las características, habilidades y rendimiento previo de las personas.
- PRUEBAS DE TRABAJO: Útiles para obtener información objetiva acerca del candidato.
- ENTREVISTAS: Eliminan a solicitantes no interesados y/o explicar todo lo referente al trabajo y a la Organización.
- SELECCIÓN PRELIMINAR DEL DEPTO. DE PERSONAL: Recopilación de toda la información obtenida con anterioridad.
- SELECCIÓN FINAL POR EL SUPERVISOR: Entrevista del futuro jefe al candidato para evaluar mejor las aptitudes técnicas del mismo.

Es de primordial importancia que el Psicólogo Industrial esté consciente que el proceso de selección implica una serie de decisiones que pueden afectar la vida futura del candidato; si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades, etc. Son circunstancias que pueden convertirse en fuentes de frustraciones para el candidato y por lo tanto, pueden minar su salud mental, la de su familia y afectar negativamente a la organización (Arias, 1986).

En este punto la intervención del psicólogo se centra primordialmente en la adecuada selección del candidato, en dado caso que no sea así la tarea de este es buscar una mejor opción de desarrollo y capacitación para el empleado en cuestión, para poder lograr el óptimo desarrollo de este dentro de la empresa.

## CAP. 2: LA EVALUACIÓN PSICOLÓGICA DENTRO DE LA INDUSTRIA.

### 2.1 Definición de Evaluación Psicométrica.

La evaluación Psicométrica es uno de los métodos más importantes de la Selección de personal. Como podemos observar, se emplea en todos los ámbitos y épocas de la vida.

La generalidad de los Sistemas de Educación Pública suministran pruebas de inteligencia, aptitudes e intereses a los alumnos en diferentes etapas de la instrucción; casi todos los que asisten a la Universidad son admitidos atendiendo a su calificación en el examen de admisión; es decir, en casi en todos los ámbitos de la vida es requerida la aplicación de un test especial (Siegel, 1996).

En la industria, la Evaluación Psicométrica, se utiliza para seleccionar al personal en todos los niveles de la responsabilidad empresarial, desde el aprendiz hasta el presidente. Así el propósito de aplicar las pruebas es el de proporcionar un análisis objetivo de diversas clases de características psicológicas.

Cuando se utilizan dichas pruebas para la selección de personal, las características que se evalúan son las que se saben que están relacionadas con el éxito en el trabajo. Así pues, un programa de pruebas de personal implica, en primer lugar, un estudio preliminar destinado a determinar las características que se pueden medir y que se crea que están relacionadas con el éxito en el empleo; en segundo lugar, la elaboración de una "batería" de pruebas destinadas a la medición de dichas características.

Al analizar las técnicas basadas en el cuestionario y la entrevista, se observa que presuponían que las personas desean y están capacitadas para expresar sus sentimientos, actitudes, opiniones, etc. Pero esto no siempre es cierto, pues es posible que algunas personas, aun garantizándoles el anonimato y la confidencialidad de los resultados, no desean abordar temas que se refieran a su ámbito privado o bien no sepan expresar con la suficiente claridad sus propios sentimientos.

En un intento de superar estas dificultades los psicólogos suelen utilizar los TEST PSICOMETRICOS, hasta el punto de que muchas de las decisiones que toman las basan en los datos obtenidos a través de ellos. Un test psicométrico es un instrumento objetivo y estandarizado, que ha sido diseñado para medir de forma indirecta determinados aspectos del comportamiento que difieren de unas personas a otras y que no se pueden observar directamente; tales aspectos son: las habilidades, aptitudes, intereses, conocimientos, etc. (Rodríguez Fernández, 1999).

Para que lo anterior sea posible es necesario que las pruebas reúnan varios requisitos, es decir, los test bien elaborados y basados en investigaciones científicas reúnen aspectos que los distinguen. Si es satisfactorio, comprende mucho más que una simple lista de preguntas al parecer relacionadas con la variable que pretendemos medir. El test psicométrico debe cumplir con las siguientes características:

**OBJETIVIDAD.-** La aplicación, la puntuación y la interpretación de las puntuaciones son objetivas en cuanto son independientes del juicio subjetivo del examinador particular.

**ESTANDARIZACION.-** Implica la congruencia o uniformidad de las condiciones y procedimientos con que se administra una prueba.

CONFIABILIDAD.- Supone el grado de constancia que tienen las medidas efectuadas con dicho test, es decir, que utilizándolo esperamos ser consecuentes al examinar a los aspirantes; un test es confiable cuando sus resultados son consistentes.

VALIDEZ.- Los test tienen validez si la información que proporcionan corresponden a las cualidades de interés, es decir, a las exigencias que tienen las tareas para las que necesitamos a ese personal (Cohen, 1993).

Es importante que la organización y psicólogo otorguen toda su atención a los aspectos éticos y legales de los test. Si bien estas consideraciones relativas a la evaluación Psicométrica son consistentes, reciben especial atención debido a los grandes problemas y críticas que se han originado con el uso de los test.

## 2.2 Evaluación Psicológica.

La evaluación psicológica constituye uno de los recursos más ricos en el proceso de selección, para el cual los psicólogos cuentan con respuestas; no obstante, si no se logra sortear la tentación de concentrarse plenamente en el material, perdiendo de vista el conjunto del que forma parte, se enfrenta al serio riesgo de convertirse en testista.

La evaluación psicológica tiene dos usos generales: como instrumento de predicción para el desempeño posterior en el empleo y como bases para evaluar el actual nivel de desempeño del trabajo, las capacidades, y características de la personalidad relacionados con ese desempeño.

La evaluación psicológica se basa principalmente en las pruebas proyectivas, dichas pruebas otorgan al psicólogo resultados cualitativos, estos

datos permiten comprender como funciona la capacidad actual y el potencial del candidato (Richino, 1996).

En ciertas ocasiones, es posible que el potencial de contribución de las pruebas en la toma de decisiones acerca de la colocación, resulta ser más importante que la contribución a las decisiones relacionadas con la selección; a parte de su aporte a la eficiencia a los programas de selección y de colocación, las pruebas psicológicas proporcionan informaciones necesarias para otras decisiones relacionadas con el personal. Cuando se aplican a empleados en funciones, más bien que a candidatos a un empleo, las pruebas se pueden usar como diagnósticos para facilitar las decisiones relacionadas con el traslado, adiestramiento o asesoramiento de los empleados.

Dada la amplia gama y utilidad de las pruebas psicológicas, hay dos puntos relevantes: en primer lugar las pruebas psicológicas son falibles. Al considerarla como una valiosa ayuda para la toma de decisiones relacionadas con el personal, simplemente se señala que el uso y la interpretación apropiada por parte del psicólogo hace posible que las decisiones que se adopten sean más acertadas que las que se tomen sin la ayuda de tales datos. En segundo lugar las pruebas psicológicas solo suministran una fuente de información pertinente para las decisiones concernientes al personal. Además se pueden obtener otras informaciones útiles por medio de la entrevista previa al empleo, el formulario de solicitud, las referencias, etc.

Así el desempeño de los empleados debería estar sujeto a una constante verificación por medio de revisiones periódicas de la ejecución para tener la seguridad de que están utilizando de la manera más eficaz las capacidades, necesidades e intereses de cada empleado (Siegel, 1996).



### 2.3 Importancia de la Evaluación Psicométrica y Psicológica.

La importancia de la Evaluación Psicométrica y Psicológica radica en que con la ayuda de ambas se hace una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

Frecuentemente se hace más hincapié en la técnica que en la profesión que debe manejarlas. Las pruebas utilizadas tanto en la evaluación Psicométrica como en la Psicológica son instrumentos, y como tales no son ni buenos ni malos, depende para que han sido diseñados, sus limitaciones, en que se utilizan y quien los utiliza.

Tales métodos en sí no constituyen una panacea, ni están llamados a sustituir al profesional ni a otros instrumentos, y sí a proporcionar información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección, en la investigación socioeconómica, etc.

La introducción gradual y la extensión del programa de pruebas Psicométricas y psicológicas implica una colección de ellas que debe ser válida y confiable; ya que pruebas que tienen éxito en la selección de personal para ciertas tareas, no resultan necesariamente adecuadas para otras.

Es importante resaltar que tanto la evaluación psicométrica y psicológica son dos factores más que ayudan al psicólogo a tomar una decisión acertada en la selección del personal; ya que si solo toma en cuenta los resultados obtenidos en las evaluaciones, y deja fuera la información recabada en la entrevista, la solicitud, etc. Corre el riesgo de tomar una decisión deficiente afectando así al candidato y a la propia organización. Así al tomar en cuenta todos los datos obtenidos durante todo el proceso de selección es más factible realizar una selección correcta,

diagnosticando así la calidad, grado y cuantía de los factores físicos, intelectuales y de personalidad que influyen de manera decisiva en el desempeño del trabajador.

## CAP. 3 LAS PRUEBAS PSICOMETRICAS EN LA INDUSTRIA.

### 3.1 Surgimiento de las pruebas Psicométricas.

La función básica de los test psicométricos consiste en medir diferencias entre los individuos o entre las reacciones del mismo individuo en distintas ocasiones. Uno de los primeros problemas que estimularon el desarrollo de los test psicológicos fue el de la identificación de los débiles mentales.

En el siglo XIX se desarrolló un gran interés por el tratamiento humano de los retrasados mentales y los alienados. Anteriormente solo el olvido, el ridículo e incluso la tortura habían sido la suerte común de estas personas. Con el aumento de la preocupación por el adecuado trato de los débiles mentales se comprobó que se requerían ciertos criterios uniformes para la identificación y clasificación de estos casos.

Los primeros Psicólogos experimentales del siglo XIX no se interesaron, en general, por la medida de las diferencias individuales. El objetivo principal de los psicólogos de aquel período consistió en formular descripciones generalizadas de la conducta humana. Eran las afinidades más que las diferencias en la conducta lo que constituía el foco de atención; las diferencias o se ignoraban o se aceptaban como un mal necesario que limitaba la aplicación de las generalizaciones. Cabe mencionar que este camino de la Psicología experimental influyó en el curso de los test, ya que los primeros experimentos psicológicos pusieron de manifiesto la necesidad de un control riguroso de las condiciones en las que se hacían las observaciones.

El biólogo inglés Sir Francis Galton fue el principal promotor del movimiento a favor de los test. El factor unificador en sus investigaciones fue el interés por la herencia humana, el propio Galton ideó la mayoría de los test que se aplicaban en su laboratorio antropométrico, muchos de los cuales son aun familiares, bien en su forma original o en formas modificadas. Galton creía que los test de discriminación sensorial podían servir para medir el intelecto, Galton fue también uno de los primeros en aplicar las escalas de estimación y los métodos de cuestionario, así como también el uso de la técnica de “asociación libre” que después se empleo con una gran variedad de fines.

Otra contribución de Galton es su desarrollo de métodos estadísticos para el análisis de los datos sobre diferencias individuales, Galton seleccionó y adaptó cierto número de técnicas en forma tal que pudieron ser utilizadas por el investigador desde el punto de vista de las matemáticas que deseara tratar cuantitativamente los resultados de los test.

Por otro lado el Psicólogo Americano James Mckcen Cattell ocupa una posición especial en el desarrollo de los test. En un artículo escrito por el en 1890 se empleó por primera vez en la literatura psicológica la expresión de “test mental”, los test de Cattell fueron los típicos de la última década del siglo XIX. Estas series de test se aplicaban a niños escolares, estudiantes universitarios y adultos sin discriminación. Los test que se habían de aplicar individualmente incluían medidas de energía muscular, velocidad de movimientos, sensibilidad al dolor, agudeza de la vista y el oído, etc. En la elección de los test, Cattell compartía la opinión de Galton de que era factible obtener una medida de las funciones intelectuales mediante test de discriminación sensorial y tiempo de reacción. La preferencia de Cattell por estos test se vio también fomentada por el hecho de que las funciones simples pueden medirse con precisión y exactitud; mientras que el desarrollo de las medidas objetivas para funciones más complejas apareció en aquel tiempo como una tarea casi inaccesible.

