



**UNIVERSIDAD  
DE  
SOTAVENTO A.C.**



---

---

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MEXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACION

**"LA IMPORTANCIA DE LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS EN EL  
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA EL  
CORRECTO DESEMPEÑO DE LA EMPRESA"**

**TESIS PROFESIONAL**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

PRESENTA:

**JORGE ENRIQUE LOPEZ SANTANA**

ASESOR DE TESIS:

**LIC. RAUL DE JESUS OCAMPO COLIN**

**COATZACOALCOS, VERACRUZ. 2007.**



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.

## **Índice.**

### **Introducción**

#### **CAPITULO 1**

##### **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

###### **1.1 Definición De Administración De Recursos Humanos**

###### **1.2 Objetivos De La Administración De Recursos Humanos**

###### **1.3 Funciones De La Administración De Recursos Humanos**

###### **1.4 Importancia De Los Recursos Humanos**

###### **1.5 Características de los Recursos Humanos**

#### **CAPITULO 2**

##### **EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

###### **2.1 Definición De Reclutamiento**

###### **2.2 Definición de Selección**

###### *2.2.1 Principios De La Selección De Personal*

###### **2.3 Importancia Del Proceso De Reclutamiento Y Selección Para La Organización**

###### **2.4 Descripción Del Proceso De Reclutamiento Y Selección Del Personal**

###### *2.4.1 Planeación de recursos humanos*

###### *2.4.2 Necesidad de recursos humanos*

###### *2.4.3 Requisitos*

###### *2.4.4 Análisis de puesto*

###### *2.4.5 Fuentes de reclutamiento*

###### *2.4.6 Solicitud de empleo*

###### *2.4.7 Entrevistas inicial o preliminar*

###### *2.4.8 Pruebas de psicológicas*

###### *2.4.9 Entrevista final*

###### *2.4.10 Solicitud de documentos que informan sobre el candidato*

*2.4.11 Examen medico*

*2.4.12 Decisión final*

**2.5 Descripción Del Proceso De Reclutamiento Y Selección De Personal**

**2.6 Selección Del Personal Por Competencias**

**2.7 Insourcing**

### **CAPITULO 3**

#### **LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS, HERRAMIENTA FUNDAMENTAL EN EL PROCESO DE SELECCIÓN.**

**3.1 Definición de Psicología**

**3.2 Relación De La Psicología Con La Administración**

**3.3 Características De Las Pruebas Psicológicas**

**3.4 Clasificación De Las Pruebas Psicológicas**

**3.5 Importancia De Las Pruebas Psicológicas Para La Organización**

**3.6 Aplicación De Las Pruebas Psicológicas**

**3.7 Elaboración De Las Pruebas Psicológicas**

**3.8 Conjunto De Pruebas Para Formar Una Batería**

**3.9 ¿Por qué Utilizan Pruebas Psicológicas Las Empresas?**

**3.10 Las Pruebas Psicológicas No Son Infalibles**

**Conclusión.**

**Bibliografía**

## Introducción

Cada vez es más evidente que no se logran mejores resultados en las empresas que dominan sólo los aspectos técnicos, sino quienes saben interactuar con las personas e inspirarles entusiasmo por los objetivos comunes. Conocer nuestro propio estilo de liderazgo y el de las personas que integran nuestro equipo es una ventaja competitiva que nos ayudará a triunfar en los negocios.

El estudio de los tipos psicológicos se remonta en sus orígenes a más de 60 años, cuando el Psiquiatra de origen suizo C.G. Jung sugirió que la conducta humana no era aleatoria sino de hecho predecible y por lo tanto clasificable. En un comienzo, Jung discrepó con muchos de sus colegas porque sugería que las categorías propuestas por él para las cuales acuñó algunos nuevos nombres, no se basaban en enfermedades psíquicas, anormalidades ni impulsos desproporcionados. En cambio, Jung decía que las diferencias en comportamiento, las cuales resultan tan evidentes a primera vista, son el resultado de preferencias relacionadas con las funciones básicas que nuestras personalidades realizan a lo largo de nuestra vida. Estas preferencias surgen tempranamente, formando la base de nuestras personalidades. Dichas preferencias dijo Jung, se convierten en el centro de nuestras atracciones y aversiones por la gente, las tareas y otros eventos a lo largo de la vida. (El trabajo de Jung, Tipos Psicológicos de 1923, describe brillantemente sus clasificaciones. Sin embargo a menos que Ud. sea un muy serio estudiante de la psicología de los tipos o un masoquista, este libro probablemente no sea del agrado del lector corriente.

Afortunadamente, para el trabajo de Jung, dos mujeres, ninguna de ellas psicóloga, estuvieron interesadas en clasificar las conductas observables de las personas. Una de ellas, Katharine Briggs, había comenzado a principio de siglo, independientemente de Jung, a clasificar personas, basándose en sus diferentes estilos de vida. Sencillamente, llegó a la conclusión que diferentes tipos de personas encaran la vida de manera distinta. Cuando apareció el trabajo de Jung publicado en Inglés en 1923, Briggs dejó de lado su propio

trabajo y se convirtió en una exhaustiva estudiante del de Jung. Junto con su excepcionalmente talentosa hija, Isabel Briggs Myers, se dedicó durante los años 30 a observar y a desarrollar mejoras en la manera de medir estas diferencias. Motivadas por el desencadenamiento de la II Guerra Mundial y por la observación de que mucha gente, durante la guerra realizaba tareas no apropiadas para sus habilidades, las dos mujeres se propusieron diseñar un instrumento psicológico que pudiera explicar las diferencias, de acuerdo con la Teoría de las Preferencias Personales de Jung, en términos científicamente rigurosos y confiables. Así nació el Myers-Briggs "Type Indicator" (MBTI). La idea era que el instrumento del MBTI podía ser utilizado para establecer preferencias individuales y entonces promover un uso más constructivo de las diferencias entre las personas. La teoría de Jung se ha vuelto muy popular desde la década de los 80, en gran medida debido a los logros del equipo madre e hija.

Hoy día el MBTI es uno de los instrumentos psicológicos más utilizados. De acuerdo con el Consulting Psychologists Press, editor del instrumento, más de 2 millones de personas tomaron el test en 1999. Se ha traducido al Japonés, Español, Francés, Alemán y a otros idiomas.

## **CAPITULO UNO**

### **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Para comprender la importancia de los recursos humanos así como el proceso de reclutamiento y selección dentro de la organización es necesario conocer algunos conceptos relacionados con la misma:

#### **1.1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Dada la importancia que la Administración de recursos humanos tiene para la organización existen diversos conceptos que tratan de explicar en que consiste, a continuación se enuncian algunas definiciones: *Víctor M. Rodríguez* lo define como un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros. *Joaquín Rodríguez Valencia* define la Administración de recursos humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal. *Fernando Arias Galicia* dice que la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. De las anteriores definiciones se puede concluir que la Administración de recursos humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y

habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.

## **1.2. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

El objetivo general de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la Administración de recursos humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área. De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos:

**Objetivos sociales.** La contribución de la Administración de Recursos Humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.

**Objetivos corporativos** El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos.

**Objetivos funcionales** Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren

insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en dispendio de recursos. **Objetivos personales** La Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

### 1.3. ***FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.***

El departamento de Administración de recursos humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

A continuación se enuncian las principales *funciones* que cumple el departamento de Administración de recursos humanos:

**Función:** Empleo.

**Objetivo:** Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

**Subfunción:** Reclutamiento.

**Objetivo:** Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

**Política:** Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

**Subfunción:** Selección.

**Objetivo:** Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

**Política:** Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etc., a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones.

**NOTESE QUE:** El departamento de recursos humanos *auxilia* a cada entidad administrativa presentándole varios candidatos idóneos, pero la decisión final corresponde al jefe de esta unidad.

**Subfunción:** Contratación.

**Objetivo:** Llegar a acuerdos con las personas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses del trabajador y de la organización.

**Política:** Establecer un clima de cordialidad y esfuerzo coordinado entre la empresa y el trabajador.

**Subfunción:** Inducción.

**Objetivo:** Dar la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

**Política:** Publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las críticas y sugerencias como una forma de lograr la constante superación y hacer verdaderamente

partícipes de esta a los diferentes sectores que la componen o se relacionan con ella.

**Subfunción:** Integración, promoción y transferencia.

**Objetivo:** Asignar los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus habilidades. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan la mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de una colectividad.

**Política:** Siempre que exista una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

**Subfunción:** Checar el vencimiento de contratos de trabajo.

**Objetivo:** Llegado el caso de término de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización, como para el trabajador de acuerdo a la Ley.

**Política:** Cuando se produzca la terminación de la relación de trabajo, deberán practicarse una entrevista final a efecto de conocer los puntos de vista del que se retira y aprovechar la información y ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento.

**Subfunción:** Compensación suplementaria.

**Objetivo:** Proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

**Política:** Estas sumas deben otorgarse sobre las bases objetivas y ser proporcionales al esfuerzo realizado.

**Subfunción:** Control de asistencias.

**Objetivo:** Establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justos tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

**Política:** Ajustarse en lo dispuesto a la Ley en el contrato colectivo, así como en el reglamento interior de trabajo.

**Función:** Relaciones internas.

**Objetivo:** Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

**Subfunción:** Comunicación.

**Objetivo:** Promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

**Política:** La información confidencial no existe entre la dirección y el personal. Contratación colectiva.

**Objetivo:** Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

**Política:** La representación laboral se concibe como un factor necesario y de gran importancia para la marcha de la organización y no como una fuerza antagónica; por ello la relación deberá ser realizada en un clima de cordialidad y esfuerzo coordinado en un trabajo común.

**Subfunción:** Disciplina.

**Objetivo:** Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

**Política:** La forma de impulsar y mantener la disciplina deberá ser siempre positiva; es decir, mediante estímulos y premios, recurriendo excepcionalmente y el último extremo a castigos y despidos. En estos casos se seguirá lo dispuesto en la ley, el contrato colectivo y el reglamento interior de trabajo.

**Subfunción:** Motivación del personal.

**Objetivo:** Desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.

**Política:** El trabajo es un medio para lograr satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social. Todo lo que propicie este tal auge deberá ser estimulado.

**Subfunción:** Desarrollo del personal.

**Objetivo:** Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

**Política:** Identificar aquellas áreas en las que las personas puedan aspirar a su promoción. Determinando los puestos sujetos a ella, a fin de definir los planes de desarrollo.

**Subfunción:** Capacitación.

**Objetivo:** Brindar la oportunidad a los trabajadores de adquirir conocimientos, ya sea de carácter técnico, científico o administrativo.

**Política:** Impulsar los planes de capacitación, observando lo dispuesto en la Ley Federal de Trabajo.

**Subfunción:** Entrenamiento.

**Objetivo:** Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

**Política:** Impulsar los planes de entrenamiento, incorporando en ellos la capacitación sobre funciones administrativas en todos los niveles.

**Función:** Servicios al personal.

**Objetivo:** Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

**Política:** En la resolución de problemas de tipo personal se deberá tener una actitud de madurez y respeto a la vida privada del elemento humano, a fin de evitar caer en una situación paternalista. Coordinar, publicar y difundir los derechos y las prestaciones sociales y económicas, que otorgan tanto la organización como los organismos externos y disposiciones legales, para que sus beneficios lleguen en igualdad de oportunidad a los trabajadores.

**Subfunciones.** Actividades recreativas.

**Objetivo.** Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas y/o instalaciones para su esparcimiento.

**Política.** La iniciativa en este sentido corresponde a todo el personal. Seguridad.

**Objetivo.** Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

**Política.** Dar oportunidad para la difusión de medidas de higiene y seguridad, extensivas al hogar y la comunidad.

**Subfunción:** Protección y vigilancia.

**Objetivo.** Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

**Política.** Nunca menoscabar la dignidad humana registrando a los obreros al salir del establecimiento. Dotar a la organización contra equipos de incendios y robo y mantener estos siempre en buenas condiciones.

**Función:** Planeación de recursos humanos.

**Objetivo.** Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en lo futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

**Política.** Mantener al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización y del país, con objeto de planear adecuadamente los recursos humanos.

#### **1.4. *IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS***

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario.

Una empresa esta compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

### 1.5. **CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS**

**A)** No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas y el jurado y los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas) y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos (artículos 2, 4, y 5 constitucionales).

**B)** Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización, los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo. Entonces aparte de un contrato legal, existe también un contrato psicológico cuya existencia esta condicionada a lo anterior.

**C)** Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. La intensidad de tal servicio depende generalmente de lo apuntado en el inciso anterior. Esta intangibilidad ha causado

serios trastornos. Generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto, han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros tipos de recursos; sin embargo, la situación empieza a cambiar. Así, los economistas hablan ya de "capital humano" y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales, reflejen también las inversiones y los costos en los recursos humanos.

**D)** El total de recursos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son las pruebas psicológicas y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Desafortunadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

**E)** Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades solo es poseído por un número inferior al total. En este sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

## **CAPITULO DOS: EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

### **2.1. DEFINICIÓN DE RECLUTAMIENTO**

Idalberto Chiavenato apunta que el reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

### **2.2. DEFINICIÓN DE SELECCIÓN**

Fernando Aras Galicia define la selección como el proceso para encontrar el hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

Tradicionalmente la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado. Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

### **2.2.1. PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

Es de suma importancia, antes de descubrir el proceso de reclutamiento y selección, enfatizar tres principios fundamentales: Colocación. Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización, por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra organización dentro de la misma. Orientación. Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra engarzada dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país.

Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo en el país. Entonces en caso de que no sea posible aceptar a un candidato, es necesario orientarlo; es decir, dirigirlo hacia las posibles fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea; así como la necesidad de que el

seleccionador se convierta además en un experto en mercado de trabajo, en adición de dominar las técnicas de selección); o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que esta sea la causa de la no aceptación.

En resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que esta decida si pueden o no ser miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación. Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común que si el candidato no es considerado adecuado, se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisara el resultado. La verdad es que ya se le rechazó y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que si se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, desean juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos. Queda desde luego, a la propia habilidad del seleccionador, realizar esta orientación para que sea adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.

### ***Ética profesional:***

Parece ser que muchos seleccionadores no se han dado cuenta de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esta función. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden

minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización. Es pues imprescindible que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

### **2.3. *IMPORTANCIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN***

El proceso de reclutamiento y selección consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante. Por medio de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

El número de pasos en el proceso de reclutamiento y selección cambia de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor. A menos que los pasos que median entre el principio y el fin del proceso se comprendan bien y se realicen en forma adecuada, por personal capacitado, toda la

actividad corre el peligro de ser juzgada, por candidatos y ejecutivos por igual como un innecesario trámite de carácter esencialmente burocrático.

Desde los romanos se conoce la selección de personal. Aquellos la utilizaban, por ejemplo, para seleccionar a los que iban a formar parte de las prestigiosas legiones. Una de las pruebas consistía en cruzar nadando un río tumultuoso. Los que lograban alcanzar la otra orilla quedaban seleccionados, los que se ahogaban... no.

Afortunadamente las pruebas de selección de personal han evolucionado desde entonces. Y probablemente sea el momento de evolucionar de nuevo. Consideremos la selección de personal tal como se desarrolla en la mayoría de los casos y que llamaremos: *visión tradicional*.

### **Visión tradicional**

En la visión tradicional, se define el puesto en función de los objetivos a cumplir y tareas a realizar. Esto determina el perfil del candidato, en términos de Saber (conocimientos, diplomas) y Experiencia.

La búsqueda de los candidatos y la criba se efectúa en los mismos términos de Saber y Experiencia actuales y potenciales. Los que pasan la criba son evaluados en términos de Ser (personalidad) teniendo especialmente en cuenta aquellos criterios de la personalidad que pueden garantizar la adecuación con los objetivos y tareas a realizar.

El resultado llega a optimizar objetivos parciales, es decir puestos de trabajo individuales, pero no los objetivos globales. Sin embargo muy bien se sabe que un grupo no es la simple suma de sus componentes y que el trabajo realizado por un equipo puede

ser muy superior a la suma de los trabajos individuales: la diferencia es la sinergia.

**EFICACIA DEL GRUPO - SUMA (EFICACIAS INDIVIDUALES) = SINERGIA**

En el mejor de los casos la selección tradicional descuida la sinergia; en el peor la perjudica.

Un jefe se quejaba recientemente de que su departamento, siete personas, no alcanzaba los resultados esperados. Los estudios y pruebas realizadas mostraban que una de las empleadas era de convivencia difícil, que trabajaba aislada de sus compañeros o entraba en conflictos con ellos. "Sin embargo, comentaba el jefe, si le das un trabajo a realizar, lo hace muy meticulosamente y el resultado es casi perfecto, bordado".

Podemos decir que se lograba un óptimo local. Pero perjudicaba al óptimo global porque sus interacciones con los compañeros siendo escasas o malas, retenía información, carecía de cooperación, incordiaba el ambiente lo que frena la motivación del grupo. En términos tradicionales, aprobaría en una nueva selección de personal para este puesto porque destaca en términos de saber y experiencia. Pero el conjunto no forma equipo, y el departamento pierde en ambos aspectos: competitividad y satisfacción socio-afectiva personal.

Proponemos pensar en términos de globalidad y de resultados de equipo. Se pretende lograr óptimos globales y no locales, y por tanto tratar cada trabajador como generador de sinergia.

Primero se trata de definir la empresa como un sistema global a optimizar. Después analizar la situación actual en términos de roles e interacciones dentro del grupo.

Rol es por ejemplo: creador, controlador, gestor, pragmático, etc. Según Belbin, el mejor equipo debiera comprender personas cuyas características son complementarias.

Se trata entonces de analizar la coherencia del equipo, su cohesión y sus carencias internas y en sus relaciones con el entorno (los otros departamentos). Y luego de definir el rol necesario para mantener o incrementar la sinergia.

Evidentemente, sigue necesario definir el puesto como centro individual de trabajo; al fin y al cabo, el trabajo tendrá que hacerlo. Pero los principales criterios de búsqueda y criba pasan a ser pautas estables de la personalidad, y el saber y experiencia actual del candidato tienen menos relevancia que las aptitudes a adquirirlos.

Para tomar un ejemplo deportivo, digamos que si los once jugadores de un equipo de fútbol fuesen delanteros, el equipo encajaría muchos goles; y si todos fuesen porteros, no marcaría ninguno. Tampoco es productivo fichar a una estrella del balón si nadie quiere pasárselo, o si va a desunir el vestuario.

La nueva selección de personal ha observado que en las empresas, las razones por las que contratamos a un trabajador no suelen ser nunca las que motivan su despido. Porque se contrata a las personas por lo que saben, y se les despide por lo que son.

El coaching empresarial prefiere seleccionar a las personas por lo que son y por su aportación al equipo en el que deben integrarse, porque lo que aun no saben pueden aprenderlo, pero lo que son permanecerá.

## **2.4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **2.4.1. Planeación de recursos humanos.**

Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otros más. La planeación de recursos humanos permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Tradicionalmente se llevaban a cabo labores de planeación financiera, de producción, de ventas, de mercadotecnia, etc. los ejecutivos han comprendido sin embargo, que todo esto lo realiza personal específico; sin este elemento, todas las demás labores no pueden llevarse a cabo, ello convierte a la planeación de recursos humanos en una actividad altamente prioritaria.

Teóricamente todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal generalmente a un año; a largo plazo se estiman las condiciones de personal en lapsos de dos, cinco, diez y hasta veinte años. En la práctica, esta labor se ha difundido más entre las empresas de gran tamaño, debido a varias razones, entre ellas la principal es el alto costo de la planeación en gran escala.

### **2.4.2. Necesidad de recursos humanos.**

Se inicia cuando se presenta una vacante, entendiendo como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a

desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

#### *2.4.3. Requisición.*

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento turno y horario.

#### *2.4.4. Análisis de puestos.*

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente. En caso de no existir dicho análisis, deberá proceder en su elaboración para poder precisar qué se necesita. La información sobre análisis de puestos es importante porque comunica a los especialistas en personal qué deberes y responsabilidades se asocian a cada puesto.

#### *2.4.5. Fuentes de reclutamiento*

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces

de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección. Se entiende por fuentes de reclutamiento, los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios.

Existen dos fuentes de reclutamiento: *externo* e *interno*.

El reclutamiento se denomina externo cuando abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas. Se denomina interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa y su consecuencia es el proceso de recursos humanos.

El reclutamiento interno ocurre cuando, habiendo determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o aun transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener la alta moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos. El reclutamiento es externo cuando, habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas extrañas, o sea, con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas. El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones.

#### 2.4.6. *Solicitud de empleo*

Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos. Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección. Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo.

*La hoja de solicitud:* Es un formato impreso a través del cual un candidato proporciona información personal a una empresa, con el propósito de que sea considerado en el proceso selectivo establecido y para que la organización cuente con una fuente objetiva que permita tomar una decisión acertada respecto a eliminar al aspirante o aceptarlo. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al que se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros. Esto tomando en cuenta las diferentes características de cada puesto y los requerimientos de cada uno. Es muy importante su elaboración, ya que es el primer expediente informativo del trabajador y significa:

- Un inventario biográfico del aspirante.
- Es un auxiliar para llevar a cabo las entrevistas, ya que esta estructurada de acuerdo a un orden lógico.
- Es una ayuda en el proceso selectivo, al llevar a cabo la planeación del mismo.

Es común que la solicitud de empleo incluya información sobre, datos personales, preparación académica, antecedentes laborales, pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempo y referencias.

#### *2.4.7. Entrevista inicial o preliminar*

Esta entrevista pretende detectar de manera clara y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puestos; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante en el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa. A continuación se explicará brevemente la entrevista. En sentido estricto se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. Cada entrevista tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en que se realizará y su duración.

*Entrevista de selección:* Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interpelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; y aunque es uno de los medios más antiguos para allegar información del solicitante, sigue representando un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la

misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel que se está seleccionando.

Paralelamente, el entrevistador requiere como profesional que es, un adiestramiento y supervisión adecuados y una autocrítica que le permita ir valorando los éxitos y limitaciones en la realización de las mismas. Este entrenamiento y supervisión incluye el conocimiento de sí mismo, que va a contribuir en la objetividad, al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones, que le son propias al entrevistador. La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y la cual puede condicionarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante.

#### *2.4.8. Pruebas psicológicas:*

En esta etapa del proceso de selección se hará 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.

Existen diversos tipos de pruebas psicológicas que miden características determinadas del individuo entre las más conocidas se encuentran:

- Pruebas de personalidad.
- Pruebas de inteligencia
- Pruebas de intereses.
- Pruebas de rendimiento.
- Pruebas de aptitud.

Cada una de ellas se explicara en detalle más adelante,

#### *2.4.9. Entrevista final.*

En la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. Siendo éste el caso, es obvio que el futuro supervisor desea tener elementos para tomar su decisión. Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, con frecuencia puede responder con mayor precisión ciertas preguntas.

Independientemente de quién tome la decisión final, el futuro supervisor tenderá a tener una participación más activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección. Por lo común, el supervisor está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado. Si el desempeño del candidato no es satisfactorio, será más probable que el supervisor acepte parte de la responsabilidad si tuvo participación activa en el proceso de selección.

#### *2.4.10. Solicitud de documentos que informan sobre el candidato.*

Generalmente se le conoce como estudio económico-social el cual debe de cubrir tres áreas:

a) Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.

b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.

c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada. En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección.

Asimismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes en los mismos, etc.

Dependiendo de la política particular de cada organización, la fase apuntada queda reservada a una trabajadora social, a un agente de investigaciones o a una rutina establecida en que la información se solicita por escrito. La veracidad de la información proporcionada por la investigación económico-social de acuerdo con la experiencia, el nivel y el puesto que se desea cubrir, así como el costo de la misma, determinará el canal que se utiliza para su realización. De manera general las áreas que se exploran son:

1. 1. Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes. estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.,
2. 2. Antecedentes familiares: nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar.
3. 3. Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.
4. 4. Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingreso, etc.

#### 2.4.11 *Examen médico.*

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad entre otras. También existen otras razones entre las que se cuentan el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes.

#### 2.4.12. *Decisión final.*

Con la información obtenida en cada una de las fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final. Es importante insistir en que es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el directo responsable del trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final. En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una prueba de situación se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etc., facilitando la toma de decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular. De no ser aconsejable o necesaria la prueba situacional con los finalistas, deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que

deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

## **2.5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

Considerando la entrevista como un encuentro o reunión entre dos individuos, nos vamos a referir a las que se suelen producir, dentro del ámbito de la empresa, tales como:

- Entrevistas del gerente o directivos con empleados o mandos intermedios.
- Entrevistas del gerente o directivos con nuevos trabajadores.
- Entrevistas de selección de personal.

A continuación exponemos algunos aspectos prácticos que hacen, normalmente, más eficaz y productiva una entrevista en el ámbito laboral de la empresa. Estamos, por tanto, situándonos muy lejos de aquellas entrevistas que no persigan esa finalidad, entre las muchas que a diario se producen en todas las empresas y organizaciones.

### **a) Preparación de la entrevista**

La improvisación de una entrevista no es una buena práctica, salvo que se trate de cuestiones rutinarias o meramente informativas. Es preferible perder unos minutos en pensar a quien se va a recibir, por qué y para qué. Si la entrevista tiene propósitos concretos es bueno clarificarlos, al menos mentalmente, antes de su inicio. En aquellas entrevistas en que se vaya a manejar datos o informaciones, es preferible buscarlos y prepararlos previamente. Y exigir al interlocutor que los traiga,

igualmente, organizados y listos para presentarlos o hablar sobre ellos.

Con frecuencia se acude a las entrevistas o reuniones jefe-subordinado sin esa preparación. De ese modo, aparte de perder tiempo en centrar los temas y buscar documentos, se pierde eficacia. Es preferible que ambas partes lleven estudiado y preparado el tema o temas a tratar.

#### b) Como comienza la entrevista

Es completamente diferente la entrevista jefe- subordinados que se celebra habitualmente e incluso con periodicidad, a la que se produce con nuevos empleados, aspirantes a entrar en la empresa o la de un jefe con alguno de sus empleados con los que no suele reunirse generalmente.

En estos supuestos, señalados en segundo lugar, con interlocutores no habituales, adquiere relevancia la forma de comenzar la entrevista. Con frecuencia el subordinado, nuevo empleado o candidato de un proceso de selección están nerviosos y algo tensos a la entrada a la reunión. Esto mismo sucede, en empresas grandes y con muchos empleados, cuando un gran jefe se entrevista con un trabajador cualquiera de la empresa lo que suele ser una experiencia novedosa para este último.

Al inicio de una entrevista ha de procurarse que el que es recibido se encuentre cómodo y relajado desde el primer momento. Hay que romper el hielo inicial y disipar los temores que aquel trae, disminuir la tensión inicial. Por tanto, se le debe de invitar a sentarse, que se ponga cómodo, decir algunas palabras en clave más o menos informal , amable y desenfadada que permitan al que entra distraer su atención de sus temores y ponerse en situación de empezar a hablar con normalidad y sin rigidices excesivas.

Los dos o tres primeros minutos de una entrevista son, por lo general, vitales para el éxito de la misma. De ahí la importancia de este aspecto.

