



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

Las Pruebas Psicológicas como Instrumento de Evaluación
en el Ámbito Organizacional

T E S I S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A (N)
AMALIA NIEVA MONTALVO

Directora: Lic. **Carolina Vega Maturano**
Dictaminadores: **Mtra. Guadalupe Concepción Meléndez Campos**
Lic. María Cecilia Guzmán Rodríguez

Los Reyes Iztacala, Edo de México 2011





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

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÒN.....	2
CAPITULO 1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.....	4
1.1 Origen de la psicología organizacional.....	5
1.2 Panorama actual.....	12
1.3 La función del psicólogo en la organización.....	14
CAPITULO 2. PRUEBAS PSICOLÓGICAS.....	18
2.1 Antecedentes.....	18
2.2 Definición.....	33
2.3 Tipos de pruebas.....	35
2.4 Criterios de aplicación.....	40
CAPITULO 3. LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS EL ÁREA ORGANIZACIONAL.....	45
3.1 Pruebas psicológicas empleadas en selección de personal.....	46
3.1.1 Baterías psicológicas.....	54
3.2 Las pruebas psicológicas en el proceso de capacitación.....	57
3.3 Las pruebas psicológicas en la promoción de puesto.....	62
3.4 Las limitaciones del uso de las pruebas psicológicas.....	64
CONCLUSIONES.....	67
BIBLIOGRAFÌA.....	69

RESUMEN

El presente trabajo es una investigación teórica sobre las pruebas psicológicas en el ámbito organizacional, aborda las principales pruebas que se emplean actualmente en selección, promoción y capacitación. El primer capítulo se enfoca en el tema de la psicología organizacional, en el cual se plantean sus orígenes, el panorama actual y la función del psicólogo en este campo. El segundo capítulo aborda el terreno de las pruebas psicológicas, primero se mencionan los antecedentes destacando los principales personajes y los factores económicos, sociales y científicos que contribuyeron a su desarrollo. Posteriormente se define lo que es una prueba psicológica, se mencionan las diferentes clasificaciones de pruebas y los criterios de aplicación. El último capítulo aborda el empleo de las pruebas psicológicas en el área organizacional en donde describiré los tipos de pruebas que de acuerdo a la documentación teórica se emplean comúnmente en selección, capacitación de personal y promoción de puesto. En el último apartado mencionaré las limitaciones de las pruebas en el ámbito organizacional.

Este trabajo tiene como objetivo describir el papel de las pruebas psicológicas como instrumento de evaluación en el ámbito organizacional principalmente en selección, capacitación y promoción de puesto.

INTRODUCCIÒN

Durante más de un siglo, las pruebas psicológicas se han desarrollado en el campo clínico, organizacional, educativo o de la investigación, han sido un tipo de evaluación que ocupa un lugar importante en estos campos. Estas pruebas se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo, con relación al conjunto de individuos tomado como patrón de comparación. Existen diferentes tipos de pruebas que evalúan diferentes atributos de una persona por lo se emplean distintos criterios para clasificarlas.

El empleo más común de las pruebas psicológicas consiste en tomar decisiones acerca de las personas. La toma de decisiones no es su única función, es posible distinguir cinco usos de las pruebas: Clasificación, diagnóstico y planificación del tratamiento, autoconocimiento, valoración de programas, investigación (Gregory, 2001).

En el ámbito organizacional las pruebas psicológicas son empleadas en selección de personal, en donde las aptitudes y las capacidades son importantes para un administrador cuando inicialmente contrata o selecciona candidatos para un puesto. Son varios los test utilizados para medir aptitudes y la capacidad mental. Las pruebas están diseñadas para facilitar el filtro y la selección de los solicitantes a puestos de trabajo. La selección de personal es un procedimiento para encontrar al individuo que cubra el puesto adecuado a un costo adecuado.

Las pruebas psicológicas también son aprovechadas en capacitación. Se utilizan para seleccionar empleados que se van a capacitar y son un método común en detección de necesidades en capacitación. Otro uso de las pruebas tiene que ver en la promoción de puesto porque sin importar los planes y programas de desarrollo que nos indican quienes pueden aspirar a las promociones y de esa manera seleccionar candidatos, es importante contar con una evaluación psicométrica y

entrevista dimensional previa que puede ayudar a eliminar a aquellos con pocas posibilidades de éxito, lo que permitirá reducir costos y tener un mejor aprovechamiento del tiempo.

Con el propósito de conocer más sobre el empleo de las pruebas psicológicas en el ámbito organizacional, en el presente trabajo se aborda el uso de estas pruebas como herramienta de evaluación en selección, capacitación y promoción. Puede ser de utilidad porque actualmente se puede observar que existe una necesidad en las organizaciones de contar con psicólogos que tengan conocimiento sobre lo que implican las pruebas psicológicas, ya que han llegado a ser una herramienta de trabajo del psicólogo organizacional.