Binet y sus colaboradores dedicaron muchos años a una investigación sobre las maneras de medir la inteligencia. Se probaron numerosos métodos que incluían la medida de rasgos físicos, el análisis grafológico, etc. Sin embargo, los resultados condujeron a la convicción creciente de que la medida directa, aunque burda, de las funciones intelectuales complejas era la mejor opción. En 1904 se nombró una comisión para estudiar los procedimientos para la educación de los niños subnormales, para satisfacer esta demanda Binet, en colaboración con Simon, preparó la primera escala Binet- Simon.

Esta escala, conocida como la escala de 1905, constaba de 30 problemas o test, colocados en orden creciente de dificultad. El nivel de dificultad se determinó de forma empírica, los test estaban destinados a cumplir una amplia variedad de funciones con especial preferencia para el juicio, la comprensión y el razonamiento, que Binet consideraba componentes esenciales de la inteligencia; aunque se incluían test sensoriales y perceptivos, en esta escala se encontraba una proporción mucho mayor de contenido verbal que en la mayoría de las series de test de la época. La escala de 1905 se presentó como un instrumento provisional, sujeto a modificaciones y no se formuló ningún método objetivo preciso para llegar a una puntuación total.

En la segunda escala (1908) se aumentó el número de test eliminando por otra parte algunos de la primera que no eran satisfactorios y se agruparon todos los test en niveles de edad. Así en el nivel de los 3 años se colocaron todos aquellos que resolvían los niños normales de esta edad y así sucesivamente hasta llegar a los 13 años. La puntuación del niño en el test podía expresarse como una “Edad Mental” , es decir, la edad de los niños normales cuya ejecución igualaba.

Incluso antes de la revisión de 1908 los test Binet- Simon atrajeron la atención de muchos psicólogos. En América se hicieron varias revisiones de las cuales la más famosa fue llevada a cabo por L. M. Terman en la Universidad de Stanford, conocida como la escala Stanford – Binet, este test utilizó por primera

vez el Cociente de Inteligencia (C. I.) o razón real entre la edad mental y la edad cronológica.

Posteriormente la escala Kuhlman – Binet se extendió hasta un nivel de edad de los 3 meses, esta escala representa uno de los primeros esfuerzos por desarrollar test de inteligencia para niños de edad pre -escolar.

### 3.2. Tipos de Pruebas.

#### 3.2.1. Pruebas de Inteligencia.

Desde el momento de su introducción durante la primera década de éste siglo, los test de inteligencia se han utilizado con mucha frecuencia en E.U.A. y otros países, no solo como una ayuda en la toma de decisiones académicas, vocacionales y clínicas respecto a las personas, sino también para estudiar diferencias de grupo en las capacidades mentales.

Estos usos de los test de inteligencia han dado lugar a una gran cantidad de controversias respecto de la naturaleza y significado de la inteligencia y las consecuencias personales y sociales que se confía dependen de éstas pruebas.

El término “inteligencia”, que en la actualidad es muy común, era casi desconocido en el lenguaje cotidiano de hace un siglo. Durante la última parte del siglo XIX, el filósofo Herbert Spencer y el caballero científico Francis Galton, motivado por los escritos de Charles Darwin acerca de las diferencias entre las especies, volvieron a introducir el término latín inteligencia para referirse a las diferencias individuales en la capacidad mental. Estos hombres y sus seguidores creían que en los Seres Humanos existe un grado innato de inteligencia general, que se distingue de las capacidades especiales.

A diferencia de Spencer, Galton no se conformaba con filosofar sobre la naturaleza de la inteligencia. Intentaba demostrar sus fundamentos hereditarios por medio del estudio de árboles genealógicos y desarrolló varias pruebas de discriminación sensorial y tiempo de reacción que esperaba midieran los componentes de la inteligencia.

El psicólogo estadounidense James Mckeen Cattell, estudió en forma extensa ésta y otras pruebas sesoriomotrices, pero probaron ser relativamente inútiles como indicadores del logro en el trabajo escolar y otras tareas que se suponen requieren inteligencia.

Por completo las diferencias del procedimiento analítico para tratar de medir los componentes de la inteligencia era el planteamiento que adoptó el psicólogo francés Alfred Binet. Al definir la inteligencia como “la capacidad para juzgar bien, razonar bien y entender bien”.

Binet y Simón sostuvieron que la inteligencia de una persona se manifiesta en su desempeño en una variedad de tareas y puede medirse por medio de las respuestas a una muestra de esas tareas ya que su trabajo al diseñar las primeras pruebas de inteligencia estaba motivado por el problema para identificar a los niños con retraso mental en el sistema escolar de París, es natural que el grupo de pruebas que eligió Binet presentaba muchas tareas del tipo escolar. (Aiken, 1996).

El estudio de la inteligencia comienza con la labor de médicos, educadores y psicólogos que trabajaban con poblaciones cuya capacidad mental se encontraban en cualquiera de los extremos intelectuales.

Esquirol (1838) y Seguin (1866), se dedicaban a examinar individuos con retraso mental; las respectivas aportaciones de estos precursores han tenido gran impacto en el área de las pruebas de inteligencia; Esquirol hizo varias

aportaciones importantes, la más notable fue la distinción en “idiota cuya inteligencia no se desarrolla más allá de un nivel muy bajo y la persona demente”. Esta distinción entre el retraso mental y la alteración emocional representó un progreso vital para la evaluación e indica en qué condiciones se hallaba esta área a principios del siglo XIX. Dicho autor también jerarquizó los grados de retraso, colocó en el tercer lugar a los idiotas, en el segundo a los imbéciles y en el primero a las personas con deficiencias mentales.

Se adelantó bastante a su tiempo al descubrir que el uso del lenguaje constituía el criterio más confiable para determinar el nivel de inteligencia de una persona con retraso. Además a Esquirol se le conoce como el creador de un concepto que antecedió al de “edad mental” al indicar que “un idiota es incapaz de adquirir conocimientos asequibles a otros individuos de su misma edad”.

Resulta muy difícil proponer una definición de inteligencia que todos los psicólogos acepten; generalmente se define como “la capacidad de pensamiento o de resolver problemas mediante el empleo del pensamiento, además que indica el nivel de complejidad de los problemas que un individuo pueda resolver”. (Ramírez, 1993).

La evaluación de la integridad intelectual y del nivel del funcionamiento intelectual del individuo ha sido la especialidad, y en muchos casos, la razón de ser de quienes laboran en el ámbito de la Psicología aplicada; si bien su labor se ha diversificado en grado considerable desde la Segunda Guerra Mundial, la evaluación de la inteligencia sigue siendo una parte esencial de sus actividades, ya sea que ejerzan de manera privada o en el sector público.

Los usos de las pruebas de inteligencia son muchos y muy variados, van desde la predicción del éxito escolar, hasta el rendimiento laboral. Pese a la controversia que existe por su uso, el desarrollo y la difusión comercial de tales exámenes han aumentado significativamente en años recientes.



Aún cuando los psicólogos absorben cada vez más funciones muy diferentes a la de evaluar la inteligencia, parece obvio que la evaluación de la actividad mental continuará siendo, durante algún tiempo, un aspecto principal de la Psicología.

En la selección de personal se aplican diversos test de inteligencia; estos test generalmente son colectivos y se toman ante todo como un instrumento de selección preliminar.

Los reactivos de los test de inteligencia se relacionan sobre todo con material educativo ortográfico, lectura, matemáticas, etc. No miden inteligencia intrínseca, sino más bien lo que el sujeto aprende en la escuela.

Se han elaborado una gran cantidad de pruebas diferentes para medir la inteligencia, cada una de ellas un tanto diferente en la composición de temas, fundamentos y finalidad. Como el contenido de las pruebas de inteligencia está muy lejos de ser un informe, el punto principal consiste en que se debe estar seguro de que la mezcla específica de habilidades intelectuales que se están midiendo, sea la adecuada para los objetivos concretos, es decir, una prueba de inteligencia, se convierte en una predicción de rendimiento cuando se utiliza en la selección de personal; por lo tanto, su contenido debe ser apropiado para el puesto que se está procurando cubrir.

Con mucha frecuencia, el contenido de la prueba parece estar orientado hacia el tipo de habilidades que se desarrollan o se afinan en la escuela; tal vez, ésta sea la razón por la que las personas privadas de una cultura o de una trayectoria académica tienden a obtener resultados poco satisfactorios en las pruebas de inteligencia; aunque no se sabe si ésta “desventaja” sea el único factor que contribuye (Howell, 1990).

A continuación se explican algunos test de los más comunes utilizados en la industria:

### **PRUEBA DE CAPACIDAD MENTAL DE OTIS:**

Es posible que las pruebas de selección industrial más utilizados sean las pruebas autoadministradas de capacidad mental de Otis. Consisten en dos series de cuatro pruebas equivalentes. La primera serie está diseñada para estudiantes de preparatoria y alumnos de primer año de profesional, mientras que la segunda serie va dirigida a personas con educación básica.

En la industria estas pruebas se han utilizado para seleccionar a los candidatos de casi todos los tipos de empleo. El éxito de las pruebas varia considerablemente de una situación a otra.

### **TEST DE INTELIGENCIA DOMINOS:**

Este test fue construido por el psicólogo Edgar Anstey en 1944, para la Armada Británica como test paralelo al de Matrices progresivas de Raven (1938), con el intento de superar algunos inconvenientes.

El test dominos es un test no verbal de inteligencia. Fue construido con el propósito de establecer la capacidad de una persona para aprender correctamente el número de puntos de los grupos de Dominos, descubrir el principio ordenador de esos grupos y mediante la aplicación de ese principio, averiguar cuantos puntos le corresponde a cada mitad en blanco de un domino de ese grupo para completar aquel patrón.

Los ítem están, en general, dispuestos en orden de dificultad creciente, pero no absolutamente, dado que el primer ítem corresponde a un nuevo principio suele ser algo más fácil que el último ítem perteneciente al principio anterior.

El test de Domino fundamentalmente es un test de poder, pues los sujetos menos inteligentes no resolverán los problemas más difíciles, aún cuando se les dé un tiempo ilimitado para hacerlo, no obstante, el tiempo límite razonable es de 30 minutos para así facilitar la administración del test.

## **PRUEBA BETA II R.**

El BETA II R, cuenta con una historia larga e importante, la versión original de este instrumento fue desarrollada por la Armada de los Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial y fue utilizada para determinar la capacidad intelectual de los reclutas analfabetos.

El BETA II R, segunda edición revisada de BETA, es un instrumento psicométrico diseñado para medir la capacidad intelectual general de personas relativamente analfabetas, o de personas con dificultades en el idioma en el País.

Puede ser utilizada como una medida no verbal en poblaciones generales. Este instrumento proporciona una estimación global de la capacidad total, expresada ya sea mediante un C.I. o mediante un percentil.

El BETA II R, consta de seis tareas, no se cuenta con un nombre específico para cada tarea. Sin embargo, cada tarea pretende medir los diferentes aspectos de la capacidad intelectual, no verbal del individuo y puede ser identificada por el tipo de problema.

Se recomienda para aplicación en grupos grandes, el tiempo de aplicación general es de 14 minutos, ya que cada tarea cuenta con un tiempo de resolución determinada.

### **ESCALA DE WECHSLER DE INTELIGENCIA PARA ADULTOS. (WAIS)**

Es un test largo que se aplica en forma individual y se usa poco en la selección de candidatos. Se reserva casi exclusivamente a la selección de personal de alta gerencia; su aplicación, calificación e interpretación exigen mucha experiencia y preparación por parte del que la realiza.