Aparte de lo indicado, hay factores que suelen garantizar un mejor desarrollo de una entrevista, desde el punto de vista de la actitud del entrevistado. Así, por ejemplo, es sabido que celebrar la entrevista sentados alrededor de una mesa redonda, de reuniones, es preferible a hacerlo en la mesa del jefe, con el entrevistado sentado enfrente. Esto último es conveniente, solamente en el caso de que se quiera marcar bien las distancias y la autoridad del entrevistador. El entrevistado suele mostrarse más cohibido en la mesa del jefe que en una mesa de reuniones en la que parecen marcarse roles de cierta igualdad para hablar.

### c) Realización de la entrevista

Es fundamental saber escuchar, especialmente en aquellos casos en los que el objeto de la entrevista o reunión no sea, únicamente, dar órdenes, impartir instrucciones o llamar la atención por alguna cuestión sucedida al entrevistado.

No solamente hay que saber escuchar sino que hay que dar señales de que se está escuchando. Pero no más allá de lo necesario. La reunión o entrevista ha de durar lo justo para cumplir con su finalidad, sin excesos innecesarios, pero sin que se noten prisas o agobios de tiempo. El entrevistado no debe sentirse impelido por la presión de la falta de tiempo, aun sabiendo que éste es, generalmente, un bien escaso y limitado.

Quien entrevista, aparte de no mostrar prisa, debe dejar hablar, estimular al entrevistado para que hable y participe en la reunión, evitar digresiones largas, reconducir la conversación cuando se sale del camino, para volver a temas que se quedaron incompletos o sin tocar con la amplitud necesaria. Es una buena práctica

hacerle preguntas cortas al entrevistado que suponen una invitación a hablar o a continuar con un tema concreto.

La vieja expresión de el que más habla es el que menos se entera esconde mucha verdad en su interior. El que entrevista debería de hablar menos y así escuchará más, se enterará más de lo que el entrevistado le dice. Y permitirá que éste diga más cosas, que profundice en la conversación. Es bueno, además, observar al entrevistado. Observar sus gestos y ademanes que acompañan a sus palabras. Son muy indicativos y complementarios de lo que dice.

Por lo general, no se debe cortar continuamente la exposición del entrevistado, adelantándose a sus palabras o conclusiones o preguntándole nuevas cuestiones antes de terminar lo anterior. Esto solamente tiene utilidad, cuando el entrevistado se atasca, divaga excesivamente o no concreta y centra sus ideas. Pero nunca debe ser a causa de la impaciencia o la prisa del que entrevista. Si hay prisa real es mejor, en ese caso, dejar la entrevista para otro momento.

Existen actitudes del entrevistador, bastante frecuentes en gerentes, directivos o jefes en la actualidad, que son enemigas de una buena entrevista. La torpedean e impiden que sea, realmente, eficaz. Podemos citar, a modo de ejemplo;

- Preguntar sugiriendo la respuesta. Es lo que se denomina pregunta con respuesta incluida.
- Preguntar cuestiones en forma vaga e inconcreta, con ambigüedad.
- Hacer preguntas excesivamente generales.
- Preguntar continuamente al entrevistado el por qué de sus afirmaciones o comentarios. El ¿por qué...? desarma y

desanima, para seguir comentando, informando o dialogando, al entrevistado.

- Acorralar a preguntas al entrevistado.
- Usar un lenguaje poco adecuado para la persona a la que se entrevista, de forma que no entienda bien lo que se le quiere decir.
- Entrar demasiado en temas íntimos o personales, cuando se observa que el entrevistado es reacio a hablar o comentar sobre ellos.
- Usar un lenguaje o modos excesivamente sarcásticos o humorísticos, en relación a la persona que se entrevista.
- Mostrar aptitudes de enfado, irascibilidad, desgana, apatía o, simplemente, de excesiva distancia y desinterés por la persona a la que se entrevista.
- Entrevistar en las peores horas y días de la semana o en momentos inadecuados por las circunstancias del entrevistado. Por ejemplo y siempre con carácter relativo según los casos y los temas a tratar, hacerlo unos instantes antes de salir del trabajo, un viernes por la tarde o un lunes a primera hora de la mañana.

#### d) Otras cuestiones de interés en una entrevista

Tienen interés para el entrevistador, normalmente, una serie de cuestiones o aspectos relativos al entrevistado. De ahí que es bueno no despreciarlos o tenerlos en cuenta, según las circunstancias de cada entrevista, el motivo de la misma y cada caso en concreto. Pero podemos señalar algunos de ellos:

- La mirada: evasiva, fija, directa, distraída.
- La expresión de la cara: normal, expresiva, gesticulante, sobria, triste, alegre.

- La postura en su asiento: erguida, hundida, natural, en tensión.
- El habla: locuacidad, desenfadada, apresurada, voz alta y firme, voz baja, hablar mucho, hablar poco, habla con lentitud y parsimonia, nerviosa.
- La actitud en general: Indiferencia, naturalidad, hostilidad, distante, curiosa, en guardia, desinhibida, temerosa.
- El modo de vestir: limpio, elegante, bien cuidado, descuidado, extravagante, normal, con algo llamativo o fuera de lugar, adecuado, inadecuado.
- Apariencia general: serena, nerviosa, inteligente, enérgica, débil, simpática, antipática, confiada, tímida, extrovertida, introvertida, seria, risueña, jovial, triste, alegre.

Existe un clásico dilema en las entrevistas entre dos personas, tales como las que estamos considerando en este trabajo. Se trata de si es bueno o no tomar notas.

Nos referimos a la entrevista jefe-subordinado o a las entrevistas con nuevos empleados o de selección de personal. Y, a su vez, centramos el dilema en el jefe o directivo que está llevando a cabo la entrevista.

Si el entrevistador está tomando notas mientras se produce la entrevista y habla el entrevistado, pueden aparecer los siguientes efectos negativos para el buen fin de la entrevista:

- Puede no atenderse adecuadamente al que habla y, en todo caso, puede parecer al entrevistado que es así, que no se le presta la debida atención.
- El entrevistado puede inquietarse y ponerse nervioso y tenso al pensar que se está tomando nota de todo lo que dice. Esto le puede coartar y frenar en su exposición, poniéndose a la defensiva.

- El entrevistado puede hablar con menos libertad y sinceridad, al tratar de medir sus palabras.

A su vez, en ocasiones, le resulta preciso al que entrevista tomar notas que le permitan recordar, más tarde, los temas tratados o determinadas afirmaciones o matices. En especial cuando se ha de entrevistar o reunirse, consecutivamente, con varias personas.

Lo más práctico y eficaz es tomar algunas notas sobre impresos ya preparados o sobre papel, advirtiéndole al entrevistado y tranquilizándole al respecto. Pero preferentemente pocas y concisas. Es mucho mejor escribir el resumen de la entrevista tan pronto ésta ha terminado y ha salido el entrevistado. En ese momento, se pueden anotar todas aquellas cuestiones que nos resulten interesantes para recordarlas, ya que se tendrán frescas en la memoria.

Las entrevistas deben de tener la duración precisa para que sean eficaces, pero nada más. El tiempo de ambos, entrevistador y entrevistado es demasiado valioso para desperdiciarlo.

La entrevista debería de finalizar, normalmente, con el mismo tono de cordialidad y educación con que se habrá comenzado. Nos seguimos refiriendo a un tipo de entrevistas que no tiene nada que ver con las llamadas de atención, broncas, impartición de órdenes y similares. Y, en el caso de subordinados, teniendo en cuenta que no es la última y que se seguirán celebrando otras en nuevas ocasiones.

## **2.6. SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS**

El mundo actual se mueve a pasos agigantados y cada vez adquiriere más complejidad, por ello se vuelve más exigente. Desde los años 80's hemos observado cambios que han afectado drásticamente la forma de vida; los adelantos tecnológicos ocurren sin ni siquiera anunciarse, la globalización es un fenómeno mundial que esta afectando la economía de los países y en especial los latinoamericanos, pues liga la supervivencia de sus organizaciones a su capacidad de competir en un mercado abierto. Estos cambios en el entorno obligan a las organizaciones a replantear sus estrategias de producción y consecuentemente su modo de manejar el personal, de modo tal que se vuelven cada vez exigentes con sus colaboradores.

Las empresas en su afán de responder a las exigencias del mercado y las del consumidor, procuran desarrollar los productos y servicios de la mejor calidad, acorde a las normas internacionales de certificación que les permita exportar y ser más competitivos. Afortunadamente este vuelco en la industrialización, que hace obsoleto el concepto de cantidad y da importancia a la calidad, ha permitido a las empresas concientizarse de sus trabajadores, como aquellos que pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos. La idea es la siguiente” Si tenemos productos que pueden competir en el mercado, tenemos trabajadores competentes”.

Es por estas razones que las empresas no quieren equivocarse a la hora de gestionar a su personal, y adoptan la gestión del talento humano por competencias, que en últimas busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas. ¿Pero que podemos hacer para tener los trabajadores más competentes del mercado? El primer paso es la selección de personal por competencias.

La selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cual participa otros estamentos de la organización. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras. La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assesment Center.

Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales. Ejemplo de ellas son: ¿Dime un ejemplo de una sugerencia o idea nueva que le haya propuesto un supervisor en los últimos seis meses? O describa las tres mayores responsabilidades de su último trabajo.

Los centros de valoración o Assesment Center, constituyen una técnica que emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias. Es una prueba conductual donde se enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo.

Otra técnica de selección que se ve afectada por la gestión por competencias es la visita domiciliaria, sin embargo sobre este tema no hay mucho material escrito disponible.

Las personas que en la actualidad trabajan sobre la selección de personal por competencias son pocas entre ellas figuran Martha Alicia Alles de Argentina, Jaime Grados de México, Nelson Rodríguez Trujillo de Venezuela y consultores como Hay Group.

La selección de personal por competencias es un tema muy reciente que está cautivando a las empresas latinoamericanas que quieren asegurarse de contar con un personal calificado y competente, y aunque son pocas las personas y el material escrito encontrado en este campo, es necesario tener más producción literaria por parte de los encargados de recursos humanos y psicólogos.

## **2.7. *Insourcing***

La búsqueda de talento es una actividad constante e incluso infinita, esta no puede detenerse frente a un mundo tan cambiante y exigente como el que hoy domina los escenarios laborales.

Esa constante búsqueda pretende captar a quienes ofrecerán a las organizaciones ideas frescas e innovadoras, ya sea basadas en su conocimiento o en la experiencia que hayan acumulado en cada especialidad con el paso de los años.

A veces la búsqueda se realiza para contratos de corta duración; un trabajo en particular puede requerir un mínimo de tiempo si se cuenta con la ayuda de un asesor o un experto para llevarlo a cabo.

Cuando se contrata por poco tiempo no pasa desapercibido, es

común observar con admiración la presencia de terceros caminar por los pasillos y ocupar espacios dentro de la empresa, pues suele dárseles una atención diferente a la que recibe el común: son escuchados con atención, respeto e interés, sus ideas y propuestas son operacionalizadas y, por si fuera poco, el pago que reciben por sus servicios supera cualquier cantidad que pueda imaginarse al primer calculo.

Ese fenómeno organizacional, orientado a buscar respuestas con personal externo, no resta continuidad a la búsqueda de talento, pero en oportunidades pareciera contradecir la naturaleza de esa búsqueda.

¿Cuántas veces los consultores, asesores o expertos han llegado a la misma respuesta que los empleados han venido señalado en el pasado? ¿Cuántas veces la solución la ha aportado primero un trabajador y no ha sido considerada? ¿Cuánto dinero ahorraría la empresa si propiciara el uso del insourcing como herramienta gerencial? El insourcing no es más que el uso consciente y planificado del recurso interno que poseen las organizaciones y el cual se cultiva e incrementa justamente en la captación de ese talento que el mercado ofrece y que gracias a una correcta labor de selección la empresa consigue contratar.

Pero es tan común buscar afuera lo que se tiene adentro que al momento de requerir la ayuda de un experto se obvian los recursos con los que la empresa cuenta, tal vez por la misma razón milenaria que evitó que Jesús de Nazareth fuese profeta en su tierra.

No es difícil imaginar a algún gerente decir "¿acaso este no es el analista de compras? ¿Qué sabe ese joven de mercadeo para opinar al respecto?", tal y como ocurrió con el nazareno, se tiende a pensar que "la gente" que se encuentra al rededor no posee esos dotes extraordinarios que existen en la gente está afuera. Nada

más falso que eso.

En la mayoría de los casos quienes realizan el trabajo conocen la respuesta a los problemas de su área e incluso más allá de ésta, pues están presentes en el día a día de la operación y en contacto directo con los proveedores y clientes; y como es lógico suponer también están a la espera de una oportunidad para que sus ideas u opiniones sean consideradas, ya que no resulta del todo efectiva la proactividad si no se le otorga el valor que ella posee o si, al manifestarse, es cuestionada debido a la posición o circunstancias que rodean al empleado.

Es intuitivo y natural, después de una aseveración como la anterior, recordar que las empresas recurren con frecuencia al trabajo en equipo y que en el pasado cercano y aún hoy se habla de los círculos de calidad y la conformación de entidades interdisciplinarias para afrontar las dificultades o retos presentes en las empresas.

No obstante, si bien es cierto que no es nada nuevo la creación de equipos interdisciplinarios para discutir y afrontar los problemas que presenta una unidad en particular, no es menos cierto que incluso en esos casos quedan por fuera los responsables directos del proceso o, peor aún, quienes poseen las soluciones efectivas al respecto, lo cual ocurre a causa de la etiqueta que se le adjudica a cada empleado dependiendo de la labor que realiza.

Crear tales equipos no significa que la empresa ha entendido la importancia del recurso interno, ni siquiera que tiene conciencia de ello, pues podía ser tan solo la repetición de las practicas exitosas de sus competidores, o simplemente el resultado de lo aprendido en las aulas de clases, e incluso como consecuencia de una recomendación o puesta en practica de una herramienta heredada o aprendida en un curso gerencial.