También es importante que los psicólogos que trabajen en el área organizacional y los futuros psicólogos organizacionales, tengan claro qué es una prueba psicológica, las implicaciones de su uso y las valoren al tomar una decisión porque no sólo contribuyen para determinar si un empleado se introduce en un ámbito de trabajo, sino también impactan en la vida laboral de los trabajadores dentro de una organización y, y por que no, en su vida personal.

Tomando en cuenta lo anterior, el objetivo del presente trabajo es describir el papel de las pruebas psicológicas como instrumento de evaluación en el ámbito organizacional principalmente en selección, capacitación y promoción de puesto para obtener un panorama más amplio de las implicaciones de las pruebas en la psicología organizacional. Para lograr este objetivo en el primer capítulo se abordara el tema la psicología organizacional, en el segundo capítulo el mundo de las pruebas psicológicas, donde de una forma general se abarcan los orígenes, el desarrollo y lo que implican las pruebas preparando el terreno para el último capítulo que aborda las principales pruebas que se emplean en el ámbito organizacional.

CAPITULO 1 PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

No existe un acuerdo claro sobre cuál es el origen y el campo de estudio de la psicología organizacional. En general se percibe como una disciplina que surge de las industrias y se expande hacia otro tipo de instituciones, hasta lograr su consolidación en la década de 1970. Zepeda (1999), considera la psicología organizacional como *la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen un impacto en las personas*. En esta definición, se entiende por fenómenos psicológicos a aquellos que se refieren al comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de la persona y su proceso de desarrollo, bien sea en su relación con su grupo (la institución como tal o una parte de ella), con otro individuo o consigo mismo, pero siempre en el contexto de una organización. El autor dice que los procesos de las organizaciones se consideran entre otros, la contratación, la comunicación, la capacitación, el desarrollo, la satisfacción laboral, etc.

Por otra parte Blum y Naylor (1968 citados en Muchinsky, 2002), definen a la psicología industrial/organizacional como la aplicación o extensión de hechos y principios psicológicos a los problemas que conciernen a seres humanos que trabajan dentro del contexto de los negocios y la industria. La psicología I/O tiene dos facetas: la científica y la práctica. La psicología industrial u organizacional es un campo legítimo de investigación científica, comprometido con el conocimiento sobre las personas en el trabajo. Los psicólogos intentan organizar los resultados de los estudios en los patrones significativos que sean útiles para explicar la conducta, y reprimir los resultados para formular generalizaciones sobre la conducta. La otra faceta de la psicología I/O, tiene que ver con el aspecto profesional, se ocupa de la aplicación del conocimiento para resolver problemas reales en el mundo laboral. Los descubrimientos de la investigación de la psicología I/O pueden utilizarse para contratar empleados mejores, reducir el ausentismo, mejorar la comunicación, incrementar la satisfacción laboral y resolver otros problemas.

Spector (2002), hace una distinción entre psicología industrial y psicología organizacional cuando explica que la psicología I/O es un pequeño campo de la psicología aplicada, que se refiere al desarrollo y aplicación de principios científicos en el lugar del trabajo. En el campo de la psicología I/O, se derivan dos divisiones principales la industrial (o del personal) y la organizacional. Aunque su contenido se traslapa y no se puede separar con facilidad cada una partió de diferentes escuelas de la historia del área. La psicología industrial era el nombre original del área, es la rama más antigua y tendía a tomar una perspectiva gerencial de eficiencia organizacional a través del uso apropiado de los recursos humanos o de personas. Tiene que ver con cuestiones referentes al diseño eficiente de empleos, selección de personal, capacitación y evaluación del desempeño. La psicología organizacional se desarrollo a partir del movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones pone mas interés en el empleado que la psicología industrial se ocupa de entender el comportamiento y fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo. Los temas organizacionales incluyen las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés laboral y las técnicas de supervisión (Muchinsky, 2002).

La psicología de las organizaciones a través de su historia ha centrado su estudio en distintos aspectos, sin embargo existieron acontecimientos únicos y personajes importantes que contribuyeron a su desarrollo actual. Aunque existen diferentes perspectivas que abordan la historia de la psicología organizacional, cada una de ellas le da énfasis en algún momento histórico, sin embargo intentare enfocarme en los principales acontecimientos y personajes observando la evolución que ha experimentado a través del tiempo, teniendo así una visión histórica de lo que es la psicología organizacional.