Esta escala contiene once pruebas en dos secciones: de pruebas verbales y de rendimiento. La primera contiene las siguientes subpruebas: *información, comprensión, aritmética, semejanzas, retención de dígitos y vocabularios.*

Las Subpruebas de rendimiento están integradas por las siguientes escalas: *símbolos de dígitos, completación de figuras, diseño de bloques, ensamble de objetos, y test de agrupamiento de objetos.* En consecuencia, pueden obtenerse dos medidas independientes de la inteligencia y además una puntuación total que combina las dos secciones. La aplicación de las 11 subpruebas se lleva aproximadamente 75 minutos.

### **MATRICES PROGRESIVAS DE RAVEN.**

Esta prueba puede aplicarse en forma individual o de grupo. Se pide a los sujetos que resuelvan problemas que comprendan figuras y diseños abstractos indicando qué figura pertenece a una matriz determinada.

La prueba de RAVEN, fue desarrollada en Gran Bretaña como medida del factor de inteligencia general de Spearman, y se encuentra disponible en dos formas. La forma de 1938, apropiada para el grado 8 a la edad adulta, puede abstenerse en cinco conjuntos en blanco y negro con 12 problemas cada uno. La forma de 1947, las matrices de color para niños de RAVEN, está disponible en tres conjuntos para niños de 5 ½ a 11 años de edad y para adultos con retraso mental.

Las pruebas de RAVEN no tienen límite de tiempo, pero la forma de 1938 se lleva alrededor de 45 minutos y la forma de 1947 requiere de 25 a 30 minutos.

### **TEST DE HABILIDADES PRIMARIAS DE THURSTONE.**

Los autores del test de “Habilidades Mentales Primarias” son el doctor L. L. Thurstone, y la doctora Thelma Gwinn Thurstone; entre sus numerosas e importantes contribuciones científicas ocupa un lugar destacado la teoría de habilidades mentales primarias, formulada a raíz de largas investigaciones iniciadas en 1932 y culminadas con la publicación de célebre obra titulada “ANÁLISIS MULTIFACTORIAL”; esta técnica estadística ha permitido aislar y describir varias de estas habilidades. Una persona puede poseer en alto grado una habilidad mental primaria y en cambio carecer de otra. Comunes son los casos de personas muy hábiles en algunas actividades y, sin embargo, muy poco aptas para actividades de otra índole; el análisis factorial ha hecho posible medir separadamente estas distintas habilidades.

El test de habilidades mentales primarias está diseñado para medir cinco habilidades:

“V” – comprensión verbal.

“E” – comprensión espacial.

“R” – raciocinio.

“N” – habilidad para el cálculo.

“F” – fluidez verbal.

Todas las pruebas que constituyen el test comprenden los items considerados como medidas más adecuadas de las respectivas habilidades. El tiempo total necesario para la aplicación del test incluyendo las instrucciones oscila entre 45 y 75 minutos; a cada parte del test esta asignado un tiempo estrictamente limitado, los tiempos son: V – 4 min.; E – 5 min.; R – 6 min.; N – 6 min.; F – 5 min.; es importante que cada tiempo se respete con exactitud.

## **WONDERLIC**

Esta prueba es una adaptación abreviada de las pruebas de Otis. Tiene un limite de tiempo de resolución de tan solo 12 minutos, haciendo que resulte particularmente atractivo para la aplicación en selección de personal.

Se ha descubierto que los reactivos de la prueba Wonderlic tienden a distinguir a los buenos trabajadores de los mediocres en diversos empleos industriales, no es sorprendente que frecuentemente se descubra que esta prueba es mejor predictor que la de Otis a pesar de su brevedad.

La validez del Wonderlic varia considerablemente dependiendo de la situación; pero su mayor validez se ha observado en la selección de trabajadores para empleos de oficina (Blum,1999).

## **BARSIT**

El test de inteligencia Barsit es un test que cuenta con 60 preguntas, las cuales abarcan 5 áreas: Conocimientos generales, Comprensión de vocabulario, Razonamiento Verbal, Razonamiento lógico, Razonamiento Numérico.

Es una prueba que proporciona con rapidez un índice general de la aptitud para aprender mediante la valorización de factores de inteligencia verbal y razonamiento numérico, haciendo intervenir elementos cognoscitivos, lógico – verbales y de información general.

Como exámen inicial sirve de adiestramiento para quienes no han tenido ocasión de realizar pruebas. Este primer contacto con una prueba relativamente sencilla, establece una empatía entre el sujeto y las pruebas sucesivas, y los resultados servirán como guías para determinar la aplicación de estas.

Esta prueba se puede aplicar de manera individual o colectiva y el tiempo máximo de resolución es de 10 minutos.

## **TERMAN**

El Terman es una prueba de habilidad mental la cual contiene 10 diferentes ejercicios cada uno con un tiempo limite; las áreas que investiga son: Aritmética (2 min), Mejor respuesta (2 min.), Significado de palabras (2 min), Selección Lógica (3 min), Problemas Aritméticos (4 min.), Significado de Oraciones (2 min), Analogías (abstracción 2 min.), Ordenación de frases (3 min.), Clasificación (3 min.), Series de Números (4 min.)

La prueba se aplica preferentemente de manera colectiva y no deben olvidarse las limitaciones y los posibles defectos de una calificación derivada de

una prueba colectiva. Esta clase de pruebas no puede tener la misma validez y consistencia de una prueba mental individual.

Además debe tenerse en cuenta que un dato mental cualquiera, lo mismo se obtenga de una prueba colectiva que por una individual, solo tiende a informarnos sobre uno de los múltiples factores que contribuyen al éxito de la persona en el aprendizaje y en su adaptación al medio.

### 3.2.2. Pruebas de Personalidad.

Otro aspecto de las pruebas Psicométricas se refiere a las cuestiones afectivas o no intelectuales de la conducta, los test destinados a éste fin se denominan “test de personalidad”, aunque algunos psicólogos prefieren utilizar el término “personalidad” en un sentido más amplio, refiriéndose al individuo completo, bajo este encabezamiento se incluirán rasgos intelectuales y no intelectuales.

Sin embargo, en la terminología de los test psicológicos la designación de “test de personalidad” suele referirse a la medida de características tales como la adaptación emocional, las relaciones sociales, la motivación y los intereses y actitudes.

Se puede considerar a la Frenología como una de las primeras “ciencias” en tomar en cuenta aspectos del comportamiento. De acuerdo con los precursores de la frenología, el desarrollo de las áreas específicas del cerebro está relacionado con ciertas características de la personalidad y trastornos mentales.

Entre los rasgos de la personalidad que supuestamente provocaban protuberancias especiales en el cráneo eran la afabilidad, combatividad y codicia.



Una consecuencia natural de esta creencia es que la personalidad puede analizarse tocando la cabeza a una persona a fin de determinar las “protuberancias” sobre las áreas del cerebro que supuestamente se relacionan con características particulares (Aiken, 1996).

Se puede considerar como un precursor de los test de personalidad a Kraepelin, quien utilizó el test de asociación libre con pacientes anormales; en éste test, se le dan al sujeto palabras estímulo seleccionadas y se le requiere para que responda a cada una exactamente con la primera palabra que se le ocurra.

Kraepelin empleó también esta técnica para estudiar los efectos psicológicos de la fatiga, el hambre, y las drogas, y llevó a la conclusión de que todos estos agentes aumentan la frecuencia relativa de las asociaciones superficiales.

Sommer en 1894 sugirió que el test de asociación libre podía usarse para distinguir las diversas formas de trastorno mental. La técnica de la asociación libre ha sido después utilizada para una variedad de fines en la aplicación de test y todavía se emplea actualmente.

Se deben mencionar, por otra parte, los trabajos de Galton, Pearson, y Catell en la creación de las técnicas del cuestionario tipificado y las escalas de estimación. Estos procedimientos, aunque se crearon con otros propósitos, han sido empleados finalmente en la elaboración de algunos de los tipos más comunes de test de personalidad.

El prototipo del cuestionario de personalidad o self-report inventory es la hoja de datos personales desarrollada por Woodworth durante la Primera Guerra Mundial. Este test tenía como finalidad la identificación de los neuróticos graves, que no eran aptos para el servicio militar.

La hoja de datos personales de Woodworth sirvió además como modelo para la mayoría de los inventarios posteriores de adaptación emocional.

En algunos de estos se hizo un intento para subdividir la adaptación emocional en formas más específicas, tales como la adaptación al hogar, a la escuela y profesional. Otros test se concentraron con mayor intensidad sobre una parte más reducida de la conducta, o se interesaron por respuestas más claramente sociales, tales como las de dominancia-sumisión, en los contactos personales. Más tarde se elaboraron test y actitudes basados también esencialmente en las técnicas de cuestionario.

Otro sistema para la medida de la personalidad es el de la aplicación de “test de ejecución o situacionales”. En ellos el sujeto ha de realizar una tarea cuyo objetivo suele estar encubierto. Corrientemente, estos test reproducen con bastante fidelidad la vida diaria. Estos test intentan descubrir la conducta social y emocional relativamente compleja y sutil, y requieren para su aplicación circunstancias cuidadosamente preparadas y personal diestro. Además la interpretación de las respuestas del sujeto son relativamente subjetivas.

Las “técnicas proyectivas” representan otro método para el estudio de la personalidad, éstas pruebas serán explicadas con más detalle en el capítulo siguiente.

El uso de las mediciones de personalidad como predictores ha creado más controversias que cualquier otro tipo de pruebas. Por regla general, la validez de esos instrumentos ha tendido a ser menos impresionante, aunque a veces se ha obtenido una predictibilidad bastante sustancial.

Se han dado numerosas razones que representan la falta general de éxito, en las situaciones industriales, de los inventarios de personalidad, tales como la falta de confiabilidad, lo inapropiado del contexto y la susceptibilidad al fingimiento.

Los rasgos de personalidad y la motivación son factores indudablemente importantes que contribuyen al éxito en algunos empleos y al fracaso en otros.

En las pruebas de personalidad se le presentan al sujeto varios reactivos que versan sobre ciertas situaciones, síntomas o sentimientos; luego se les pide indicar la precisión con que cada uno los describe o su concordancia con él.

Un problema fundamental de éste instrumento lo constituye la honestidad de quienes lo realizan, ya que es muy fácil manipularlo para causar una buena impresión u ocultar alguna faceta de la personalidad. Las preguntas suelen ser fáciles de modo que un candidato dotado de inteligencia normal puede proyectar la imagen de una persona capaz y lo logran con poco esfuerzo. Dada la facilidad con que estos test son deformados, su valor predictivo no es satisfactorio; sin embargo ofrecen la ventaja de ser fáciles y económicos de aplicar y calificar.

A continuación se explicarán algunas de las pruebas de personalidad que más se aplican en la selección de personal:

### **ENCUESTA DE TEMPERAMENTO DE GUILFORD – ZIMMERMAN.**

Es uno de los inventarios de lápiz y papel que más se aplican en la evaluación de la personalidad. Sus reactivos vienen en forma de enunciados en vez de preguntas; el sujeto los contesta marcando una de las tres opciones siguientes: *si*, *inseguro* y *no*.

El test produce puntuaciones individuales en diez rasgos de personalidad independientes: actividad general, restricción, sociabilidad, estabilidad emocional, objetividad, cordialidad, consideración, relaciones personales y masculinidad. En prevención de la simulación o negligencia de las respuestas, cuenta con tres escalas de falsificación basadas en las respuestas o en determinados reactivos.

## **INVENTARIO MULTIFASICO DE PERSONALIDAD MINNESOTA (MMPI)**

Este instrumento es probablemente el inventario de autodescripción mas conocido, fue diseñado para evaluar las características de la personalidad que indicaban una anomalía psicológica.

Consta de 550 aseveraciones afirmativas que el sujeto debe calificar con “Si” “No” o “No estoy seguro”. Las afirmaciones están relacionadas con actitudes, emociones, incapacidades motrices, síntomas psicómáticos y otros sentimientos y comportamientos que indican problemas psiquiátricos. Cada una de las escalas con base en las cuales se calificó el MMPI consistía en reactivos que distinguían entre las respuestas de un grupo de pacientes psiquiátricos y un grupo control de personas normales. Estas escalas se validaron al comparar las respuestas de los pacientes psiquiátricos con aquellos de distintos grupos de individuos normales.