Ofrecer importancia al recurso humano por convicción va mucho más allá de la aplicación de las herramientas gerenciales, se trata de escuchar realmente a la gente y observar cómo puede estar afectando una decisión de la directiva o la aplicación de una política, el desempeño de sus funciones, la percepción del clima organizacional e incluso la moral de los empleados.

Recurrir al insourcing amerita dar valor al talento captado, pues de lo contrario se estaría desestimando su presencia y conocimiento y, a la vez, se estaría haciendo a un lado a quien se ha contratado por el potencial que posee.

Resulta sumamente contradictorio contar con personal egresado en una u otra especialidad y jamás pedir su opinión profesional al respecto y a la vez negarle así ese trato especial al que se hizo referencia al inicio. ¿Qué los hace menos calificados para opinar? ¿Quién conoce mejor la empresa que ellos? ¿Acaso no son ellos también responsables del éxito de la organización?

Al parecer esas preguntas están siempre presentes en el común de los empleados, pero en primera persona, involucrándose así mismos en lo que la empresa no los considera capaz de intervenir, entonces ¿para que sirve el talento?

Es una afirmación de la teoría del cambio aquella que reza que las verdaderas transformaciones ocurren de adentro hacia fuera, jamás al contrario, pues bien, lo más lógico es suponer que antes de buscar ayuda externa han de agotarse las que pueden obtenerse en casa, de lo contrario solo se alimentan sentimientos de frustración, rabia y rencor en el personal, el cual tiende a sentirse ignorado y menospreciado cuando ello ocurre.

Un ejemplo de lo anterior puede encontrarse en el entrenamiento

del personal, pocas empresas recurren a sus especialistas para que funjan como instructores al resto de los empleados, por el contrario, gastan considerables sumas de dinero pagando facilitadores externos que poco o nada conocen la realidad de la organización.

Para justificar lo anterior usualmente se recurre a la inexperiencia que poseen los conocedores del tema con relación a la didáctica y andragogía propia de quien enseña, pero en tal afirmación se obvia la existencia de cursos para entrenar a entrenadores (train the trainers). Resulta más económico y funcional invertir en educar a la gente para que entrene y capacite a los demás miembros del equipo que cancelar cursos aislados, programados o no, dictados por terceros.

Así mismo puede ocurrir con la creación de logos para una marca, el mejoramiento o nacimiento de un producto, la adición de un servicio, la optimización de un proceso o simplemente la manera en que esta dispuesta un área para ahorrar espacio. ¡Cuanto se ahorraría una empresa con solo preguntar a su gente!

Es claro que lo anterior debe estar aunado al reconocimiento tanto del esfuerzo como del tiempo que se emplea para ello, si la empresa estaba dispuesta a pagar por un servicio externo, debe estar ganada en invertir, si no la misma suma, una cantidad importante en su recurso interno, pues de lo contrario podría generar desinterés en la participación de jornadas creativas, de adiestramiento o cualquier otra que amerite la participación de su gente a causa de observar que ese esfuerzo adicional no posee una contraprestación, aunque la misma no ha de ser necesariamente económica.

La lección es sencilla, si la gente es la empresa y de ella depende el éxito de todos, entonces hay que involucrarla y dejarla

participar, hay que darle valor al talento que se contrata y que se desarrolla dentro de la organización, de lo contrario cabría preguntarse: ¿es que acaso la empresa no cuenta con mentes capacitadas para solucionar problemas, entrenar al personal, mejorar procesos, optimizar recursos e innovar? Si la respuesta es afirmativa, es imperante revisar el proceso de reclutamiento y selección, reorientar el perfil de la empresa y comenzar una campaña masiva de desarrollo de competencias; Mas, si la respuesta es negativa, entonces hay que revisar el criterio de quienes gerencian al personal, porque además de restar valor al talento, están restando dinero a la utilidad financiera del negocio.

## **CAPITULO TRES**

### **LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS, HERRAMIENTA FUNDAMENTAL EN EL PROCESO DE SELECCIÓN.**

#### **3.1. DEFINICIÓN DE PSICOLOGÍA**

La palabra psicología viene del vocablo griego, psyche, soplo, aliento, vida y logos, reunir, ligar como en el sentido que adquirió posteriormente de psyqué, alma y lógos, discurso, tratado que significa "estudio de la mente o del alma". José Velázquez señala que en nuestros días se define a la psicología como la ciencia que estudia la conducta y los procesos mentales en todos los animales. De aquí se desprende lo siguiente: La ciencia ofrece procedimientos racionales y disciplinados para llevar a cabo investigaciones validas y construir un cuerpo de información coherente. Los psicólogos usan la palabra "conducta" de forma bastante vaga; para la mayoría la conducta abarca prácticamente todo lo que la gente y los animales hacen: acciones, emociones, modos de comunicación, procesos mentales y del desarrollo. Existe controversia con respecto a considerar los procesos mentales como conducta. El término procesos mentales incluye formas de cognición o modos de conocer como percibir, poner atención, recordar, razonar y solucionar problemas; además de soñar, fantasear, desear, esperar y anticipar.

#### **3.2. RELACIÓN DE LA PSICOLOGÍA CON LA ADMINISTRACIÓN**

En los inicios de la Administración se concebía al hombre como un instrumento más para lograr la producción cuya única finalidad era obedecer las ordenes de sus superiores y donde no eran tomadas en cuenta sus necesidades u opiniones. Con el paso del tiempo autores como Henry Fayol aportaron nuevas ideas sobre los trabajadores a través

de investigaciones que intentaban descubrir las características psicológicas que influían en el individuo para incrementar su productividad, es aquí donde la administración dio un nuevo giro y donde las personas pasaron a ser consideradas uno de los recursos más importantes para cualquier empresa. A partir de la década de 1920, la Escuela de las Relaciones Humanas surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria y debido a que la producción en serie aumento la tensión nerviosa de los obreros. Ante esta situación, los empresarios y los estudiosos de la administración se vieron obligados a analizar el problema desde un punto de vista psicológico.

Los psicólogos iniciaron investigaciones sobre la selección del personal, elaborando test para escoger a los mejores hombres para las tareas concretas; relacionar aspectos físicos, como la temperatura, luminosidad, humedad, ruido, etc. Elton Mayo inicio la perspectiva de las relaciones humanas, concentrándose en los grupos de personas en el trabajo. Se dejo de un lado el cronometro para medir los movimientos y se empezó a prestar atención a lo que la gente opinaba de su trabajo. Es así como la psicología empezó a tener importantes aportaciones para la Administración.

La psicología de la organización ha sufrido, en los últimos quince a veinte años, cambios importantes que reflejan crecimiento considerable en teoría e investigación de problemas que van desde la motivación, productividad y moral de un empleado hasta aquellos que tienen que ver con cómo organizar una corporación multinacional o cómo manejar conflictos ínter organizacionales.

El campo se caracteriza ahora por su interdisciplinaridad y refleja el creciente interés de psicólogos, sociólogos, antropólogos, politólogos, teorizantes en sistemas y muchos otros por tratar de entender los

fenómenos de tipo organizacional. El interés por la psicología de la organización aumento a medida que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y poner a prueba sus ideas con la investigación empírica. Las primeras preguntas que se hicieron tenían que ver con el problema de evaluar y seleccionar trabajadores. Así, por ejemplo, los primeros esfuerzos en los que los psicólogos industriales tuvieron éxito estaban relacionados con la a una situación estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento.

Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado, ya sea cuantitativa, ya sea tipológicamente. Esta definición implica:

1. La situación estandarizada (es decir, los elementos siguientes: medio en que se desarrolla la experiencia, material de las pruebas, actitudes e instrucción dadas por el experimentador para la utilización del material) sea perfectamente definida y reproducida de modo idéntico en todos los casos.
2. El registro del comportamiento provocado en el sujeto debe ser lo más preciso y objetivo posible. Este comportamiento es muy diferente según los casos: para determinado sujeto consiste en escribir las respuestas, ejecutar una determinada tarea manual, dibujar, hablar. En todo caso las condiciones de registro deben ser definidas y observadas rigurosamente.
3. El comportamiento registrado debe ser evaluado estadísticamente en relación con el de un grupo de individuos. Esta comparación es indispensable y una prueba que no recurra a ella no es una prueba.

4. La clasificación del sujeto examinado en relación al grupo de referencia es el objetivo final de la prueba.

### **3.3. CARACTERÍSTICAS DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS**

La objetividad en las pruebas industriales tiende a ser, en su mayoría, de naturaleza objetiva. La calificación que obtiene el candidato en estas pruebas no tiene relación con los cambios de humor y las opiniones personales de la persona que califica. Otra ventaja de las pruebas objetivas es que pueden ser calificadas fácil y rápidamente por auxiliares con un entrenamiento mínimo. Este factor reduce materialmente el costo de administración del programa, comparado con lo que costaría si se usaran pruebas subjetivas. Confiabilidad, Es la cualidad, la que hace que una misma prueba aplicada dos veces a la misma persona en circunstancias idénticas, proporcione similares resultados; en otras palabras, la confiabilidad indica si la prueba es constante en las mediciones que obtiene de una misma persona, registrando únicamente fluctuaciones de menor importancia ocasionadas por la adquisición de nuevos conocimientos u olvidos durante los intervalos que transcurren entre una y otra aplicación de las pruebas.

Validez. Una prueba válida es aquella que mide lo que se quiera que mida, permitiéndonos así pronosticar lo que queremos pronosticar. Por lo tanto, para que una prueba administrada a los candidatos tenga validez de pronóstico en la selección de personal, debe tener correlación con algún índice de la eficiencia del empleado obtenido posteriormente.

Es perfectamente factible que una prueba sea confiable sin ser válida. Por ejemplo, una regla es un instrumento de medición confiable en alto grado. Si se aplica varias veces al mismo objeto rendirá,

aproximadamente, la misma calificación o lectura en centímetros. Sin embargo, no tiene validez alguna como medida de la eficiencia de un empleado. Para la mayoría de los trabajos, no hay ninguna relación entre la estatura y el éxito del empleado.

**Estandarización.** Es evidente que siempre que se desee comparar a cierto número de personas con respecto a las calificaciones de una prueba, es necesario que se les administre la misma prueba o distintas formas de la misma. Por ejemplo, no se puede esperar comparar las calificaciones de una prueba aritmética de dos solicitantes, uno de los cuales ha pasado una prueba para la que no se necesita estar familiarizado con operaciones más complicadas que la división de varias cifras, mientras que la que ha pasado el otro necesita del dominio de las fracciones y los decimales. Sin embargo, quizá sea menos evidente que el solo hecho de hacerle preguntas idénticas a dos candidatos, no garantiza en sí que están pasando la misma prueba.

En realidad, una prueba consiste de una serie de preguntas presentadas en determinadas condiciones de iluminación, ventilación, espacio para trabajar, asistencia de parte de los censores e indicaciones preliminares al participante, entre otras. Las condiciones en que se realiza la prueba pueden afectar considerablemente las calificaciones.

### **3.4. CLASIFICACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS**

Debido a que las pruebas psicológicas son muy variadas en cuanto a su extensión, calificación, tiempo empleado en aplicarlas, etc., se hace necesario emplear más de un criterio para clasificarlas. A continuación se mencionan los principales de ellos:

En relación al tiempo de aplicación.

a) Prueba de velocidad:

es aquella que tiene un límite determinado de tiempo por más allá del cual no se les permite a los participantes trabajar, aun cuando no hayan contestado a todos los puntos. La administración de este tipo de pruebas facilita en cierto grado la realización de un programa de pruebas en gran escala. Todos los documentos deben ser entregados dentro de un período determinado, lo cual hace posible calificar y estudiar simultáneamente todas las contestaciones. Además hay ciertas circunstancias en las cuales una prueba de velocidad es un aspecto esencial de la función que se evalúa. Por ejemplo varias pruebas de destreza manual están destinadas a medir tanto la precisión como la velocidad de las actividades motrices. Estas pruebas se administran con un límite de tiempo. La rapidez de los empleados auxiliares es otra de las funciones que se miden mediante pruebas con límite de tiempo. Los puntos que comprenden las pruebas de velocidad de los empleados auxiliares son relativamente sencillos, y requieren típicamente que los participantes examinen parejas de nombres o cifras.

b) Prueba de capacidad:

Una de las desventajas de las pruebas de velocidad es que no todos los sujetos responden fácilmente, por lo que sus resultados en este tipo de prueba son más bajos que los sujetos que si responden rápidamente. para evitar esto, se han desarrollados pruebas que no tienen límite de tiempo, pues el número de respuestas correctas no depende del tiempo sino de la habilidad que posea la persona.

En cuanto a la forma de administrarlas.

Pruebas de grupos:

Estas se pueden suministrar simultáneamente a un número considerable de personas, su administración resulta infinitamente más económica, con tal de que se disponga de facilidades adecuadas de asientos y de supervisión de los grupos que concurren a la prueba.

Pruebas individuales:

Son aquellas donde se requiere que esté presente un administrador por cada individuo que se somete a ellas. Durante una prueba individual es más fácil establecer una atmósfera de bienestar y observar el comportamiento del sujeto. Solamente en la prueba individual se puede hacer la clase de pregunta exploratoria necesaria durante cierta clase de apreciación de la personalidad.

En cuanto a la forma de realizarlas:

- a) De papel y lápiz: son aquellas donde el sujeto se ve obligado a responder marcando o formulando una respuesta a preguntas escritas.
- b) Orales: en estas la persona responde, asocia una palabra a otra.

En relación a las características medidas.

*Pruebas de inteligencia:* la definición de la inteligencia resulta complicada por la diversidad de factores incluidos en esta clasificación tan amplia. La inteligencia se considera como una especie general de agilidad mental. Puede ser que esto implique la capacidad de aprender rápidamente, de

resolver problemas que no se han encontrado anteriormente y de recordar informaciones obtenidas algún tiempo atrás. Implica, sin lugar a dudas, la capacidad de pensar en términos abstractos lo mismo que concretos y de manipular símbolos tales como los conceptos matemáticos y verbales.