1.1. Origen de la psicología organizacional

Las primeras teorías de las organizaciones, tienen sus antecedentes sociales que se remontan a la segunda mitad del siglo XIX, en EE. UU., Cuando tiene lugar el trabajo fabril asalariado. El desacuerdo en torno a las condiciones laborales y el conflicto entre empleado y patrono fue una característica importante de ese periodo. Sin embargo los avances

científicos sobre la organización y las propuestas para mejorar la gestión del personal fueron dirigidos para generar alternativas plausibles para los patronos. Así se dejó los problemas de los trabajadores y de la comunidad en general a organizaciones sindicales.

Los inicios

Los primeros psicólogos industriales desarrollaron su trabajo de manera paralela a la elaboración teórica realizada por los administradores de empresas, los sociólogos y los ingenieros industriales quienes estaban preocupados fundamentalmente por la economía de la producción y por consiguiente por productividad de los empleados industriales (Muchinsky, 2002). Los psicólogos que empezaron a realizar un trabajo industrial/organizacional fueron experimentales, estaban interesados en aplicar los nuevos principios de la psicología a los problemas de las organizaciones; los primeros trabajos se enfocaron en asuntos de desempeño laboral y eficiencia organizacional.

Como consecuencia los conocimientos psicológicos a la industria cubrieron las lagunas que los ingenieros y los administradores habían dejado en los campos de selección y de la formación, avanzando en aspectos relacionados con el funcionamiento psicológico humano. El interés aplicado de la psicología y la preocupación por incrementar la eficiencia industrial fue el ingrediente para el surgimiento de la psicología I/O. Hacia 1910, la “psicología industrial” (el apéndice “organizacional” no fue oficial hasta 1970) se convirtió en un área legítima de especialización de la psicología.

De acuerdo con Spector (2002), dos psicólogos son acreditados como los principales fundadores del área. Hugo Munsterberg y Walter Dill Scott: ambos, psicólogos experimentales y profesores universitarios, se involucraron en la aplicación de la psicología a los problemas de las organizaciones. Munsterberg estaba interesado en particular en la selección de personal y el uso de nuevas pruebas psicológicas. Scott se enfocó en las mismas cosas que Munsterberg, así como en la psicología de la publicidad, cada uno de ellos escribió diversos libros de texto en estos temas, incluyendo el de Scott *The Theory of Advertising* (la teoría de la publicidad, 1903), y el primero de I/O escrito por Munsterberg, *Psychology & Industrial Efficiency* (La psicología y la eficiencia industrial, 1913). Frederick Winslow Taylor, fue otra influencia importante en el área I/O, un ingeniero que a

lo largo de su carrera a fines de siglo XIX y a principios del XX se dedicó al estudio de la productividad de los empleados. Desarrolló lo que denominó *Scientific management* (Administración científica) como un acercamiento al control de la producción de los empleados en la fábrica.

En un inicio una de las principales preocupaciones del psicólogo era parecida a la de los que preconizaban una organización científica y racional del trabajo, una importante aportación de la psicología al estudio de las organizaciones industriales es su énfasis en las diferencias individuales y la utilización de los test mentales para la medición en las diferencias individuales en el rendimiento de los trabajadores. De este modo contribuyeron con un método imparcial para los procesos de selección de personal que se pone en práctica actualmente (Rodríguez, 2004).

Después de las primeras tentativas realizadas en los campos de la selección, entrenamiento y diseño de trabajo estaban convencidos de su capacidad para ayudar al país también en tiempos de guerra. Los acontecimientos que se suscitaron durante la primera Guerra Mundial dieron impulso a la respetabilidad de la psicología. Los psicólogos creyeron que podían prestar valiosos servicios a la nación, y algunos vieron la guerra como un medio para acelerar el progreso de la profesión.

Es durante la primera Guerra Mundial que se notaron diferencias sustanciales entre la corriente norteamericana y la corriente europea, orientándose los primeros hacia una psicometría de aptitudes y los europeos hacia el factor humano y el establecimiento de un modelo psicofisiológico del desempeño. En EE.UU se dedicaron a la elaboración del test Army Alpha y Army Beta que les permitiera contar con reclutas hábiles para la guerra. El éxito favoreció la construcción de otros Tests destinados a la selección de oficiales o de personas que requerían habilidades especiales para desarrollar diversas actividades militares.

Los psicólogos ingleses dejaron al descubierto las deficiencias del enfoque fisiológico de la fatiga adoptado por teorías clásicas, y se fueron hacia una perspectiva psicológica basada en las diferencias individuales. Con este planteamiento empezaron a tener importancia no sólo las aptitudes del trabajador, sino también sus actitudes al comprobarse que la

percepción de monotonía en el trabajo dependía de las condiciones laborales (identidad de la tarea, descansos, salario, etc.) y de las propias características individuales (como, por ejemplo, el grado de inteligencia). Este acercamiento psicofisiológico al estudio del ser humano y a su aplicación al mundo de la industria produjo una mejora de la productividad en las empresas y del bienestar de los trabajadores.