Muchas escalas especiales por ejemplo la propensión a accidentes, ansiedad, fortaleza del ego y originalidad se desarrollaron a partir de la encuesta sobre reactivos del MMPI en el transcurso de casi 2000 investigaciones durante 40 años.

La prueba se ha empleado muy poco en la industria, debido, sobre todo a su longitud y quizá por su terminología clínica, sin embargo, se ha utilizado en dependencias del gobierno y ha sido objeto de indagaciones en relación a la “invasión de la vida privada”.

### **PRUEBA 16 FP.**

El cuestionario de 16 Factores de Personalidad (16FP), inicialmente desarrollado por Raymund Cattell, es un cuestionario derivado desde el punto de vista analítico de factores para la valoración de la personalidad, Cattell utilizó el

análisis factorial para descubrir los rasgos básicos y profundos que sustentan la conducta humana. Las escalas del 16 FP que dedujo, miden el temperamento: *el estilo característico de pensamiento, percepción y acción de una persona durante un período de tiempo relativamente largo y ante una amplia gama de situaciones diferentes.*

Estos rasgos de personalidad se manifiestan en un grupo de actitudes, preferencias, reacciones sociales y emocionales, así como, en hábitos. Cada rasgo tiene su propia historia y proviene de una complicada interacción entre una disposición heredada y un aprendizaje a partir de experiencias.

La prueba que Cattell desarrollo mide no menos de 16 rasgos del temperamento, estos rasgos son mejor llamados “factores”. (Heather, 1993).

## **PRUEBA DE CLEAVER.**

Raymond Stubbeibine se basó en las técnicas de J.P. Cleaver Company y las aplicó en 1960, reportando sus descubrimientos en la segunda discusión anual de dicha empresa, los problemas de planificación organizada con los que se encontró son muy parecidos a los problemas generales de otras compañías tales como ¿qué clase de gente se necesita para cubrir con la vacante?, ¿cómo poder desarrollar gerentes y especialistas, etc.?.

Con base a éstas interrogantes se pensó en el Factor Humano (F.H.), es un instrumento de diagnóstico de profundidad creado con el propósito de dar predicciones acerca del éxito o fracaso de requerimientos de trabajo en general también en compatibilidad de trabajo en términos generales.

La J.P. Cleaver Company ha diseñado varias técnicas que utilizan 4 dimensiones y miden su amplitud en términos de probabilidad. De éste modo ellos

han producido medidas de las cuales pueden ser usadas para describir los factores humanos que se refieren a la actuación en el trabajo y las características de comportamiento de los individuos.

El sistema Cleaver evalúa 4 factores:

- **D** = dominio y empuje
- **I** = influencia
- **S** = constancia
- **C** = apego

Se puede aplicar de forma individual o colectiva, se da un tiempo de 15 a 20 minutos para responder el cuestionario.

## **INVENTARIO DE RASGOS TEMPERAMENTALES DE THURSTONE.**

Aun cuando el nombre Thurstone se asocia ante todo con la teoría de factores primarios sería un error pasar por alto el aporte de L. L. Thurstone al estudio de la personalidad. Cada uno de nosotros posee características o rasgos de personalidad relativamente estables que se conoce como nuestro temperamento. Estos aspectos de la personalidad son importantes para comprender nuestra manera peculiar de actuar dentro de distintas circunstancias en la escuela en el campo de trabajo. El inventario de rasgos temperamentales de Thurstone se limita a hacer una descripción práctica de los más importantes aspectos temperamentales del individuo sin pretender calificar el grado de tensión, inseguridad, conflictos internos o desadaptación del medio que puedan existir en él. Su propósito es poner de manifiesto los rasgos que son relativamente estables en cada persona excluyendo aquellos que reflejan recientes influencias de índole social o nuevas experiencias perturbadoras. En este cuestionario relativamente

corto se exploran 7 áreas temperamentales: **(A) ACTIVO; (V) VIGOROSO; (I) IMPULSIVO; (D) DOMINANTE; (E) ESTABLE; (S) SOCIABLE; (R) REFLEXIVO.**

Los 140 items que cubren las 7 áreas están impresos en un folleto de 6 hojas escalonadas; el inventario se puede aplicar de manera individual o colectiva, con o sin vigilancia. No hay límite de tiempo; debe darse a cada uno de los examinados todo el tiempo necesario para terminar la prueba. En muchos casos 20 min. son suficientes.

### **PERFIL – INVENTARIO DE LA PERSONALIDAD (P- IPG)**

Los tiempos actuales exigen una evaluación de la personalidad cada vez mas estricta y útil para una amplia gama de campos en que esta demanda es prioritaria.

El objetivo principal de esta prueba es medir los rasgos estables de la personalidad y un factor de autoestima relacionados con la adaptación y la eficiencia del sujeto en situaciones sociales, educativas y laborales.

Es un instrumento que en conjunto mide 8 aspectos de la personalidad: Ascendencia, Responsabilidad, Estabilidad Emocional, Sociabilidad, Cautela, Originalidad, Relaciones Personales y Vigor.

Consta de 20 reactivos formados por 4 frases descriptivas. La aplicación del P- IPG puede ser individual, colectiva o autoaplicable; el tiempo de resolución de la prueba es de aproximadamente de 30 minutos.

### **TEST DE COLORES.**

El test de colores a pesar de la notable facilidad y rapidez con que puede administrarse es un test de Psicología “profunda” creado para el uso de

psicólogos, psiquiatras y todas aquellas personas que se hayan relacionadas profesionalmente con las características y los motivos conscientes e inconscientes de los demás. Es esencial que al interpretar este test a otra persona se mantenga la índole profesional conveniente, no revelando nada de lo interpretado a nadie.

El test de colores consta de 8 tarjetas de diferentes colores: azul, verde, amarillo, violeta, marrón, negro y gris; cada tarjeta tiene un significado diferente.

La aplicación consta de presentar al sujeto las 8 tarjetas y que él vaya eligiendo la que más le agrada; la aplicación no va más allá de los 10 minutos.

### 3.2.3. Pruebas de Aptitud.

Otra función que miden los test, además de la inteligencia, es la aptitud.

Las aptitudes son capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos o habilidades y ejecutar así determinada actividad o empleo.

Se puede considerar la relación que existe entre la inteligencia y aptitud en el sentido de que la primera es una especie de aptitud general. Los test de aptitudes se destinan a medir capacidades, es decir, a predecir lo que puede adquirirse con el adiestramiento.

Una prueba de inteligencia viene a ser una especie de prueba de aptitud que mide la capacidad total de aprender del candidato. Sin embargo, los psicólogos han perfeccionado también un gran número de pruebas de aptitud mucho más especializadas con el propósito de predecir las probabilidades de que el solicitante pueda aprender oficios específicos. Por ejemplo los individuos difieren muchísimo en su habilidad para aprender trabajos que impliquen coordinación precisa visual-muscular, como el trabajo que realiza un técnico de taller o un mecánico. Aún a algunas personas les cuesta mucho trabajo aprender



oficios que requieren cálculos cuantitativos o la capacidad de visualizar objetos sólidos en el espacio. (Strauss, Sayles y Nannetti, 1996).

En muchos puestos, los test de aptitudes se crean específicamente para medir las habilidades que se requieren, sin embargo, existen test ya publicados que cuantifican las aptitudes generales necesarias para las destrezas mecánicas y las labores de oficina. A menudo, como parte de los test destinados a trabajos especializados, se examinan la agudeza visual y la auditiva, principalmente mediante medios mecánicos.

En ocasiones estos reciben el nombre de test de aptitudes y en cierto modo lo son. Varios test cuantifican las aptitudes para trabajos de oficina y sirven para prever el éxito en ellos. Se concentran en la velocidad y exactitud de la percepción.

### **TEST GENERAL PARA TRABAJOS DE OFICINA.**

Es un test colectivo de rapidez y viene en dos folletos: A: Velocidad y números; B: Verbal.

El primero contiene reactivos sobre comprobación, alfabetización, cálculo aritmético, localización de errores y razonamiento aritmético; es idóneo para solicitantes de cargos ejecutivos u oficinistas.

El folleto B, contiene reactivos acerca de ortografía, comprensión de la lectura, vocabulario y gramática; este folleto es el adecuado para actividades secretariales.

En el campo de la industria, muchos puestos exigen una destreza motora de alta calidad que abarca: coordinación muscular, destreza digital y una excelente coordinación de ojos y manos.

## **TEST DE CAPACIDAD MECANICA DE MACQUARRIE.**

Este test es una de las pocas pruebas que valoran la capacidad motora con test de lápiz y papel. Dentro de esta prueba se contienen 7 subtest:

- 1.- Seguir: se traza una línea a través de 2 pequeños espacios vacíos entre varias líneas verticales.
- 2.- Puntear: se hacen puntos sobre el papel a máxima velocidad.
- 3.- Hacer círculos con puntos: se forman a la máxima velocidad, círculos con puntos.
- 4.- Copiar: se copian diseños simples.
- 5.- Localizar: determinados puntos se sitúan en una versión más pequeña de la figura empleada como estímulo.
- 6.- Bloques: se calcula el número de bloques que hay en un dibujo.
- 7.- Persecución: se realiza el seguimiento visual de diferentes líneas en un laberinto.

Existen varios tipos de test para medir la capacidad motora pero el de MACQUARRIE es uno de los más empleados por los psicólogos, ya que dentro de los 7 subtest se encuentran incluidos diferentes habilidades que las empresas buscan en sus candidatos (Shultz, 1990).

### **3.2.4. Pruebas de Intereses.**

Interés es aquella tendencia persistente a prestar atención y a disfrutar de una actividad o contenido. Los intereses son productos de la acción recíproca de los factores hereditarios y ambientales. De dos solicitantes que posean una experiencia potencial previa más o menos igual, probablemente será más eficiente como empleado aquel que tenga intereses vocacionales más definidos; sin

embargo, la evaluación de los intereses presta una ayuda más eficaz en el asesoramiento de los estudiantes que en la selección del personal.

Al uso del inventario de intereses en el procedimiento de selección, se le hace la objeción fundamental de que los puntos comprendidos en dichos inventarios pueden translucirse demasiado. El candidato puede, con solo leer la pregunta, determinar cual será la respuesta que representará mejor sus intereses para el empleo del que se trata.

De esta manera puede dar la respuesta “mejor” o “más apropiada” aún cuando en realidad no indiquen sus verdaderos intereses (Arias, 1986).

La información sobre los intereses de una persona o sus preferencias por cierta clase de actividades y objetos, puede obtenerse de varias formas; el método más directo, es el simple hecho de preguntar a una persona qué le interesa, este método tiene sus desventajas ya que con frecuencia la gente tiene poca visión sobre cuales son sus intereses vocacionales o que ocupaciones particulares comprenden.

No obstante, estos intereses expresados son mejores indicadores que la información menos directa y no deben pasarse por alto en las situaciones de asesoramiento. Al igual que otros tipos de pruebas, el desarrollo de métodos estandarizados para medir los intereses se inició en un contexto aplicado, el del asesoramiento y selección vocacional.

Antes de la Primera Guerra Mundial, se hicieron algunos intentos para evaluar los intereses, pero el trabajo de James Miner, marca el principio de los esfuerzos con relación de criterios y validez de contenido de los test. El cuestionario de intereses que elaboró Miner en 1915, dió lugar a un seminario histórico sobre la medición de los intereses; uno de los resultados de ese seminario fue la investigación por parte de E. K. Strong, quien realizó el primer

inventario de intereses estandarizado: “El formulario de intereses vocacionales de Strong”. Desde entonces se han publicado muchos inventarios de intereses, pero las modificaciones hechas a los inventarios que originalmente desarrollaron Strong y Kuder, siguen siendo los más populares.