El rasgo más destacado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad general de aprender y resolver problemas. El hecho de que las pruebas de inteligencia persigan la medición más bien de la capacidad que del saber, significa que una calificación alta obtenida en tales pruebas no garantiza la posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo. un solicitante que obtiene en una prueba de inteligencia una calificación suficientemente alta para ser tomado en cuenta para el cargo de tenedor de libros o de contador, por ejemplo, puede en realidad saber muy poco de los procedimientos de la contabilidad o la contaduría.

No ha hecho sino demostrar que tiene la capacidad de aprender estos conocimientos, con tal de que le proporcionen las oportunidades adecuadas. Entre las pruebas más utilizadas para medir la inteligencia se encuentran: Prueba Otis: las pruebas auto-aplicadas de capacidad mental Otis destacan entre las generalizadas y de uso más corriente y detallado en este terreno. Constan de problemas de lógica y aritmética, que empiezan con preguntas tan fáciles como las siguientes:

¿Cuál de las cinco palabras que se expresan a continuación que significa lo contrario de Norte?

- 1) Polo 2) Ecuador 3) Sur 4) Este 5) Oeste ( )

El numero de contestación se coloca entre los paréntesis que van a la derecha.

Entre las características especiales de la serie están las siguientes: el principio de administrarse a sí mismo, es decir, de auto aplicarse la prueba con lo que elimina la necesidad de un examinador experimentado; un sistema sencillo de puntuación; distintos materiales para la prueba, entre otros. La prueba Otis evalúa la capacidad de razonamiento y lógica.

*Prueba Wonderlic de personal:* es una adaptación de la prueba Otis; se adapta particularmente a las necesidades del negocio y de la industria. Consiste en seleccionar los valores que diferencian de manera más acusada a los empleados de categoría superior de los inferiores en los distintos tipos de empleos. Al igual que la prueba Otis la prueba Wonderlic mide la capacidad de razonamiento y lógica. La prueba empieza con preguntas como la siguiente:

De las cinco cosas abajo escritas, cuatro se parecen de alguna manera ¿cuál es la distinta de las otras cuatro?

1) Contrabando 2) Robo 3) Soborno 4) Trampa 5) Venta

Naturalmente, la contestación acertada es venta, porque las otras cuatro palabras se parecen en que todas contienen un elemento de inmoralidad.

*Pruebas de interés:* las pruebas de interés requieren esencialmente que los individuos sometidos a ellas manifiesten el grado de afición que sienten por actividades distintas, como empleos, pasatiempos, recreación y diversiones. A veces se consigue dicha declaración, presentando al sujeto grupos de tres actividades, por ejemplo, y rogándole que indique cuál es la que le gusta más y cual la que le agrada menos. En otros casos la persona indica sencillamente, en cada uno de los puntos si le gusta o le disgusta mucho la actividad en cuestión. Los intereses son producto de la acción recíproca de los factores hereditarios y ambientales. Es

probable que los seres humanos posean capacidades que nunca se conocen ni se aprovechan completamente. La falta de interés es la causa principal de que nunca utilicemos a fondo nuestras capacidades en ciertos aspectos.

De dos solicitantes que posean una experiencia potencial previa más o menos igual, probablemente será más eficiente como empleado aquél que tenga intereses vocacionales más definidos. Las pruebas de uso más común son el Formulario de interés vocacional de Strong y el récord de preferencias de Kuder. Los hombres que desempeñan distintos trabajos tienen intereses diferentes. El formulario de interés vocacional de Strong es un instrumento que identifica tales diferencias entre las ocupaciones que los estudiantes universitarios suelen elegir. Esto se logra proporcionando un índice de la similitud entre los intereses de una persona y los de hombre que han tenido éxito en la amplia gama de ocupaciones.

El Formulario de interés vocacional de Strong esta dividido en ocho secciones.

La primera sección presenta títulos de ocupaciones como:

1. Actor. 7. Director atlético. 2. Publicista. 8. Subastador. 3. Arquitecto. 9. Autor de novelas. 4. Militar. 10. Autor de libros técnicos. 5. Artista. 11. Vendedor de autos. 6. Astrónomo. 12. Piloto de carreras.

A los que el sujeto tiene que contestar señalando una de las tres respuestas posibles, "me gusta", "me desagrada", o "me es indiferente".

Las otras secciones tratan sobre: materias escolares, entretenimiento y pasatiempos, ocupaciones, actitudes hacia diferentes clases de personas, actividades o que conteste afirmaciones como "siempre termino mis

trabajos oportunamente" y frases similares. Esta prueba sirve para valorar las distintas gamas de intereses personales o vocacionales a que se destina.

El Récord de preferencias de Kuder, consiste en puntos ordenados en grupos de tres, que requieren que el examinado escoja el que le gusta más y el que le gusta menos.

Ejemplo: Visitar una galería de arte. Leer en una biblioteca. Visitar un museo Sirve para medir las siguientes diez áreas de interés: actividades al aire libre, mecánicas, calculadoras, científicas, persuasivas, artísticas, literarias, musicales, servicio social y de oficina.

*Pruebas de personalidad:* estas pruebas están diseñadas para medir características como el equilibrio emocional, la perseverancia, la confianza en sí mismo y muchas otras. Muchos jefes de personal consideran la personalidad como el factor decisivo del éxito o fracaso en el empleo Es una opinión bastante generalizada que para ciertos tipos de cargos, las características personales pueden tener mayor importancia que la habilidad o el conocimiento del empleo. Es posible que a la persona encargada de realizar la entrevista se le antoje que una de sus obligaciones primordiales es la de averiguar "qué clase de individuo es en realidad el solicitante".

En efecto, existen pocas dudas de que los rasgos de la personalidad son significativos en lo que se refiere a la vocación. También es evidente que la adaptabilidad, la franqueza y la salud mental general afectarán toda la eficiencia de un empleado. Para la apreciación de la personalidad se utilizan dos tipos de medidas: los cuestionarios de papel y lápiz y los sistemas de proyección. Los cuestionarios de papel y lápiz contienen una serie de preguntas o aseveraciones tales como: Mi salud me preocupa

mucho. Padezco frecuentes dolores de cabeza. Me es fácil concentrarme. Se le dan instrucciones al sujeto de que debe contestar a cada aseveración "sí", "no", "siempre", "algunas veces" o "nunca. Las contestaciones se puntúan con objeto de disponer de un resultado para valorar cada uno de los distintos rasgos de la personalidad, tales como "dominio" o "sociabilidad". Los cuestionarios de personalidad de papel y lápiz, estandarizados, son tan fáciles de administrar y calificar como cualquier otra clase de prueba objetiva para grupos. Sin embargo, los resultados que se han obtenido de estos cuestionarios en la selección de personal, han sido negativos en gran parte. Y la razón es que, como los cuestionarios de los intereses, los de papel y lápiz referentes a la personalidad se transparentan demasiado. Es decir, el sujeto identifica claramente cuál es la respuesta correcta.

Los sistemas de proyección le presentan al examinado una serie de estímulos en la prueba de Rorschach, denominada así en honor de su inventor Herman Rorschach esta prueba es seguramente la más famosa de todas las pruebas psicológicas. Se utilizan figuras de manchas de tinta, cinco de ellas de color. Al sujeto se le pregunta qué es lo que ve o recuerda en cada mancha de tinta. Obviamente no existen respuestas correctas o incorrectas, por lo que, en teoría cada persona ve a las personas o cosas que le son importantes.

Algunas experiencias clínicas con ese material indican que la respuesta de los sujetos a la forma, el color y detalles de las manchas de tinta, pueden revelar gran parte de su vida inconsciente, tal como se proyecta en el dibujo.

*Pruebas de rendimiento:* tienen por objeto valorar el grado de adelanto de los individuos en cualquiera actividad laboral que se les confíe. En la vida de los negocios y de la industria se utilizan principalmente estas pruebas

para la aceptación de individuos para empleos en que hacen falta trabajadores con experiencia. Las pruebas de rendimiento en el trabajo pueden constar de diversos puntos, como por ejemplo, preguntas verbales, ejercicios escritos en contestación a preguntas objetivas y exámenes prácticos del trabajo en cuestión. La prueba de ensayo es un ejemplo de este tipo, consiste en colocar al individuo ante un simulacro operativo en que se reproducen todas las manipulaciones que exige el trabajo, o las más importantes.

Generalmente en dichas pruebas se utiliza un equipo análogo al que hace falta para el trabajo verdadero. e) Pruebas de aptitud: las pruebas que se utilizan para calcular el resultado posible que va a dar un individuo en un oficio determinado miden o calibran las características humanas fundamentales para desarrollar determinada actividad o desempeñar determinados empleos. Estas características fundamentales pueden llamarse aptitudes.

Un ejemplo consiste en el test de aptitud de oficinista. Estos test sirven para medir las capacidades necesarias para el trabajo de oficina, o sea, escribir a máquina, llevar la contabilidad, archivar y otras actividades relacionadas. Consiste de tres subpruebas: vocabulario de la oficina, aritmética de la oficina y comprobaciones de oficina. Además de la aptitud específica de oficinista se requiere también de inteligencia general. Los estudios detallados de los trabajos de oficina revelan que son muy importantes la rapidez, la exactitud, la capacidad motora y la destreza.

### **3.5. IMPORTANCIA DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS PARA LA ORGANIZACIÓN**

La aportación práctica más importante de los psicólogos a la administración de recursos humanos es tal vez la creación de pruebas que ayudan a resolver problemas de selección, adiestramiento, limitación de la producción seguridad y reducción de los conflictos laborales. Las pruebas a que se somete a los solicitantes constituyen una de las ayudas más eficaces de que se puede disponer para admitirlos en el empleo, cuando se saben administrar con acierto.

Dichas pruebas proporcionan muchas veces la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones, lo cual muchas veces es difícil averiguar por otros medios. No quiere decirse con esto que las pruebas de personal constituyen la solución definitiva de los problemas relacionados con la admisión en la empresa. Ciertas características del solicitante, que pueden ser importantes para determinar su éxito o su fracaso posible en el empleo, no siempre pueden valorarse del todo en las pruebas del personal que hasta ahora se han inventado.

El propósito de aplicar las pruebas es el de proporcionar un avalúo 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 sabe 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 puedan medir, y que se crea están relacionadas con el éxito en el empleo; en segundo lugar, la elaboración de una prueba destinada a la medición de dichas características y finalmente un estudio subsiguiente

para determinar hasta qué grado dichas características están, en realidad, relacionadas con la eficiencia del empleado.

Una de las primeras pruebas para selección de personal es la de Aptitud Mental de Autoadaptación de Otis. Su aplicación es muy común en países industrializados. Es una prueba de inteligencia y proporciona una apreciación del desenvolvimiento mental de un candidato, de su capacidad para adaptar conscientemente su pensamiento a nuevas exigencias. También, permite medir la capacidad en diferentes áreas de acción u oficios como en el caso de oficinistas, operadores de máquinas, trabajadores en línea de montaje y demás personal de inspección.

Esta prueba correlaciona moderadamente el éxito del aprendizaje de la tarea y la facilidad de adaptación inicial, pero no el rendimiento posterior del individuo.

El Wesman Personnel Classification Test representa un enfoque diferente pues evalúa y otorga puntuaciones en materia verbal y numérica. La primera batería se basa en analogías verbales con una duración de 18 minutos. La prueba numérica se deriva del cálculo aritmético y pretende medir el ingenio y la habilidad en la preparación de relaciones numéricas; tiene una duración de diez minutos.

Un instrumento quizás más apropiado para una rápida selección de personal es el tests for industry (PTI) que incluye una batería con pruebas verbales (cinco minutos), numéricas (veinte minutos) y de direcciones orales (quince minutos).

Las pruebas de rendimiento profesionales, Trader Tests, son particularmente útiles para la administración del trabajo. Su contenido puede ser verbal o apoyarse en gráficos o diagramas. En estas pruebas

el candidato desarrolla tareas similares a las que tendría que ejecutar en caso de ser seleccionado.

Las pruebas de rendimiento profesional más usadas son las destinadas a trabajos de oficinas, especialmente los de mecanografía, taquigrafía y contabilidad. Algunos incluyen el manejo de un segundo idioma y la información general acerca de negocios junto con medidas de habilidades necesarias para el cargo.

Otras pruebas como los escritos de información, se centran no en las aptitudes para el empleo, sino en la información técnica: manejo de herramientas de carpintería, soldadura, trabajo con laminas de metal, trabajo con torno y fresadora, entre otros.

Las pruebas industriales orales, Oral trade tests, constituyen otra técnica de medición de la formación y la experiencia profesional. Están conformadas por una corta serie de preguntas sobre conocimientos profesionales especializados.

### **3.6 APLICACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS**

El administrador del test. Aplicar una prueba no es un procedimiento complicado. Cualquier persona puede ser entrenada para desempeñar esta función. La sencillez relativa para administrar las pruebas conduce a muchas personas a que lleguen a la errónea conclusión de que se necesita muy poca preparación. Y claro está que esto es falso. No importa quien administre la prueba ni cuántos años de experiencia tenga, siempre se necesitará conocer las peculiaridades de las pruebas específicas que se vaya a aplicar.

Es necesario señalar la importancia de los siguientes procedimientos para la aplicación de las pruebas psicológicas:

1. las instrucciones de la prueba deberán seguirse siempre sin ninguna desviación. Esto significa que el administrador no debe cambiar ni en lo mínimo las instrucciones de la prueba. Si las instrucciones no son suficientemente claras, esto deberá tenerse en cuenta en el momento de escoger la prueba. Los administradores deben comprender la importancia de leer las instrucciones al pie de la letra.

2. las preguntas de los candidatos deberán contestarse dentro del contexto de las instrucciones de la prueba. esto puede consistir en repetir o parafrasear las instrucciones de la prueba o en poner ejemplos de práctica que aclaren cualquier confusión. Los candidatos deben comprender las instrucciones antes de que comience la prueba.

3. Los límites de tiempo deben observarse estrictamente. Las dos recomendaciones siguientes pueden ser útiles.

a) Si la prueba tiene secciones con límites de tiempo breves, cinco minutos o menos, cada examinador debe tener un cronómetro para controlar el tiempo exacto.

b) La mayoría de las pruebas solamente requieren de un reloj ordinario con segundero. Cuando use un reloj, anote la hora en que comience el examen y la hora en que termina.

4. El examinador y sus ayudantes deben verificar, ocasionalmente, el progreso de los examinados.

La palabra ocasionalmente se usa porque los supervisores suelen circular demasiado por el área. En muchos casos, esto no beneficia a los candidatos y tiende a ponerlos ansiosos. Por otra parte, es necesario que de vez en cuando se recorra el salón.

El mejor procedimiento para cerciorarse de que los candidatos están de acuerdo con el formato de la prueba es el de, por supuesto, asegurarse de que todos los candidatos entiendan lo que se espera de ellos y la manera como van a responder a los reactivos de la prueba antes de que ésta comience.

Minutos después de que comience el examen el examinador y los supervisores deben caminar silenciosamente por el área para verificar que los candidatos están trabajando en las páginas correctas y marcando sus respuestas en el lugar apropiado. Después de que los supervisores han completado sus rondas, debe colocarse estratégicamente en lugares desde donde puedan atender individualmente a los candidatos. No deben volver a circular hasta que comience una nueva prueba.

*Condiciones físicas.* Thorndike y Hagen enumeran cuatro condiciones deseables para un examen.

Afirman que los sujetos deben:

- a) Estar físicamente cómodos y emocionalmente tranquilos.
- b) No tener interrupciones ni distracciones.
- c) Poder manejar sus materiales de examen.
- d) Estar separados convenientemente para disminuir la tendencia a que copien "entre sí".

*Condiciones psicológicas.* El clima psicológico es de primera importancia; depende mucho de las condiciones físicas y de la capacidad del aplicador del test para establecer rapport. El ambiente psicológico varía con la exactitud del examinador.

El examinador debe mostrarse tranquilo y animado, de manera que los candidatos no se sientan amenazados por la prueba. La importancia de la situación psicológica se ha demostrado en numerosos estudios. Estos estudios han revelado que la prueba debe interpretarse a la luz de la situación del examen y que cuando hay buenas relaciones con el examinador se proceden mejores resultados.

### **3.7. ELABORACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS.**

La anterior descripción de las características que deben contener las pruebas psicológicas permite observar que la elaboración de una prueba implica mucho más que tomar papel y pluma y redactar preguntas.

*Primer paso:* Análisis del empleo. No se puede hacer nada concreto con respecto a la redacción de las preguntas de una prueba antes de formarse una idea precisa de la función o de las funciones que se deben evaluar. Esto solo se puede hacer después de haber realizado un análisis minucioso del empleo, destinado en poner en claro las diferencias entre los puestos. Mediante el análisis se obtendrán los indicios referentes a las funciones psicológicas fundamentales que se deben evaluar en la prueba de selección, incluyendo ciertas clases específicas de conocimientos, capacidades y características personales.

*Segundo paso:* Redacción de los detalles preliminares. La preparación de los detalles de una prueba requiere de un alto grado de habilidad. Aun teniendo amplia experiencia, es posible que la persona que prepara la prueba disponga tareas inadecuadas para probar al personal o formule preguntas deficientes, en virtud de su ambigüedad o por contener algún indicio interno referente a la respuesta correcta. Por lo tanto, prepara una serie preliminar de puntos o tareas, que posteriormente evaluará

mediante un análisis de dichos puntos. Estos pueden formularse de distintas formas incluyendo, sin limitarse a ella la selección múltiple.

La elaboración de los puntos de selección múltiple ofrece ciertos riesgos que pueden evitarse con facilidad. Estos se describen separadamente para la premisa (la pregunta o frase que precede a la selección alterna) y para las alternativas (el grupo compuesto por la respuesta correcta de las opciones incorrectas) Reglas para la elaboración de la premisa. Tal vez la crítica que se hace con más frecuencia en contra de las pruebas objetivas es la de que los puntos que contienen tienden con mucha frecuencia a ser ambiguos. La ambigüedad solamente se puede evitar en los puntos de selección múltiple cuando la premisa contiene una exposición clara de todas las condiciones necesarias para interpretar el punto correctamente. Sería imposible, por ejemplo, responder a una aseveración que comenzará con "la medida más adecuada de la tendencia central es:" porque ninguna medida es "la más adecuada" en toda clase de circunstancias.

El candidato necesita saber si la distribución es normal o irregular, así como ciertos detalles acerca del fin que se persigue al computar la medida de tendencia central. Otra causa de confusión al formular la premisa es no llamar la atención de algún modo sobre las negativas. A menos de que las palabras tales como "no" y "nunca" se escriban con bastardillas o mayúsculas, es posible que al concursante se le pasen por alto, por causa de la tensión nerviosa y la ansiedad que acompaña a la administración de una prueba de selección. La persona que prepara la prueba debe también tener mucho cuidado en la formulación de la premisa para evitar incluir un indicio gramatical que señale la alternativa incorrecta. Una premisa que termine con la palabra un, por ejemplo, sugiere una respuesta que empiece con una vocal y no con una consonante. De igual manera, una premisa que termina con la palabra los o las indica una respuesta en plural más bien que una en singular.

Tales indicios le permiten naturalmente al concursante responder correctamente aun cuando no posea el conocimiento que requiere ese punto. Reglas para la preparación de las alternativas. los defectos en la estructura de las alternativas tienen, generalmente, el efecto de señalar la respuesta correcta.

*Por ejemplo,* si las distracciones (alternativas incorrectas) no son visibles, pueden ser eliminadas por el candidato con base en el sentido común antes que en el saber. Es conveniente formular alternativas de manera que resulte atípica por su longitud. La alternativa atípica, que puede ser ya sea demasiado larga o demasiado corta, resulta la respuesta correcta, con más frecuencia de la que se puede atribuir al azar. Probablemente esto se debe a que la persona que prepara la prueba le resulta fácil formular la respuesta correcta con gran brevedad, o piensa que hay que agregarle diversos distintivos para evitar la ambigüedad.

Por último, hay que evitar el paralelismo parcial en la estructuración de las alternativas. Las alternativas paralelas son aquellas que están formuladas de manera similar, excepto por una o dos palabras claves. Con frecuencia, pero no siempre, las alternativas paralelas son el contrario la una de la otra. Las alternativas siguientes son paralelas: a) La media es más alta que la mediana. b) La media es más baja que la mediana. Con frecuencia un grupo de puntos de selección múltiple contendrá dos alternativas paralelas y dos que no son. En tales casos, la respuesta correcta se encuentra en la pareja de alternativas paralelas, aumentando así considerablemente la posibilidad de obtener una respuesta correcta únicamente sobre la base de una suposición afortunada.

La lista de "reglas" precedentes para la elaboración de pruebas de selección múltiple no es exhaustiva en lo absoluto. Sin embargo, sirve para indicar las clases de errores que pueden introducirse en dichas pruebas, con el efecto, ya sea que los puntos resulten ambiguos o de proporcionar un indicio que señale la respuesta correcta.

Tercer paso: Análisis de los puntos. Un análisis de los puntos proporciona al que elabora la prueba, datos que le permiten apreciar el valor de los puntos preliminares que ha desarrollado. El análisis de los puntos sirve como base para seleccionar entre el conjunto de puntos preliminares, aquéllos que deben quedar incluidos en la forma final de la prueba.

El análisis típico de puntos proporciona dos clases de información acerca de cada punto: 1) información acerca de la capacidad discriminatoria de cada punto y 2) información acerca de la relativa facilidad o dificultad del punto. Discriminación de los puntos. Cada punto de una prueba debe contribuir a la capacidad de la prueba para diferenciar entre las personas en cuanto a la función que se trata de apreciar. La discriminación de los puntos (o la validez de éstos) sirve para distinguir hasta qué grado puede un punto diferenciar entre las personas que se encuentran en los extremos opuestos de la secuencia con respecto a la característica determinada que mide. Esta fase del análisis de puntos requiere que la serie preliminar de puntos se administre a una muestra de personas similares a aquéllas a quiénes está determinada la prueba. Luego, se subdivide a las personas que han participado en este análisis de puntos, en subgrupos de alto y bajo criterio. En la práctica esta tarea se basa la mayor parte del tiempo en la estimación del total de las calificaciones de la prueba.

Por lo tanto, el objetivo de esta fase del análisis es determinar hasta qué grado contribuye cada punto en la medición de la función que debe medir

la prueba entera. Se ha determinado que el punto óptimo de división para formar los subgrupos de distinto criterio se obtiene asignando el 27 por ciento de las personas con las calificaciones más altas al grupo de criterio "elevado" y el 27 por ciento de las personas con las calificaciones más bajas, al grupo de criterio "bajo". Por lo tanto, si una prueba que tiene que analizarse por puntos se aplica a un grupo de 185 personas, cada uno de los subgrupos de criterio distinto comprendería 50 personas. De la discusión precedente se deduce que los puntos con verdadera valor discriminatorio son aquéllos que pueden diferenciar entre los subgrupos de alto y bajo criterio. Por consiguiente, el punto absolutamente válido es aquél que contestan incorrectamente todos los que constituyen el grupo de bajo criterio Dificultades de los puntos.

De éstos, que componen el conjunto preliminar, solamente se toman en cuenta para formar parte de la versión definitiva de la prueba lo que han demostrado capacidad discriminatoria. A los puntos que han sobrevivido a esta fase del análisis se les somete luego a una nueva selección con base en su relativa facilidad o dificultad, antes de hacer la selección definitiva de los puntos a incluir en la versión final de la prueba. Por ejemplo, ¿qué sucedería si en una prueba de capacidad matemática todos los puntos fuesen sumamente fáciles? Desde el momento en la mayoría de los aspirantes estuvieran en condiciones de contestar todos éstos, las calificaciones de la prueba tenderían a ser más bien altas. Esto tendría como resultado que se haría difícil separar, entre los participantes, a los que poseen un grado moderadamente alto de capacidad para los números, de aquéllos que lo tienen muy alto. La prueba no tendría suficiente "capacidad satisfactoria". Y por lo contrario, una prueba que consistiera enteramente de puntos muy difíciles tendría demasiada capacidad satisfactoria. La mayoría de los participantes obtendría calificaciones bajas, y sería imposible separar a los que tienen un grado moderadamente bajo de capacidades de aquéllos que lo tienen muy bajo.

Con objeto de evitar cualquiera de los dos extremos, las pruebas se formulan generalmente de manera que contengan puntos distribuidos a lo largo de la escala de dificultades. La prueba, en su forma definitiva, deberá contener algunos puntos más bien fáciles, otros más bien difíciles, y un número considerable que se encuentre en el término medio. Los datos referentes a la dificultad de los puntos se obtienen haciendo un computo en el porcentaje de personas del total que participan en el análisis de puntos, que contesta correctamente cada punto. Por lo tanto, la prueba en su estado definitivo deberá contener solamente los puntos que han demostrado poseer una capacidad satisfactoria de discriminación y un campo de facilidad y dificultad relativas.

Cuarto paso: la confiabilidad. La confiabilidad requiere generalmente un estudio de la consistencia de las calificaciones de las pruebas. Los estudios de la confiabilidad se pueden realizar de varias maneras tres de las cuales se describen a continuación. Método de la prueba repetida. Una prueba confiable es aquella en que un individuo quedará más o menos en la misma posición en pruebas sucesivas, sea quien sea la persona que administre la prueba. Esta definición de la confiabilidad sugiere un método sencillo de determinar el grado relativo de consistencia de una medida: es decir, administrar la prueba dos veces al mismo grupo de personas y correlacionar las calificaciones obtenidas en ambas ocasiones. De manera ideal, la persona que obtuvo la calificación más alta ( la posición más elevada) en la primera prueba, debiera también obtenerla al repetirla. De igual manera la persona que obtuvo la calificación más baja la primera vez (la posición más baja), debiera obtenerla en la repetición, y las personas con calificaciones intermedias en la primera prueba, deberían mantener su misma calificación relativa la segunda vez. Método de las formas equivalentes. Este método implica la administración de una forma equivalente de la prueba original, después de cierto tiempo, en lugar de repetir la misma prueba original. Las formas

equivalentes de un prueba son similares en cuanto a las características (la distribución de los índices de dificultad de los puntos y de su validez) y al contenido general, aun cuando los puntos específicos que contienen las formas son diferentes. El que el contenido específico de los puntos de las formas equivalentes de una prueba sea diferente, significa que ni el factor memorial ni el factor instrucción pueden afectar el resultado cuando se evalúa la confiabilidad relacionando las calificaciones obtenidas en las dos formas. Método de la prueba dividida en dos. Tanto al método de la prueba repetida como al de las formas equivalentes para evaluar la confiabilidad, se les puede objetar que ambos necesitan de dos sesiones. El método de las dos mitades permite evaluar la confiabilidad mediante una sola sesión de prueba y es, por lo tanto, de uso frecuente en la industria. Este método requiere que la prueba completa se divida en dos mitades, de tal modo que los puntos de cada mitad constituyan una reproducción en miniatura de la prueba entera. en la práctica, esto se logra con frecuencia asignándole a una mitad los puntos con números impares y los de los números pares a la otra mitad, aun cuando se puede aceptar cualquier otro procedimiento con tal de que se obtengan mitades comparables. Las mitades se califican por separado, y la evaluación de la confiabilidad se deriva relacionando las calificaciones obtenidas por un grupo de personas en ambas mitades de la prueba.