En la actualidad los inventarios de intereses se aplican por muchas razones, en variedad de situaciones. Tradicionalmente, su uso principal ha sido contribuir con el asesoramiento ocupacional y educativo en escuelas de educación superior, así como, en contextos de rehabilitación vocacional.

Aún cuando los test de intereses suelen usarse para la orientación vocacional, estos se usan también en las empresas para determinar la idoneidad del individuo para oficios o empleos específicos.

Es así, como las probabilidades de éxito en una ocupación que resulte interesante deben ser mayores que las probabilidades de éxito en una ocupación que una persona no considere como particularmente atractiva; es aquí, donde conviene advertir lo siguiente: el simple hecho de que a alguien le interese mucho el trabajo, no significa que posea la capacidad para dar un buen rendimiento. Significa simplemente que sus intereses son compatibles con los de aquellos que sobresalen en esa profesión. Desde luego que si el test demuestra que la persona no tiene el menor interés en determinado trabajo habrá pocas probabilidades de que lo realice debidamente.

Existen diferentes test para medir los intereses, pero los más utilizados son el Inventario de Interés Vocacional de Strong y el Inventario de Preferencias de Kuder.

El primero fue diseñado por E. K. Strong Jr. (1938); este inventario se compone de cuatrocientos reactivos divididos en ocho partes distintas. Hay 47 claves ocupacionales disponibles para utilizarlas en las formas para hombres, y 28

claves para las formas destinadas a las mujeres. La mayoría de las claves, son para ocupaciones de alto nivel, ya que se ha obtenido relativamente poco éxito al tratar de desarrollar claves para las ocupaciones de bajo nivel.

Además de las claves para las diversas ocupaciones, este inventario proporciona también numerosas claves de calificación que pueden emplearse para evaluar la madurez de los intereses, el nivel ocupacional, la masculinidad y el nivel de especialización. La última escala es pertinente para el mundo laboral sumamente complejo de la actualidad, puesto que contiene puntos que establecen diferencias entre intereses de hombres que se ha especializado e un campo dado y aquellos que han permanecido como “practicantes generales”. Las escalas del inventario tienen una confiabilidad de 0.85 aproximadamente.

## **INVENTARIO DE PREFERENCIAS DE KUDER.**

El “Kuder vocacional” como con efectos se conoce a la “escala de preferencias vocacionales”, es tal vez la prueba psicométrica más extensamente utilizada en el continente americano, incluyendo Estados Unidos, en donde se originó y donde en sucesivas ediciones revisadas aún se imprime y se utiliza ampliamente.

El objetivo principal de la escala es “descubrir las áreas generales en donde se sitúan los intereses y las preferencias del individuo”. Los resultados cuantificados en percentiles que la escala produce, han sido a través de los años una información personalizada muy valiosa.

Las escalas de preferencias de Kuder está integrada por una batería de tres pruebas que pueden usarse de forma independiente una de otras, ya que enfocan distintos aspectos, se complementan recíprocamente y permiten formar un

concepto más cabal acerca de los intereses e inclinaciones del examinado. Las tres escalas de preferencia son:

- 1.- La vocacional.
- 2.- La personal.
- 3.- La ocupacional.

Las investigaciones adelantadas por el doctor Kuder para determinar la evolución y el cambio de los intereses que pueden ocurrir con el transcurso del tiempo y con las nuevas experiencias del evaluado, demuestran una relativa estabilidad de las áreas de intereses a partir de los 15 años de edad.

La versión castellana ha pasado por un prolongado periodo de ensayos y de enmiendas para adaptarse a las condiciones peculiares del ambiente latinoamericano, sin apartarse del espíritu, y hasta donde fuere posible de la letra del texto original.

## **ESTUDIO DE VALORES**

El estudio de valores se publicó originalmente en 1931 por Gordon W. Allport, Philip E. Vernon y Gardner Linzey; trabajos continuos de sus autores dieron como resultado una edición revisada en 1951 y una tercera en 1960.

El estudio de valores pretende medir la importancia relativa de 6 intereses o motivos básicos en la personalidad: teórico, económico, estético, social, político y religioso.

La prueba consiste en diversas preguntas basadas en una variedad de situaciones familiares, para las que se proporcionan 2 respuestas alternativas en la parte I y 4 en la parte II.

La prueba se puede aplicar de manera colectiva o individual, no existe un tiempo límite para su resolución, pero a la mayoría de los sujetos les toma cerca de 20 minutos para responder a las preguntas de la prueba.

## CAP. 4 LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS EN LA INDUSTRIA

### 4.1 Definición de Pruebas Proyectivas.

Las pruebas proyectivas son un método en el que se le pide a la persona que reaccione en forma libre y espontánea, por lo general a estímulos visuales.

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

En general la validez de los test proyectivos es muy discutida; pero de los estudios publicados se puede sacar la conclusión de que ciertas técnicas proyectivas han mostrado validez, por lo menos relativa, cuando han sido empleadas 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 perder su confidencialidad y la interpretación errónea que pueden hacer de sus resultados aquellos funcionarios no empapados del lenguaje psicológico; por otro lado su aplicación e interpretación lleva varias horas, por lo que su costo es muy elevado.

En un principio las técnicas proyectivas fueron ideadas para aplicarlas a personas que padecen problemas psíquicos; pero también se utilizan, en grado limitado, en la evaluación de candidatos para altos cargos gerenciales. Como fueron creadas con el objeto de distinguir entre individuos psicóticos y “normales”



no debe extrañarnos que a veces no diferencien a los candidatos “normales” en la selección de personal.

En las técnicas proyectivas se le presentan al sujeto, para que las interprete o los complete, temas de prueba marcadamente ambiguos o incompletos. La idea es que como los temas tienen por si mismos un significado muy poco explícito; el sujeto debe aportar su propio significado para poder darles una respuesta: tiene que proyectar su personalidad en la situación. Según los defensores de las pruebas proyectivas, las respuestas de los individuos a tales temas revelan mucho acerca de sus motivos internos y estados de conocimiento.

Las pruebas proyectivas sin duda alguna reducen los problemas de transparencia. Sería muy difícil para una persona “falsificar” sus respuestas, ya que no tiene ninguna manera de saber lo que las diversas respuestas significan. Sin embargo, la ambigüedad puede ser una espada de 2 filos; los que impugnan el enfoque de proyección arguyen que “nadie sabe” lo que significan las respuestas; la interpretación de lo que las respuestas nos dicen acerca de la personalidad depende de las preferencias teóricas del examinador (Howell, 1980).

Los mecanismos proyectivos del individuo le impulsan a identificarse con aquello que mejor representa su personalidad, a situarse respecto a ellas en un posición de superioridad o inferioridad, encajando la realidad dentro de sus intereses y marcos de referencia, traduciendo así su personalidad, su nivel de desarrollo y dinámica del yo.

Los componentes de los test que deben ser considerados son:

1.- Material a través del cual se realiza la proyección; puede ser una historia, dibujo, frase, palabra, postura o gesto, etc. Constituyen los elementos sobre los cuales se proyecta la personalidad. Puede ser estructurado, semiestructurado o no estructurado, según el grado de libertad del individuo para las respuestas.

2.- Proyección Realizada: es la forma en que el individuo trata el material y manifiesta su personalidad, como puede ser hacer comentarios, completar una frase o figura, etc.

3.- Depuración: En las respuestas o manifestaciones hay que depurar las que son función del material y de las normas o costumbres sociales, y que todos tienden a dar con independencia de su personalidad.

4.- Interpretación: Consiste en deducir las características de la personalidad a las cuales pueden atribuirse las respuestas específicas.

La estructuración de los test define la libertad de respuesta dada al individuo frente al material presentado; cuanto menos estructurado tanto más fácil es la proyección, aunque la interpretación es más difícil debido al mayor campo de variabilidad de las respuestas, exigiendo a una persona de mayor nivel para interpretarlos. Es al mismo tiempo más cualitativo pero menos cuantitativo.

En las pruebas proyectivas cuanto más rápidas sean las repuestas más proyectivas son. Cuanto más se mediten más deformadas resultan, sobre todo, debido al intento del sujeto de presentar la imagen que cree más adecuada para los fines del test.

#### 4.2. Tipos de Pruebas Proyectivas.

##### 4.2.1. Figura Humana de Karen Mc Cover.

Hay ciertos supuestos básicos con respecto al dibujo de figuras que es necesario explicar. Se supone que todo aspecto de la conducta tiene alguna significación; los gestos, las expresiones faciales, los garrapateos y movimientos

motores, aparentemente accidentales, tienen resultados que pueden o no resultar accesibles a la interpretación. Mientras se administra el test el examinado no solo dibuja, sino también se comporta; verbaliza, realiza expresiones faciales, juega con el papel o el lápiz, mueve las piernas, etc. Toda conducta observable constituye un material adecuado para el evaluador.

El test del dibujo es un procedimiento serio cuyo propósito es el de comprender al individuo que se estudia. Por lo tanto, es muy razonable utilizar cualquier dato que surja y ayude a describir la personalidad del examinado.

Hay observadores que creen que cada dibujo es el resultado del azar, la experiencia previa, o la habilidad personal. Este punto de vista es plausible, pero la Psicología proyectiva supone que no hay conducta accidental; toda conducta está determinada. Los determinantes, sin embargo, suelen ser múltiples y de diverso grados de accesibilidad, lo cual complica la tarea de análisis.

Un dibujo puede ser una proyección del concepto del sí mismo, de actitudes hacia otra persona en el medio ambiente, de la imagen del yo ideal, una expresión de patrones de hábitos, un resultado de circunstancias exteriores, la expresión del tono emocional, una proyección de las actitudes del examinado hacia el examinador y la situación, etc., que por lo general constituye una combinación de todo esto.

El procedimiento básico de aplicación del test de la figura humana de KAREN MACHOVER, consiste en entregar al examinador un lápiz blando y papel blanco; el papel debe estar ubicado al alcance de su brazo de modo que pueda seleccionar la hoja y colocarla en la posición que prefiera. El individuo debe estar sentado con comodidad, con espacio suficiente para los brazos y las piernas.

La única consigna que se le debe dar al examinado es: *“dibuje una persona”*; esto puede provocar una cantidad de preguntas y muchas protestas del

examinado en relación con su ineptitud artística. Como respuesta a la clase de preguntas relacionadas con el tipo de dibujo, el examinador debe limitarse a contestar *“dibuje lo que prefiera del modo que prefiera”*.

Al realizar el análisis del dibujo se toman en cuenta diferentes aspectos como son:

- **Secuencia de la figura:** Este apartado hace referencia al orden en que el examinado dibuja a la persona, esto es, si realiza primero la figura de su propio sexo o la del sexo contrario. La mayor parte de las investigaciones verifican el hecho de que la gran mayoría de los individuos dibuja primero figuras de su propio sexo.
- **Tamaño:** La relación entre el tamaño del dibujo y el espacio gráfico disponible puede vincularse con la relación dinámica entre el individuo y su ambiente, o entre el individuo y su ambiente y las figuras parentales. El tamaño expresa como responde el individuo a las presiones ambientales, por ejemplo, si la figura representativa del concepto de uno mismo es pequeña, puede formularse la hipótesis de que el individuo se siente pequeño (inadaptado); si la figura es grande, significa que el individuo responde a las presiones ambientales con sentimientos de expansión y agresión.
- **Movimiento:** Casi todos los dibujos de figuras humanas sugieren algún tipo de tensión kinestésica que varía desde la rigidez hasta la extrema movilidad. Por lo general los dibujos que sugieren mucha actividad son obra de individuos que sienten fuertes impulsos hacia la actividad motora.
- **Distorsiones y Omisiones:** La distorsión u omisión de cualquier parte de la figura sugiere que los conflictos del examinado pueden relacionarse con dichas partes, por ejemplo, los voyeuristas con frecuencia omiten los ojos o los dibujan cerrados.
- **Grafología:** El trazado puede describirse en relación con la presión, la dirección, la continuidad, la angularidad y el ritmo, generalmente la presión del trazo se vincula con el nivel energético. Por lo tanto un individuo con un gran impulso y muy ambicioso dibujará con líneas firmes.

#### 4.2. Figura de un Animal.

Las investigaciones psicológicas experimentales sobre el significado de los animales en sueños, fantasías y respuestas proyectivas han sido muy limitadas. En 1945 Goldfarb investigó el significado de los animales en el test Rorschach infantiles.

Los autores coinciden en que los símbolos constituyen medios efectivos de comunicación que no son primitivos. Pueden variar desde las formas primitivas de comunicación y expresión hasta las formas más sutiles y complicadas tal como se encuentran, por ejemplo, en el arte, la literatura, los sueños, las religiones, etc.

La mente humana parece funcionar más cómodamente con imágenes concretas; existe en ella una constante tendencia a traducir las ideas y las experiencias complicadas en símbolos o imágenes; imágenes cuya forma es siempre más finita y limitada que las ideas, emociones y experiencias que simbolizan. Sin embargo, los símbolos son a menudo multidimensionales y capaces de representar una gran variedad de respuestas que contienen elementos genéricos y específicos, ordenados en un contexto y en una configuración única.

El objetivo de esta prueba es explorar el estado y el control que el sujeto ejerce sobre sus impulsos; también puede simbolizar como se ve el propio sujeto.

Al analizar el dibujo de un animal debemos tomar en cuenta ciertos aspectos como son:

- **Autoconcepto:** Los dibujos de animales, lo mismo que los dibujos humanos, expresan los sentimientos de las personas con respecto a sí mismas, hay sentimientos como los de pesadez, torpeza, incoordinación, etc.

- **Ennegrecimiento y Relleno:** Rellenar todo el cuerpo o ennegrecerlo es un mecanismo obsesivo – compulsivo. Este mecanismo sigue en los dibujos exactamente el mismo patrón que en la conducta y la fantasía.
- **Fijaciones Psicosexuales:** Cuando se examina el tipo de animal y la manera particular con que se ha dibujado se pueden obtener indicios sobre las áreas de perturbación psicosexual, áreas que oscilan alrededor de las zonas oral, anal y genital.

#### 4. 2. 3 Dibujo de un Hombre bajo la Lluvia.

La utilización de la variación que consiste en dibujar una persona bajo la lluvia también fue muy difundida. Constituye, al igual que el dibujo de una familia, un procedimiento simple. Consiste en pedirle al examinado que dibuje a una persona bajo la lluvia. Se atribuyó esta innovación a Arnold Abrams, según algunos y a Abraham Amchin según otros.

El procedimiento del dibujo de una persona bajo la lluvia intenta lograr un retrato de la imagen corporal bajo condiciones desagradables de tensión ambiental representadas por la lluvia. Ofrece información de gran utilidad sobre todo cuando se le compara con el dibujo de una persona según la técnica de Machover, realizado por el mismo examinado, se contrastan ambas pruebas y se puede observar así que es lo que ocurre al sujeto bajo situaciones de presión.

La consigna que se le da al candidato es: “Por favor dibuje a una persona bajo la lluvia y al reverso de la hoja escriba una historia”.

Los elementos que dibuja la persona para cubrirse del agua, representan las defensas; estas pueden ser: paraguas, techo, sombrero, impermeables, etc. El

como y que dibuje nos indica como se enfrenta a las tensiones y si logra una defensa adecuada frente a presiones ambientales.

Es necesario revisar si el sexo del dibujo coincide con el del examinado, esto nos señala quien es la persona que sale a la resolución del conflicto, es decir, nos indica si el candidato se enfrenta directamente al problema, o requiere de otra persona para hacerlo; en el caso de las mujeres, un hombre o imagen paterna debe enfrentarse al problema y en el caso de los hombres si necesitan de una imagen materna que los apoye.

#### 4. 2. 4 H. T. P.

Tradicionalmente para que una técnica pueda ser considerada un instrumento proyectivo, debe enfrentar al examinado con un estímulo o serie de estímulos lo suficientemente inestructurados o ambiguos como para que el significado de estos surja, en parte, del interior del examinado.

Requerir de un individuo que dibuje una casa, un árbol y una persona, constituye una estructuración más ambigua de lo que podría pensarse. Aunque al examinado se le dice que debe dibujar una casa, un árbol y una persona, no se le aclara que tipo de casa, árbol o persona debe representar.

El material con el que debe contar el examinado son 1 lápiz y 3 hojas blancas, dando la consigna de dibujar una casa, un árbol y una persona, aclarando que los puede dibujar como desee, que puede borrar y que puede tomarse el tiempo que desee.

Antes de considerar el significado dinámico de los distintos elementos que componen los dibujos de la casa, el árbol y la persona es conveniente hacer

referencia a las áreas más importantes de la personalidad que captan los 3 conceptos gráficos.

Se ha comprobado que la casa, como lugar de vivienda, provoca asociaciones con la vida hogareña y las relaciones intrafamiliares. En cuanto al árbol y a la persona, ambos conceptos captan ese núcleo de la personalidad que los teóricos denominan imagen corporal y concepto de si mismo.

El dibujo del árbol parece reflejar los sentimientos más profundos e inconscientes que el individuo tiene de si mismo; en tanto que la persona constituye el vehículo de transmisión de la autoimagen más cercana a la conciencia y de las relaciones con el ambiente. De este modo es posible obtener un retrato de los conflictos y defensas del examinado.

Si bien en la técnica del HTP se presentan a los examinados estímulos totalmente familiares, éstos al mismo tiempo son tan poco específicos que para responder a ellos es necesario “proyectar” o por lo menos realizar una selección.

Al realizar la interpretación del HTP se deben tomar en cuenta todos los aspectos que contienen cada dibujo. Es así como el dibujo de la casa generalmente representa algunas entidades fundamentales como son la imagen de uno mismo con sus elementos correspondientes como la fantasía, el yo, el contacto con la realidad, accesibilidad, así como la percepción de la situación familiar, pasado, presente y futuro deseado o alguna combinación de los 3.

El árbol es el más apto de los 3 conceptos gráficos del HTP para transmitir la imagen que el individuo tiene de sí mismo en el contexto de sus relaciones con el ambiente; así el tronco representa la sensación que la persona tiene acerca de su fortaleza interna; la estructura de las ramas representa la capacidad que siente poseer para obtener satisfacciones del medio penetrando en un nivel más



inconsciente y la organización total del dibujo revela como se siente el individuo y su equilibrio intrapersonal.

La persona constituye el concepto del HTP que con mayor frecuencia se realiza en forma incompleta o se rechaza totalmente; el dibujo de la persona puede motivar 3 tipos de temas:

- El autorretrato que revela lo que el individuo siente ser.
- El ideal del yo
- Y la representación de una persona significativa para el sujeto en su ambiente contemporáneo o pasado, sea por una valencia positiva o negativa.

Los dibujos proyectivos de la casa, el árbol y la persona junto con las indicaciones que ofrecen otros test y los datos biográficos ofrecen un conjunto de información que permite estimar por lo menos aproximadamente las áreas conflictivas del examinado.

Dentro del marco de referencia que constituye un análisis psicológico individual del modo total en que funciona una persona, los dibujos proyectivos ayudan al psicólogo a apartar las cortinas que cubren las ventanas de la personalidad interna del examinado.

#### 4.2.5 Frases Incompletas de Grados (FIGS)

La prueba de frases incompletas de Grados fue creada por Jaime A. Grados y Elda Sánchez con el fin de incorporar esta prueba a las baterías psicológicas industriales con el objeto de evaluar a la persona en relación a una empresa o a la perspectiva de ingresar en ella.

Esta es una prueba proyectiva que contiene 68 frases que el examinado debe completar; esta prueba ofrece al examinado mayor libertad a sus respuestas, ya que no quedan restringidas a un “sí” o un “no”.

Al aplicarla se pide al examinado que conteste cada frase con lo primero que se le venga a la mente, esto con el fin de que de sus propias respuestas y no las que el considere que “estarían bien”.

La aplicación de esta prueba puede ser individual o colectiva; no existe tiempo límite pero generalmente se da al examinado un lapso de 30 minutos para resolverla.

#### 4.2.6 Test de Apercepción Temática (TAT)

Otra técnica proyectiva es el Test de Apercepción Temática (TAT); esta prueba consiste en mostrar al candidato 20 fotografías ambiguas, en las que aparecen 2 o más personas en situaciones distintas. Se le pide al candidato que escriba una historia acerca de cada fotografía, haciendo hincapié en que cada historia debe tener un pasado, un presente y un futuro.

Las historias se analizan con un procedimiento subjetivo y no normalizado, que está expuesto a los prejuicios del analista.

Su aplicación no tiene un tiempo determinado pero generalmente el candidato utiliza de 5 a 7 minutos por historia; es recomendable esta prueba para evaluar a candidatos a nivel gerencial.

## CAP. 5 APLICACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOMETRICAS Y PSICOLOGICAS SEGÚN EL PUESTO A DESEMPEÑAR.

Dentro de la Selección de Personal, el Psicólogo se enfrenta, generalmente, a la tarea de elegir una batería de pruebas que deberá aplicar al candidato según el puesto que deba desempeñar dentro de la organización. La selección de estas pruebas debe estar enfocada a medir las cualidades que el candidato debe tener para desempeñar el puesto vacante; estas cualidades o habilidades generalmente resaltan al realizar un análisis de puestos con anterioridad.

Las pruebas que a continuación se mencionarán son solo una sugerencia que se da para seleccionar al personal, es decir, se pueden utilizar algunas otras en cada puesto, pero dependerá del análisis, el costo y el tiempo que cada organización les quiera otorgar.

### 5.1 Puestos Operativos.

Dentro de esta área los puestos que generalmente encontramos son: personal de intendencia, mensajeros, carteros, choferes, personal del área de mantenimiento y dependiendo de la organización podemos tomar en cuenta personal con diferentes tipos de oficios como son: plomeros, electricistas, etc.

Las pruebas sugeridas para la selección de este personal son:

**A) BETA II-R.** El BETA II-R fue diseñado cuidadosamente para una fácil aplicación en grupos grandes; básicamente se puede aplicar a personas que hayan terminado la primaria.

El test consta de 6 tareas que el candidato debe resolver en un tiempo determinado; el tiempo destinado a cada tarea debe ser tomado con mucha precisión, incluyendo los segundos. El tiempo exacto permitido para cada tarea es de:

- Tarea 1- Laberintos.- 1 min. 30 seg.
- Tarea 2- Claves.- 2 min.
- Tarea 3- Figuras geométricas.- 4 min.
- Tarea 4- Figuras incompletas.- 2 min. 30 seg.
- Tarea 5- Pares iguales/ desiguales.- 2 min.
- Tarea 6- Objetos equivocados.- 3 min.

Durante la ejecución de las tareas, el examinador debe verificar que los candidatos estén realizando la tarea adecuada.

Las 6 tareas que presenta el BETA II-R miden diferentes aspectos, tales son:

- Tarea 1- Laberintos.- evalúa planeación y organización.
- Tarea 2- Claves.- evalúa memoria inmediata.
- Tarea 3- Figuras geométricas.- evalúa organización.
- Tarea 4- Figuras incompletas.- evalúa atención a detalles.
- Tarea 5- Pares iguales / desiguales.- evalúa memoria, coordinación visomotora.
- Tarea 6- Objetos equivocados.- evalúa juicio lógico y atención a detalles.

La calificación de cada una de las tareas se realiza mediante la plantilla de calificación, las puntuaciones naturales de cada tarea deben ser anotadas en la última página del folleto de tareas, para hacer la conversión a puntuaciones normalizadas y de ahí obtener la calificación del CI se deben seguir las instrucciones que se encuentran en el cuadernillo de aplicación de la prueba.