Quinto paso: la validez. Una prueba válida para la selección de personal debe tener relación con cierto criterio del éxito del empleado. Cuanto más estrecha sea esta relación, mayor será la ayuda que pueda proporcionar la prueba para pronosticar el éxito o fracaso eventuales de un grupo de candidatos. Validez previsiva. El procedimiento más conveniente de validar una prueba con propósitos de selección es de administrársela a lo que solicitan el trabajo, y de contar a todos sin tomar en cuenta las calificaciones de la prueba. Se archivan las calificaciones hasta una oportunidad posterior, cuando se disponga de alguna medida que sirva de

criterio con respecto a la eficiencia de los trabajadores. Las calificaciones obtenidas por los solicitantes en la prueba se relacionan entonces con el criterio para obtener una indicación de la validez de la prueba. Validez concomitante. Las pruebas se validan con frecuencia administrándolas a los empleados mientras trabajan, y relacionando las calificaciones con algún elemento de juicio de que se pueda disponer inmediatamente. Este procedimiento proporciona una validez más bien concomitante que previsiva, puesto que se dispone simultáneamente, tanto de la prueba como de los elementos de juicio.. Validez nominal. Cuando una prueba tiene la apariencia de medir factores relacionados con el trabajo, se dice que tiene validez nominal. Por ejemplo, una prueba de selección de pilotos tiene validez nominal cuando la fraseología de un punto hace referencia al avión y al vuelo.. Factores previsivos múltiples. El programa típico de selección utiliza las calificaciones obtenidas por los candidatos en una batería o grupo de pruebas. Puede ser que cada uno de los componentes de la batería tenga en sí una validez solo relativa. Sin embargo, es posible que la combinación tenga mucho más valor para fines previsivos que cualquiera de las pruebas del conjunto, tomada individualmente.

Sexto paso: Interpretación y calificación de las pruebas. El psicólogo que ha elaborado una prueba con fines de selección tiene que realizar ciertos análisis estadísticos destinados a contestar o clases de preguntas generales acerca de la calificación de cada solicitante. En primer lugar, ¿cómo resultó su calificación en comparación con la de los demás que participaron en la prueba? En segundo lugar ¿salió aprobado, es decir, merece que se le contrate? La primera de estas interrogaciones requiere que la calificación sea traducida en otra clase de calificación que refleje la ejecución del solicitante que se tiene en consideración en relación con la de otros solicitantes que han participado en la prueba. Esto implica la elaboración de normas para las pruebas. La segunda interrogante

requiere que se determine una calificación crítica (o suficiente para ser probado) para dicha prueba. De igual forma los psicólogos hacen uso de las estadísticas para analizar las variaciones que puedan existir en el resultado de las pruebas.

### **3.8. CONJUNTO DE PRUEBAS PARA FORMAR UNA BATERÍA**

No existe una prueba que por sí sola sea capaz de medir todas las capacidades y talentos que se requieren para desempeñar un oficio o empleo. Incluso las actividades laborales más sencillas resultan complejas si se considera el conjunto de capacidades y talentos que se requieren en la persona que aspire a permanecer en su empleo y a desempeñarlo debidamente. Esto hace indispensable, y a veces imprescindible, el empleo de una batería de pruebas, esto es, un grupo de pruebas sin limitarse a una sola. En muchos casos se necesita, además, utilizar una batería de pruebas más bien que una sola, puesto que lo más que puede cubrir una prueba por sí misma es uno de los aspectos múltiples o de las diversas cualidades que son necesarias para el desempeño del trabajo en cuestión. Se requiere de una batería completa para obtener un panorama más amplio e integral.

### **3.9. ¿PORQUE UTILIZAN PRUEBAS PSICOLÓGICAS LAS EMPRESAS?**

En la actualidad se ha incrementado la utilización de las pruebas psicológicas en las empresas, esto se debe a la valiosa ayuda que han aportado, especialmente en el proceso de selección como un complemento a la entrevista de selección, estudio socioeconómico, examen médico, etc., Las pruebas psicológicas si son utilizadas adecuadamente permiten a las organizaciones conocer las habilidades,

intereses, aptitudes, conocimientos, que poseen los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la empresa y a través de éstas hacer más fácil la selección de un candidato específico que llene las condiciones del puesto requerido. Las pruebas psicológicas aun cuando en su mayoría se utilizan para la selección de personal contribuye también entre otros a: 1. Colocación de los empleados en los distintos oficios. 2. Traslado de los empleados. 3. Ascenso de los empleados. 4. Valoración de la eficacia de los programas de adiestramiento. 5. Determinar las necesidades que hay en la organización de adiestrar personal. 6. Asesoramiento y consejo de los empleados.

### **3.10. LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS NO SON INFALIBLES**

Joseph Tiffin señala que las empresas deben tener siempre presente que las pruebas psicológicas distan mucho de ser infalibles y que a veces producen resultados que no constituyen indicación auténtica de la aptitud del solicitante para el trabajo a que aspiran. Cualquier sistema nuevo, bien sea para el empleo del nuevo personal u otra actividad, no debe valorarse en virtud del hecho de que sea totalmente exacto, sino en función de su grado de perfección mayor que el de los métodos que le han precedido. Para determinar la utilidad de la implantación de un programa de pruebas es necesario hacer una comparación entre la situación del empleo aplicando las pruebas y la misma situación sin hacer utilizado ida resultante del coeficiente intelectual, obviando otros parámetros importantes, lo que puede crear valoraciones que no se corresponden con la realidad. También existen formas abreviadas de esta escala que se utilizan como medio rápidos de criba.

Su fiabilidad, muchas veces, resulta un tanto discutible, puesto que sesga muchas de las observaciones cualitativas. El test de ordenamiento o clasificación de imágenes es uno de los once que forman parte de la escala de Wechsler, y corresponde a la escala de ejecución. Se trata de una prueba de comprensión en la que el individuo deberá ordenar de forma lógica una secuencia de imágenes. Esta prueba valora la rapidez de ejecución y la aptitud para encontrar el orden idóneo. El test se inicia con una serie sencilla de tres viñetas, como la que se muestra., y va ganando complejidad hasta llegar a series de seis. La media de los adultos tarda uno o dos minutos en situar en su orden exacto las cuatro primeras series. Los que poseen mayores dotes de inteligencia lo consiguen en menos de 60 segundos. En estos casos, el psicólogo valorará no tanto la solución al problema como la rapidez en su resolución, lo cual indicaría que el individuo posee un espíritu despierto y también una buena disposición para la lógica y la intuición.

A continuación se presentan los siguientes reactivos que son una combinación del procedimiento Wechsler y Terman-Binet. Se espera que el sujeto dé una respuesta directa y general. Información ¿Cuántos dedos tienes en los pies? ¿Cuántos días tiene un mes? ¿Cómo se obtiene en almibar? ¿Quién escribió "Crimen y castigo"? Comprensión ¿Qué debes hacer cuando te sangra la nariz? ¿Por qué debe ser honesta la gente? ¿Por qué tienen motor los aviones? ¿Qué significa la aseveración: "olla vigilada nunca hierve"? Aritmética ¿Cuánto costarán cuatro manzanas si cada una vale cinco centavos? Una mujer tiene \$ 20.00 gasta \$ 8.50 ¿Cuánto le queda? El precio de las habas es de \$ 2.45 por un paquete ¿Cuánto valdrán nueve paquetes? Para cada una de las anteriores se tomará el tiempo Serie de dígitos "Voy a decir algunos números. Escucha atentamente y cuando termine repítelos en seguida". El examinador comienza con tres dígitos y continúa hasta nueve o hasta que el sujeto falla en dos intentos de una serie. Por ejemplo, si falló en el 5 8264, se

mencionan otros cinco dígitos y, si el sujeto falla nuevamente se suspende el test. Si contesta coorrectamente continúa. Después de completar esta primera serie de dígitos, se le pide al sujeto que repita los números en orden inverso. Por ejemplo, el examinador dice "683", el sujeto debe contestar "386". El test se suspende de la misma manera que la serie anterior. Vocabulario Se presentan al sujeto palabras tales como "vagon", "rubí". Hay cuarenta palabras. Después de que el sujeto ha tenido cinco fracasos consecutivos se suspende el test.

**PRUEBAS DE PERSONALIDAD TEST: TEST DE APERCEPCIÓN TEMÁTICA.** Compuesto por 30 láminas que presentan escenas con personajes en situación ambigua, excepto la última que es blanca. El paciente debe contar una historia inventada de acuerdo con el material que se le ha presentado. Puede aplicarse a partir de 11-12 años.

**TIEMPO:** Dos sesiones de una hora cada una.

**A FAVOR:** Revela con eficacia aspectos ocultos de la personalidad.

**EN CONTRA:** Se ha puesto en duda que la fantasía que solicita el test pueda revelar disposiciones motivacionales ocultas. Este es uno de los más celebres test proyectivos de la personalidad. Se trata una técnica de investigación del yo profundo que utiliza como instrumento la imaginación creadora, a través de la cual se revela nuestra capacidad de expresar y controlar esos fantasmas que habitan en el inconsciente.

Para conseguirlo el test de apercepción temática se vale de un total de 19 láminas con dibujos impresos en blanco y negro. El sujeto deberá narrar una historia sobre cada una de ellas. Al final, se le entregará una lámina en blanco para que sea el mismo quien dibuje su propio relato. Una vez comenzada la prueba, el psicólogo tomará nota de todas las reacciones e interpretaciones que realice el individuo sobre cada una de las láminas:

cómo concibe y relata la historia, qué papel asigna a cada uno de los personajes que en ella aparecen, cuál es el tono emocional utilizado o la velocidad de las repuestas, entre otros parámetros.

La mayor parte de las imágenes dibujadas están elegidas para revelar un conflicto particular: desde los diferentes estados de ánimo, pasando por problemas sexuales o afectivos, hasta el nivel de agresividad o autoestim

#### TEST: RORSCHACH

TIEMPO: En teoría, ilimitado. Pero se recomienda que las respuestas sean rápidas.

A FAVOR: Es el test proyectivo más popular y uno de los más certeros en cuanto al análisis de la personalidad.

EN CONTRA: La naturaleza de su sistema de puntuación resulta insatisfactoria para muchos investigadores, puesto que plantea ciertos inconvenientes.

Por ejemplo, se ha demostrado que la aptitud verbal del sujeto influye sobre las puntuaciones, lo que abriría la puerta a cierta discriminación valorativa. El test tiene como único elemento de valoración una serie de manchas de tinta, siempre las mismas y presentadas en el mismo orden. La primera es negra, las dos siguientes rojas y negras, las otras cuatro negras y las dos últimas son de colores.

La teoría de Rorschach es que existe una relación entre ciertas estructuras de la personalidad y la manera de interpretar las manchas de tinta, según se vean en ellas personas, objetos o animales, o sean explicadas en su generalidad o por detalles. La pregunta que se formula es ¿Qué podría ser esto?

El sujeto deberá responder que le sugiere la mancha; mientras tanto el psicólogo apuntará todas las reacciones del individuo sin omitir el más mínimo detalle -gestos, exclamaciones, sonrisas...- puesto que serán valorables en la puntuación final. Para salir airoso de la prueba hay que evitar, pues, hacer comentarios suplementarios. Del mismo modo, también se recomienda evitar excesivas interpretaciones que describan la anatomía humana o que se orienten hacia interpretaciones de carácter sexual.

El test de Rorschach es quizás el más conocido de los test, debe su nombre al psiquiatra suizo Hermann Rorschach (1884-1922).

Básicamente es un test proyectivo aunque a partir de él se ha estudiado su cuantificación. Por lo que se lo considera una de las pruebas más completas. Pero su mayor logro es la amplia difusión que posee, ya que a partir de ella existe una amplia cantidad de investigaciones y casuística. El material actual disponible es inmenso.

El test de Rorschach consta de 10 láminas compuestas por manchas de tinta (negras y policromáticas) sobre un fondo blanco. Estas láminas poseen una morfología vaga por lo que resultan especialmente sugerentes. Las láminas son presentadas de manera sucesiva a un paciente preguntándole lo que ve en ellas y como y donde manifiesta lo observado. Esta basado en lo que las personas perciben, ya que visualizan en las manchas diferentes aspectos. El análisis del test está basado en lo percibido.

Para mencionar solo algunos pocos ejemplos que ilustran sobre las características del test, cabe mencionar que interesa (entre otras cosas) la localización de lo observado, su forma, si presenta movimientos (que tipos de movimientos) si se perciben diferentes aspectos, si se perciben

utilizando toda la lámina o parte de ella (en que detalles de una lámina se visualizan los elementos), si lo observado tiene dimensión, profundidad, color, reflejo, sombra, brillo, si se observan objetos inanimados, humanos, animales, paisajes, el tipo de respuestas, etc. Sería interminable describir la infinidad de respuestas posibles.

Varios caminos han tenido un desarrollo independiente. Los de mayor desarrollo y difusión fueron los de Klopfer y Rapaport, también alcanzaron un importante desarrollo las lecturas de Beck, Hertz y Piotrowsky entre otros. El nombre de John Exner merece una mención particular, integró las cinco principales corrientes en un único Sistema Comprensivo, y es en la actualidad la corriente de mayor desarrollo, difusión, utilización y expansión en el mundo. A diferencia de los anteriores posee un enfoque menos complicado en sus lecturas y desarrollos diagnósticos. Se presenta a si mismo como un medio y no un fin, por lo que se promociona como un test para ser utilizado en diferentes ámbitos y por diferentes lecturas teóricas.

Este artículo está dividido en dos partes. En la primera, se ofrecen información general sobre el test, dirigida a las personas comunes, que posiblemente deban enfrentar el test.

En la segunda parte, se ofrece información de orden más técnico, dirigido a los aquellos que quieran saber más sobre el test en sí.

Normalmente, antes del test, se ofrece una pequeña explicación de que trata el test. Si Ud. no conoce al psicólogo, posiblemente le pregunte por su motivo de consulta, o sea, que lo trajo donde él.