**B) THURSTONE.** El inventario de rasgos temperamentales de THURSTONE, se limita a hacer una descripción práctica de importantes aspectos temperamentales del individuo sin pretender calificar el grado de tensión, inseguridad, conflictos internos o desadaptación al medio que puedan existir en él. El test es un cuestionario relativamente corto en el que se evalúan 7 áreas temperamentales:

- (A) Activo.
- (V) Vigoroso.
- (I) Impulsivo.
- (D) Dominante.
- (E) Estable.
- (S) Sociable.
- (R) Reflexivo.

Su aplicación puede ser individual o colectiva; se debe pedir al candidato que conteste todas las preguntas sin omitir alguna, el tiempo que se deba dar al examinado es ilimitado.

Al calificarlo solo se toman en cuenta las respuestas correctas, para la elaboración del perfil, en la hoja de respuestas se encuentran unas tablas divididas en adultos, jóvenes, masculino y femenino, se colocan los puntajes de cada área y el percentil correspondiente al puntaje aparece en ambos lados del cuadro.

**C) FIGS.** El objetivo principal de esta prueba es evaluar la posibilidad de una integración del examinado a la organización.

Consta de 68 frases que evalúan 17 actividades, la cuales están clasificadas en 4 áreas.

- Área 1- Responsabilidad.-
  - Percepción del significado de la empresa.
  - Ante situaciones inesperadas.
  
- Área 2- Relaciones interpersonales.-
  - Ante el padre.
  - Ante la madre.
  - Ante la familia
  - Hacia la esposa(o), novia(o).
  - Ante la autoridad.
  - Hacia las personas externas.
  
- Área 3- Motivación.-
  - Necesidades afiliativas.
  - Ante intereses fundamentales.
  - Ante el trabajo.
  - Ante logros y frustraciones.
  - Metas (u objetivos).
  
- Área 4- Concepto de sí mismo.-
  - Rasgos y tendencias características.
  - Percepción de sus habilidades.
  - Temores.
  - Ante el sexo.

La aplicación no cuenta con un tiempo límite, sin embargo, debido a que no tienen que pensar mucho su respuesta, el tiempo que generalmente requieren los examinados es de 30 minutos.

Las instrucciones que se dan al examinado deben estar encaminadas a obtener respuestas sinceras no censuradas. Por lo general, las pruebas de frases incompletas no están estandarizadas y su calificación se realiza cualitativamente.

## 5.2 Puestos Administrativos.

En el área administrativa por lo general encontramos: secretarias, Administrativos, Archivistas, Mecanógrafas, Auxiliares Contables, recepcionistas, etc.

Las pruebas sugeridas para evaluar a este personal son:

**1.- BARSIT.** El objetivo principal del test rápido de barranquilla, es obtener rápidamente un índice de inteligencia en personas con un nivel de escolaridad de secundaria.

El test consta de 60 preguntas en la que el examinado deberá subrayar o escribir la respuesta correcta. El tiempo máximo de resolución es de 10 minutos, por lo que las instrucciones que deben darse al examinado son: que deba trabajar con rapidez, tratando de contestar lo más posible, haciendo hincapié en que no se detenga mucho tiempo en cada una de las preguntas, si alguna no la sabe que continúe con la siguiente.

La forma de calificación es otorgar un punto por cada respuesta correcta, para obtener el rango de calificación de la inteligencia se cuenta con una tabla en la que:

- 51 respuestas correctas en adelante - - - - - excelente.
- 44 – 50 - - - - - superior.
- 34 – 43 - - - - - -medio.
- 33 o menos - - - - - inferior.

La aplicación puede ser individual o colectiva.

## **2.- TEST GENERAL PARA TRABAJOS DE OFICINA.**

**3.- 16 FP.** El objetivo de esta prueba es medir la personalidad en aquellas dimensiones que son útiles en la descripción y predicción de la conducta.

A continuación se mencionan los rasgos de aplicación por el 16 FP:

- A – Expresividad emocional.
- B – Inteligencia.
- C – Fuerza del yo.
- E – Dominancia.
- F – Impulsividad.
- G – Lealtad grupal.
- H – Actitud situacional.
- I – Emotividad.
- L – Credibilidad
- M – Actitud cognitiva.
- N – Sutileza.
- O – Conciencia.
- Q1 – Posición social.
- Q2 – Certeza individual.
- Q3 – Autoestima.
- Q4 – Tensión.



La aplicación puede ser individual o colectiva sin límite de tiempo y se proporciona a cada candidato un cuadernillo y una hoja de respuestas.

La calificación de esta prueba se realiza mediante las plantillas que se aplican sobre las hojas de respuestas, así se efectúa el conteo de frecuencia para cada factor.

Este test se califica de manera cualitativa, por lo que cada evaluador va haciendo un informe detallado de acuerdo a cada factor y de esta manera realizar el tipo de personalidad que el evaluado tenga.

### 5.3 Puestos de Mandos Medios.

Dentro de las empresas en esta área generalmente encontramos a personas que realizan el trabajo de jefes de departamento, coordinadores de área, jefes de unidad, etc.

Las pruebas sugeridas para esta área son:

**1) WONDERLIK.** Este examen da una falsa impresión de simplicidad, sin embargo, la interpretación de sus resultados permite obtener una evaluación detallada de la capacidad del individuo. La calificación obtenida indica con precisión la posibilidad de desempeñarse con éxito en situaciones que requieren aprendizaje.

El examen WONDERLIK provee una estimación muy precisa de la inteligencia de personas adultas. La aplicación puede ser de forma individual y colectiva; se dan 12 minutos para contestar la prueba, la cual consta de 50 preguntas.

La calificación de la prueba se puede realizar de 2 maneras: la primera es tomar el número total de respuestas (la última pregunta contestada corresponde a la última respuesta) y restar el número total de respuestas incorrectas u omitidas.

El segundo método consiste, en contar el número de respuestas correctas sin contar las incorrectas.

Para realizar la interpretación de la prueba se toman en cuenta dos tablas; la tabla de edad y la tabla de años de educación recibida.

**2) CLEAVER.** La técnica CLEAVER evalúa básicamente la personalidad, tomando en cuenta los rasgos sobresalientes y las limitaciones del candidato.

El sistema CLEAVER evalúa 4 factores:

**D – Dominio y Empuje.-** Es la capacidad de liderazgo con la finalidad de lograr resultados superando retos y teniendo iniciativa.

**I – Influencia.-** Es la habilidad para relacionarse fácilmente con la gente y ocasionalmente persuadirla o motivarla para lograr un objetivo.

**S – Constancia.-** Es la capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria sin requerir de cambios.

**C – Apego.-** Es la habilidad para desarrollar trabajos respetando normas o procedimientos ya establecidos.

La aplicación de la prueba puede ser individual o colectiva, dando un tiempo máximo de 20 minutos para su resolución total. La interpretación de los datos es cualitativa y se hace un reporte de acuerdo a cada evaluado.

Su calificación se realiza mediante unas plantillas, de ahí los datos se trasladan a las gráficas, obteniendo combinaciones de los factores, tomando en cuenta el factor con mayor puntaje y el factor de menor puntuación.

Las técnicas CLEAVER además de dar elementos para reconocer la motivación interna de las personas y sus limitaciones en el desempeño de sus puestos, proporcionan ciertos guías para motivar al personal de acuerdo a las características más sobresalientes que resultan de su comportamiento en el puesto.

**3) MACHOVER.** Un dibujo puede ser una proyección del concepto de sí mismo, de actitudes hacia otra persona, de la imagen del yo ideal, un resultado de circunstancias exteriores, una expresión de sus actitudes hacia la vida y hacia la sociedad en general; por lo común constituye una combinación de todo esto.

El procedimiento básico del dibujo de una persona consiste en presentar al examinado un lápiz y una hoja de papel en blanco. La instrucción que se debe dar es “..dibuje a una persona..”; habitualmente esta instrucción provoca numerosas preguntas tales como “..¿de cuerpo entero?, ¿hombre o mujer?..”, etc. La respuesta que debe dar el examinador es “.. dibuje una persona como usted desee.. “.

La interpretación de esta prueba se realiza de manera cualitativa tomando en cuenta todo el dibujo, es decir, la cabeza (cabello, ojos, boca, oídos), cuello, tronco, brazos, manos, piernas, pies, zapatos y todos los accesorios como son: aretes, vestimenta, corbata, botones, reloj, pulseras, anillos, pañuelos, etc.

Cada uno de estos aspectos tiene un significado diferente, pero es importante al realizar la evaluación calificarla como un todo, tomando en cuenta cada uno de los componentes.

Además de tomar en cuenta todos los componentes de toda la figura, es importante analizar también el tamaño de la figura, y si corresponde al sexo del candidato o no.

Una vez que el candidato termine su primer dibujo se le debe otorgar otra hoja dándole la consigna de que “.. Dibuje a una persona del sexo opuesto a la primer persona que dibujo..”, es decir, si su primer dibujo fue por ejemplo una mujer, el segundo deberá ser un hombre y viceversa. El método de interpretación es el mismo.

#### 5.4. Puestos Profesionales.

Los puestos que abarcan estas áreas son aquellos en los que el candidato recibió educación universitaria, por lo que pueden ser: abogados, administradores, contadores, psicólogos, ingenieros, etc.

Las pruebas sugeridas son:

**1) OTIS.** Este tipo de prueba, se recomienda que se aplique a personal con un nivel mínimo de estudios de licenciatura. Consta de 75 reactivos que el candidato debe resolver en un máximo de 30 minutos.

Las instrucciones que se dan al candidato son que trate de responder todos los reactivos posibles en un tiempo de 30 minutos, se le otorga una hoja de respuestas y un cuadernillo de aplicación, haciéndole la aclaración de que no debe escribir nada en este último.

La calificación de la prueba consiste en otorgar 1 punto a cada respuesta correcta, las preguntas no contestadas se toman como incorrectas.

Una vez que se hayan contabilizado las respuestas, se localiza el puntaje en las tablas, en donde:

- mas de 45 puntos - - - - - Superior
- 36 a 45 puntos - - - - - Superior al promedio
- 26 a 35 puntos - - - - - Promedio alto
- 18 a 25 puntos - - - - - T.M.
- Menos de 18 - - - - - Bajo

**2) KUDER.** El propósito de la “Escala de Preferencias Vocacional” es descubrir las áreas generales donde se sitúan los intereses y las preferencias de los individuos. El método consiste en la elaboración de un perfil que permita localizar los intereses del examinado en 10 áreas:

- Interés por el trabajo al aire libre
- Interés por el trabajo de tipo mecánico
- Interés para el cálculo
- Interés por el trabajo científico
- Interés Persuasivo (trato con la gente)
- Interés Artístico – Plástico
- Interés Literario
- Interés Musical
- Interés por el servicio social
- Interés por el trabajo de oficina.

La aplicación de esta prueba puede realizarse de manera individual o colectiva, el tiempo que se da a los examinados es ilimitado, aunque generalmente con 1 hora es suficiente.

La prueba consiste en que el examinado debe escoger entre 3 actividades cual de ellas es la que le gusta más y cual la que le gusta menos; es importante pedirle al candidato que no deje preguntas sin contestar.

La calificación de esta prueba se realiza mediante plantillas de círculos, donde se debe contar cada círculo perforado en cada serie (0 – 9). Una vez que se hayan contabilizado las respuestas se busca el percentil correspondiente en la tabla; si el puntaje obtenido en una de las 10 series se sitúa en la parte superior de la columna respectiva (arriba del percentil 75) existe mucha probabilidad de que le gustaría una actividad correspondiente a esta área. Si el puntaje obtenido se sitúa alrededor de la mitad de la columna los intereses para las actividades comprendidas en ésta área deben considerarse del tipo corriente.

Finalmente si su puntaje se encuentra en la parte inferior de la columna es muy probable que las ocupaciones que corresponderían a esta área no serían de su agrado.