El test de Rorschach cuenta con 10 láminas, las cuales son entregadas

de forma sucesiva. Ud. debe responder que es lo que podría ser la lámina que se le presenta.

El tiempo de aplicación fluctúa entre una media hora a una hora y media, dependiendo del estilo de respuesta de cada persona.

El test de Rorschach recibe su nombre de su creador, el psicólogo suizo Hermann Rorschach, quien lanzó la primera edición del famoso Psychodiagnostik allá por el año 1921.

El test de Rorschach se le suele clasificar entre los **test proyectivos**. En estos, se le solicita a la persona que describa o cuente una historia a partir de una imagen ambigua. Como el estímulo (la imagen) no está estructurada, la persona está obligada a llenar la información faltante con sus propias cogniciones y emociones sobre el tema.

Por ejemplo, si yo le muestro la imagen de un perro cualquiera, algunos talvez muestren desagrado, otros curiosidad y otros más gusto. Esto, probablemente, se deberá a la experiencia que han tenido con otros perros. Algo parecido ocurre con los test proyectivos. Los psicólogos de orientación psicodinámica tienden a usar el Rorschach de esta manera, pero no es la única forma de hacerlo.

El test de Rorschach no es propiamente un test proyectivo, sino que nació como un test perceptivo. Esto es, da cuenta de qué y cómo la persona ve el mundo; su capacidad para resistir el estrés, su tendencia a la introversión o extroversión, si sufre de algún tipo de problema emocional, la mucha o poca adecuación a la realidad social, etc.

Rorschach murió en 1922, a un año de presentar su test. Esto, sumado a su difusión un tanto tardía, llevo a que distintos psicólogos americanos y

Europeos definieran sus propios métodos de interpretación del test. Los métodos de mayor renombre fueron los de Klopfer y Rapaport, junto a los de Beck, Hertz y Piotrowsky.

Con el tiempo, la diversidad de métodos y la falta de un método común llevó al desprestigio del test por su falta de confiabilidad; esto es, cada psicólogo tenía su propio método y era casi imposible comparar resultados.

A inicios de los 70, la Fundación Rorschach comenzó una serie de estudios para determinar cuáles eran los métodos de tabulación e interpretación más utilizados, para después iniciar una serie de investigaciones sobre aquellos indicadores que proveían de información clínica relevante. El resultado de estos esfuerzos es el ahora conocido Método Comprensivo de Exner, editado por primera vez el año 1974

El método comprensivo de Exner es el resultado de las investigaciones iniciadas en los 70 por la Fundación Rorschach para generar un método único de codificación, tabulación e interpretación del Rorschach. Cada una de las variables que presenta el modelo cuenta con investigaciones empíricas que respaldan su validez. En estos momentos, es el estándar de facto para la aplicación e interpretación del Rorschach y, según la experiencia del autor, da resultados bastante válidos.

Si bien las propiedades psicométricas del test de Rorschach son limitadas, el procedimiento se está fortaleciendo en tanto los sistemas de codificación se hacen más específicos y los investigadores dedican más atención a la comprobación empírica de sus conceptos. La validez de la interpretación puede mejorar con el uso frecuente de la técnica y con la mayor experiencia clínica. (Kaplan y Sadock, 1997, en Ardouin y otros, 2000).

## PRUEBAS DE APTITUDES TEST: PROBLEMAS TOMADOS DE UNA PRUEBA DE APTITUD DE CONDUCTORES DE TRANVIA.

**Finalidad:** La finalidad es medir la formación del candidato, lo que sumado a la entrevista y la documentación entregada nos permite completar el expediente de la persona y tener la suficiente información para decidir sobre su admisión.

Tiene particular importancia para aquellos alumnos que solicitan beca pues es una muestra más para comprobar su capacidad académica.

Al mismo tiempo la prueba servirá para detectar posibles carencias en la formación en matemáticas lo que obligaría al candidato a realizar un curso de nivelación en la materia.

**Estructura:** La prueba se divide en 2 partes, una de lengua y otra de matemáticas.

### *Lengua*

Tiene una duración de 1 hora, se entrega a los candidatos 3 textos: “El libro en cuestión” (texto 1), “Una entusiasta” (texto 2) y un tercer texto extraído del libro “Economía para no economistas” (texto 3). Sobre esos textos se le formulan 30 preguntas divididas de la siguiente manera: Preguntas de la 1 a 17 sobre texto 1, preguntas de la 18 a 22 sobre texto 2, preguntas de la 23 a 27 sobre textos 1 y 2 y preguntas 28, 29 y 30 sobre el texto 3. Son 25 preguntas con respuesta de múltiple opción y 5 preguntas con respuesta libre. Se puede contestar en cualquier orden.

## *Matemáticas*

Disponen de 40 minutos para responder 20 preguntas. Las mismas se dividen en 3 categorías: Múltiple opción (13), comparación (4) y ejercicios (3). Las 2 primeras categorías son de respuesta de múltiple opción y la última es de respuesta libre.

Evalúa conocimientos básicos de matemáticas: fracciones, sistemas de ecuaciones, áreas geométricas, etc. Mide la agilidad de respuesta de los candidatos.

**Información adicional:** Los alumnos pueden usar calculadora así como realizar anotaciones en papel. Al retirarse deberán dejar todas las anotaciones realizadas de manera de prevenir que transcriban parte de la prueba y luego sea divulgada.

El tiempo restante está siempre a la vista (en ángulo superior derecho) y durante los últimos 5 minutos de ambas pruebas estará resaltado en rojo. Una vez cumplido el plazo tiene un minuto de tolerancia antes de que se cierre la prueba.

## Conclusión

La psicología abrió las puertas a un universo distinto al cotidiano, el cual podía ser calculado y advertido, como si se tratase de la aplicación de las leyes de Newton; esta ciencia permitió acceder a un plano donde la reacción no era la misma ante igual acción, donde no todas las causas tenían necesariamente el mismo efecto.

Conocida por la palabra griega *psiquis* que se refiere al espíritu humano, esta ciencia estudia las reacciones fisiológicas (psicofisiología), el desarrollo del niño (psicología genética), el estudio del lenguaje y el comportamiento del individuo en relación con el sistema nervioso (psicolingüística y neurolingüística) el estudio de las cualidades comparadas (psicología diferencial) y el estudio del comportamiento en grupo (psicología social), las cuales conforman diversas maneras de visualizar al individuo buscando como meta conocer el todo.

Cada individuo experimenta un proceso natural de aprendizaje que le permite incorporar a su desarrollo toda la información necesaria para afrontar con éxito los retos futuros. Por ejemplo, una actividad tan fluida como el habla resulta de un complejo proceso que tarda años en ejecutarse, el cual suele pasar inadvertido una vez que se logra adquirir suficiente vocabulario para iniciar y sostener una conversación coherente; así ocurre también con las funciones motoras, sensitivas y perceptivas las cuales han sido suficientemente estudiadas por la psicología y que sin duda representan todo un compendio de conocimientos de los cuales, por lo menos, se debería conocer lo básico.

En la administración del recurso humano la aplicación de la psicología como parte del desarrollo gerencial es prácticamente nueva, si se le compara con otras técnicas, un ejemplo de ello es el estudio de la Inteligencia Emocional y la Programación Neurolingüística las cuales alcanzaron un importante auge en la última década del siglo XX.

Sin embargo, uno de los elementos estudiados por la psicología, menos divulgados en el campo gerencial, se refiere a la Función Cognitiva, una suerte de diez pasos lógicos y secuenciales que facilitan el aprendizaje y ayudan a alcanzar niveles de respuestas de importancia significativa y que de ser debidamente comprendidos, internalizados y reforzados pueden lograr en las personas un desarrollo laboral extraordinario, estos pasos son: percepción, atención, observación, imaginación, descripción, comparación, clasificación, análisis, memorización y el razonamiento, éste último dividido en inducción y deducción.

Ahora bien, ¿cómo pueden introducirse estos conceptos en la gerencia del recurso humano? ¿hasta qué punto sería útil el manejo de los mismos?

Una de las tendencias con mayor fuerza en la actualidad es precisamente aquella que se orienta al desarrollo de las competencias, esos talentos propios del individuo que pueden ubicarse en varias categorías o niveles de madurez y que facilitan el emplazamiento del empleado en el lugar donde será más productivo, así como los esfuerzos que deberán hacer en conjunto (empresa-trabajador) por desarrollar aquel talento poco explotado; no obstante suele obviarse en los planes de implementación de programas de selección, compensación y adiestramiento por competencias los diez pasos de la Función Cognitiva como parte del talento a desarrollar en el individuo.

Para que el empleado pueda integrarse al proceso productivo de forma óptima debe **percibir** primero el proceso en sí, esto solo se logra si el proceso es lo suficientemente interesante para llamar la **atención** del individuo, una vez así este debe orientar su atención en él siendo capaz de aislarlo y visualizarlo en su totalidad a través de la **observación** de sus diferentes pasos, como el proceso forma parte del todo debe ofrecérsele suficiente información para que el trabajador logre **imaginar** los pro y los contra que posee la labor a realizar, lo que afecta de manera positiva o

negativa la manera en que él realice su trabajo, cumpliéndose los primeros cuatro pasos –los más básicos– de la función cognitiva, los cuales son suficientes para labores eminentemente operativas y que no requieran del empleo de información previamente adquirida.

Para poseer empleados capaces de orientar a otros ejerciendo una función de coach operativo, es importante orientar esfuerzos no solo en ofrecer el vocabulario técnico ideal, sino aquellos ejemplos propios y suficientes del entorno donde se realiza el proceso para que el trabajador sea capaz de **describirlo** sin distorsionar la esencia del mismo y al hacerlo sea capaz de **compararlo** con procesos similares, o no, que puedan ilustrar su importancia, a través de la **clasificación** coherente y precisa de los mismos.

Pero como la escala del conocimiento va en ascenso y ser operativo es importante pero no suficiente, a todo individuo se le debe capacitar para desarrollar su capacidad de análisis, basada en los datos que ha logrado conocer y **memorizar** a lo largo de su experiencia y que le permiten **razonar** de manera concienzuda las estrategias que pondrá en marcha para optimizar procesos en beneficio de la organización. En ese ejercicio del razonamiento sistemático debe hacerse hincapié en la **deducción** de las respuestas, pues ello ocurre cuando se conocen ampliamente los escenarios, principio necesario para contar con un *coach gerencial*.

Lo anterior permite suponer que la función cognitiva planteada por la psicología como los pasos propios que realiza un individuo para alcanzar un conocimiento son también –y deben ser– aplicables al desarrollo del potencial de nuestro personal, vinculando estos diez pasos con los niveles de conocimiento que un empleado debe poseer, manejar y practicar en cualquier cargo que ocupe dentro de la organización de acuerdo a las responsabilidades que se le asignen.

Con frecuencia los programas de desarrollo de competencias son entendidos como un compendio de cursos y talleres que, una vez experimentados por el empleado,

serán suficientes para alcanzar la madurez que requiere un talento en particular, lo cual no solo resulta ingenuo sino que es a su vez completamente falso.

¿Cuántas veces al asistir a un curso se obvian los pasos que se han descrito de la función cognitiva? Es fácil observar como el empleado puede haber percibido la importancia del mismo, pero su atención se enfocó más a detalles distintos a los de su contenido evitando observarlo a profundidad e imaginar su inserción en el proceso al que corresponde en la empresa, por lo que se ven afectados los demás pasos de la cadena.

Suelen ser pocas las empresas que hacen seguimiento al adiestramiento impartido, de hecho la mayoría considera suficiente el hecho de haberlo ofrecido y es por ello que la capacitación termina convirtiéndose en un gasto y no en una inversión.

Aunque no puede negarse el éxito de empleados que han aprovechado con creces la inversión que en ellos han hecho en el desarrollo de sus competencias a través de un adiestramiento sistemático, al estudiar estos ejemplos se observa no sólo el respeto de la *función cognitiva* por parte del trabajador, ya sea de manera consciente o no, sino que su capacidad de memorización del contenido le permite razonar de tal manera que logra vincular lo aprendido con la empresa – e incluso con su desempeño – ya sea por inducción o deducción. Si esto es realizado por los individuos exitosos ¿por qué no aplicarlo a los programas de mejora del desempeño?

Lo que se pretende es establecer la importancia que posee la inclusión de elementos de otras ciencias al complejo mundo de la administración del recurso humano, mientras más se conozca a la gente, más cerca se está del éxito, por lo que no se trata sólo del desarrollo de técnicas para supervisar, motivar o compensar a las personas, además de ello deben orientarse esfuerzos a facilitar el desarrollo del individuo desde su raíz, a través del conocimiento, así y sólo así se podrá construir la empresa de ese futuro inmediato que espera ser explorado.

La psicología es una ventana al estudio del hombre, sin el hombre no es posible concebir a la empresa. Resulta, entonces, necesario incluir en la formación integral del gerente toda la información necesaria que le permita conocer aquello que le será útil para desarrollar a su personal, lo anterior es sólo una muestra.

## **Bibliografía**

- (1) Administración de personal Werther William B; Davis Keith Editorial McGraw Hill México 1996
- (2) Administración de Recursos Humanos Arias Galicia Fernando Editorial Trillas México 1994
- (3) Principios de Administración Terry George R; Franklin Stephen G. Editorial CECOSA México 1992
- (4) Recursos Humanos Gómez Aquino J. Editorial ECASA México 1992
- (5) Curso elemental de psicología Velazquez M Jose Cía. general de ediciones S:A. México 1980
- (6) Psicología de la organización Schein h. Edgar Editorial Prentice Hall México 1982
- (7) Psicología industrial Guiselli Edwin E; Brown Clarence Editorial Letras México 1959
- (8) El método de los test en pedagogía Bonboir Anna Ediciones Marova Madrid 1974