### **3) DIBUJO DE UN HOMBRE BAJO LA LLUVIA.**

Esta prueba tiene como objetivo lograr un retrato de la imagen corporal de la persona bajo condiciones de tensión.

La consigna que se da al candidato es “Por favor dibuje a una persona bajo la lluvia y al reverso de la hoja escriba una historia”.

Los elementos que dibuja la persona para cubrirse del agua, representan las defensas; estas pueden ser: paraguas, techo, sombrero, etc. El como y que dibuje nos indica como se enfrenta a las tensiones y si logra una defensa adecuada frente a presiones ambientales.

La densidad de la lluvia nos habla del nivel de tensión y ansiedad que el examinado experimenta bajo situaciones de presión.

También es importante tomar en cuenta todo lo que dibuja por ejemplo, sol, nubes, rayos, etc; además de revisar si el sexo del dibujo coincide con el del examinado, esto nos señala quien es el que sale en la situación de conflicto, es decir, nos indica si el candidato enfrenta directamente el problema.

### 5.5 Puestos Gerenciales.

Las decisiones más importantes que se toman en una compañía son las de seleccionar y contratar gerentes; esta selección no es fácil debido a la dificultad del puesto del gerente, pues a este se le exige utilizar de manera efectiva una gran variedad de destrezas y habilidades.

Las pruebas sugeridas para evaluar gerentes son:

**1) WAIS.** El objetivo principal de esta prueba es la evaluación de la inteligencia.

Esta prueba consta de 11 subpruebas:

6 verbales: Información

Comprensión

Aritmética

Semejanzas

Retención de dígitos

Vocabulario

## 5 de Ejecución: Claves

Figuras Incompletas

Diseño de cubos

Ordenación de dibujos

Composición de Objetos

Dada la complejidad de esta prueba se recomienda que su aplicación sea de manera individual utilizando un tiempo mínimo de aplicación de 1 hora.

**2) ALLPORT.** El estudio de valores pretende medir 6 intereses o motivos básicos en la personalidad:

**TEORICO:** el interés dominante en este tipo de personas es el descubrimiento de la verdad, asume una actitud “cognitiva” solo trata de observar y razonar.

**ECONOMICO:** la persona con un interés económico se interesa en aquello que es útil, es decir, se adapta bien al estereotipo del negociante promedio.

**ESTETICO:** la persona estética tiene como su principal valor la forma y la armonía; juzga su experiencia individual desde la perspectiva de la elegancia, la simetría o la buena forma.

**SOCIAL:** el principal valor de este tipo de individuos es el amor por las personas, por lo tanto es amable, compasivo y generoso.

**POLITICO:** el hombre político se interesa de manera primordial en el poder; por esto cualquiera que sea su vocación, no puede ocultar que es decidido y resuelto.

**RELIGIOSO:** el principal valor del hombre religioso se puede denominar como unidad, es místico y busca comprender el cosmos como un todo.



**3) HTP:** La administración de la prueba casa – árbol – persona puede ser de manera individual o colectiva; se debe otorgar al candidato 1 hoja a la vez diciéndole que dibuje una casa, un árbol y una persona, aclarando que puede dibujarla como desee, que puede borrar y tomarse el tiempo que necesite.

En el dibujo de la casa existen diferentes componentes que se deben tomar en cuenta al momento de la interpretación como son : el techo, las paredes, la puerta, las ventanas, la chimenea y el humo (si es que hubiera); la perspectiva desde la cual el candidato dibuja la casa, la línea del suelo y los accesorios que pudiera dibujar que no son parte de la consigna como son árboles, un camino, una cerca, etc.

En el caso del árbol debemos tomar en cuenta el tronco del árbol, observando el tipo de línea que utiliza, las raíces y el “suelo” del árbol; además de las ramas, la “edad” del árbol y los accesorios (nidos, frutos, etc.)

En la persona la interpretación que se realiza es parecida a la Fig. Humana de Karen Machover, tomando en cuenta los mismos aspectos; la diferencia reside en que en este caso se deben considerar los 3 aspectos la casa, el árbol y la persona.

## CONCLUSIONES.

El Reclutamiento y la Selección de personal es una actividad que se ha venido asignando a los egresados de la carrera de Psicología, ya que los empresarios consideran que estos profesionales cuentan con la metodología y la formación indispensable para manejarla dentro de sus empresas.

Es importante saber que muchos recursos humanos (habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, etc) no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesaria una selección técnica de personal que emplee métodos ideados por psicólogos; el proceso de selección se diseña de acuerdo a las políticas y a las necesidades de cada organización; cada empresa tiene la libertad para decidir de que manera llevará a cabo este proceso; lo importante de este aspecto es tener presente que los recursos humanos son el elemento más valioso con que cuenta una organización, ya que estos dan sentido y significado a los otros recursos (materiales, económicos, etc) en el logro de los objetivos preestablecidos. Es por ello que es importante detectar los potenciales humanos y la capacidad para el trabajo.

Al proceso de selección de personal se le debe otorgar mucha importancia, desde el reclutamiento de aspirantes hasta la contratación de los mismos; en este trabajo he otorgado mayor peso a la evaluación psicométrica y psicológica por ser uno de los pasos que nos puede aportar mayores herramientas para seleccionar al mejor candidato.

La evaluación Psicométrica y Psicológica aporta un mayor número de conocimientos acerca del candidato evaluado, como son inteligencia, intereses, etc. Las ventajas de su uso pueden ser muchas, siempre y cuando no se acepte como un solo punto para tomar la decisión final; este tipo de evaluación debe estar

complementada con la entrevista para así poder corroborar los datos, los gustos, etc. de los candidatos.

Es necesario también conocer a fondo las características de cada uno de las pruebas que se aplican, esto por que debemos saber que miden, como lo miden, como se aplican, como se califican o interpretan, esto es vital debido al uso que se le puede dar a cada una de las pruebas además de que existe una mayor probabilidad de que la prueba sea efectiva al momento de tomarla como un instrumento de evaluación.

Otro aspecto primordial que debemos tomar en consideración es que las pruebas están diseñadas para medir ciertos aspectos de la personalidad en diferentes niveles, por ejemplo, existen pruebas de inteligencia para niños y para adultos, así como también para personas con diferente nivel de escolaridad. Dentro de este proceso los psicólogos tenemos a obligación de elegir pruebas para aplicarlas a diferentes puestos con diferentes niveles de escolaridad, es decir, no podemos aplicar la misma prueba a una persona para un puesto a nivel operativo, que a una persona que va encaminada a cubrir un puesto gerencial. Este punto es vital tomarlo en cuenta debido a que muchas veces las empresas se guían por la economía de las pruebas y esto puede traer repercusiones tanto en el empleado como en la misma organización.

Por último es necesario recalcar que para tener una buena selección de personal es necesario tomar en cuenta todos los aspectos desde la solicitud de empleo, hasta las evaluaciones tanto psicométrica como psicológica, para que una vez contando con toda la información se pueda tomar una buena decisión que beneficiará al candidato, a la organización y al análisis y perfil del puesto.

## BIBLIOGRAFIA

Aiken, L. (1996) *Test Psicológicos y Evaluación*. México: Prentice may Hispanoamericana.

- Arias, F. (1986) *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Blum, M. (1980) *Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas
- Chrunden, H. (1986) *Administración de Personal*. México: Compañía Editorial Continental.
- Cohen, B. (1993) *Como seleccionar nuestro personal*. México: Limusa.
- Dunnette, Kichnner. (1986) *Psicología Industrial*. México: Trillas
- Fleishman, E. (1980) *Estudios de Psicología industrial y de personal*. México: Trillas
- Howell, W. (1990) *Psicología industrial y Organizacional sus elementos esenciales*. México: Manual Moderno.
- Ramírez, C. (1993) *Selección y Reclutamiento de personal en México*. México: Pac.
- Reyes, A. (1991) *Administración de Personal y Relaciones Humanas*. México: Noriega Editores.
- Rodríguez, J. (1998) *Administración Moderna de Personal*. México: Ecasa.
- Siegel, L. (1996) *Psicología de las Organizaciones Industriales*. México: Continental.
- Schein, E. (1982) *Psicología de la Organización*. México: Prentice May Hispanoamericana.
- Schultz, D. (1990) *Psicología Industrial*. México: McGraw Hill.
- Thurstone prueba de Habilidades Mentales y Rasgos Temperamentales.
- Tyson, S. Y York, A. (1990) *Administración de Personal*. México: Trillas.
- [www.hbconsultores.com](http://www.hbconsultores.com)

# A N E X O S

## ANEXO 1

### BATERIA DE PRUEBAS SUGERIDAS PARA PUESTOS A NIVEL OPERATIVO

| <b>NOMBRE DE LA PRUEBA</b> | <b>QUE MIDE</b> | <b>TIEMPO</b> | <b>APLICACION</b> |
|----------------------------|-----------------|---------------|-------------------|
| BETA II-R                  | INTELIGENCIA    | 15 A 20 min.  | IND./COLECTIVA    |
| THURSTONE                  | PERS/APTITUDES  | SIN LIMITE    | IND./COLECTIVA    |
| FIGS                       | PERSONALIDAD    | SIN LIMITE    | IND./COLECTIVA    |

## ANEXO 2

### BATERIA DE PRUEBAS SUGERIDAS PARA

### PUESTOS A NIVEL ADMINISTRATIVO.

| <b>NOMBRE DE LA PRUEBA</b>      | <b>QUE MIDE</b> | <b>TIEMPO</b> | <b>APLICACION</b> |
|---------------------------------|-----------------|---------------|-------------------|
| BARSIT                          | INTELIGENCIA    | 10 min.       | IND./COLECTIVA    |
| TEST GRL. PARA TRABAJO DE OFNA. | APTITUDES       | SIN LIMITE    | IND./ COLECTIVA   |
| 16 FP                           | PERSONALIDAD    | SIN LIMITE    | IND./ COLECTIVA   |

### ANEXO 3

#### BATERIA DE PRUEBAS SUGERIDAS PARA

#### PUESTOS A NIVEL DE MANDOS MEDIOS.

| <b>NOMBRE DE LA PRUEBA</b> | <b>QUE MIDE</b> | <b>TIEMPO</b> | <b>APLICACION</b> |
|----------------------------|-----------------|---------------|-------------------|
| WONDERLIC                  | INTELIGENCIA    | 12 min.       | IND. / COLECTIVA  |
| CLEAVER                    | PERSONALIDAD    | 20 min.       | IND. / COLECTIVA  |
| MACHOVER                   | PERSONALIDAD    | SIN LIMITE    | IND. / COLECTIVA  |



## **ANEXO 4**

### **BATERIA DE PRUEBAS SUGERIDAS PARA**

### **PUESTOS A NIVEL PROFESIONAL.**

| <b>NOMBRE DE LA PRUEBA</b>          | <b>QUE MIDE</b> | <b>TIEMPO</b> | <b>APLICACIÓN</b> |
|-------------------------------------|-----------------|---------------|-------------------|
| OTIS                                | INTELIGENCIA    | 30 min.       | IND. /COLECTIVA   |
| KUDER                               | INTERESES       | SIN LIMITE    | IND. / COLECTIVA  |
| FIG. DE UN HOMBRE<br>BAJO LA LLUVIA | PERSONALIDAD    | SIN LIMITE    | IND. / COLECTIVA  |

## ANEXO 5

### BATERIA DE PRUEBAS SUGERIDAS PARA PUESTOS A NIVEL GERENCIAL.

| <b>NOMBRE DE LA PRUEBA</b> | <b>QUE MIDE</b> | <b>TIEMPO</b> | <b>APLICACION</b> |
|----------------------------|-----------------|---------------|-------------------|
| WAIS                       | INTELIGENCIA    | 1 HORA        | INDIVIDUAL        |
| ALLPORT                    | INTERESES       | SIN LIMITE    | IND. / COLECTIVA  |
| HTP                        | PERSONALIDAD    | SIN LIMITE    | IND. / COLECTIVA  |