Sin duda los éxitos obtenidos durante la primera guerra mundial consagraron el desarrollo de la psicología industrial, tanto en el mundo profesional como académico durante la década de 1920, la psicología industrial se alejó de las pruebas mentales de laboratorio y se centró en la evaluación de los trabajadores industriales, consiguiendo progresivamente una identidad propia.

Los primeros psicólogos industriales desarrollaron sus trabajos desde una psicología individual, enfatizando la importancia del factor humano y de las diferencias individuales en el estudio del comportamiento laboral. Sin embargo restringieron el campo al ámbito de la medición de las aptitudes laborales y al análisis de las actitudes que están en la base de la percepción de hastío y monotonía que experimenta el trabajador.

Aunque estos primeros autores realizaron un análisis simple de la conducta de las organizaciones, es necesario reconocer que contribuyeron, desde los conocimientos de la disciplina psicológica, a legitimar científicamente las actividades recomendadas a la dirección de personal en las organizaciones, adhiriéndose a los postulados ideológicos existentes en ese momento. La disciplina, bajo la etiqueta de Psicología Industrial, se desarrolla durante las décadas de los años treinta y cuarenta, atendiendo no sólo a los contenidos sino sobre todo a los aspectos metodológicos.

La consolidación de la psicología organizacional: 1940-1960

Durante esta época los psicólogos industriales estaban mucho más preparados para el esfuerzo de guerra de lo que habían estado en 1917. Habían estudiado los problemas de selección y colocación y habían refinado sus técnicas considerablemente. Según Spector (2002), los psicólogos trabajaban con problemas que ampliaban la visión general de ambos trabajos industrial y organizacional, incluyendo la selección de reclutas, su ubicación en diferentes puestos, capacitación, moral, evaluación de desempeño, trabajo en equipo y

diseño de equipos de trabajo. La psicología industrial había evolucionado a un campo legítimo de investigación científica, después de establecerse como una práctica profesional aceptada. Más colegios y universidades comenzaron a ofrecer cursos de “psicología industrial” y pronto se otorgaron grados científicos en la especialidad. La División de Psicología Industrial de la APA (*American Psychological Association*), fue creada en 1946. Fue hasta 1970 cuando cambio su nombre por “División de Psicología Organizacional e Industrial”.

Rodríguez (1999), menciona que durante 1940-1960, tuvo lugar un notable incremento de los estudios empíricos y la aparición de nuevos rótulos para la disciplina: conducta organizacional y psicología organizacional. Durante este periodo el empresario pone su énfasis no sólo en la productividad y en el rendimiento sino en la permanencia y estabilización de la fuerza de trabajo, asumiendo también la negociación como la estrategia más adecuada para resolver conflictos con los sindicatos.

Aunque la psicología organizacional aun estaba limitada a los problemas de selección y evaluación. Estos temas habían sido estudiados a fondo y se habían mejorado en gran medida los métodos y técnicas utilizadas. Un equipo de psicólogos que se integró en el ejército estaba dirigido por Walter Bingham (1939-1949). Este equipo desarrolló un test de gran amplitud y complejidad: *Army General Classification Test* (AGCT), también se desarrollaron otros proyectos de interés relacionados con las temáticas tradicionales ya comentadas (selección, clasificación y evaluación), con toma de decisiones en contextos estresantes: diseños de equipos, maquinaria y herramientas.

En este periodo, la psicología industrial había alcanzado, un aceptable grado de legitimidad tanto en el contexto de la investigación científica como en la práctica profesional. Surgen nuevas revistas y asociaciones profesionales. Se acaba por reconocer como área separada o subespecialidad de la psicología industrial a la psicología de la ingeniería. En los años cincuenta se despertó un gran interés por parte de los psicólogos en el estudio de las organizaciones, un campo reservado hasta esos momentos a los sociólogos, en la década de los sesenta alcanza su mayor auge, apareciendo términos típicamente organizacionales. Las fronteras entre las disciplinas parecen no tener mucho sentido en este periodo.

Esta etapa es importante porque supone ya la consolidación del área, después de los servicios prestados al ejército durante este segundo período bélico, en el que se desarrollaron test más complejos, estudios sobre ausentismo, factores sociales y motivacionales, actitudes y el desarrollo y proceso de autonomía de la ergonomía. Otros temas que adquirieron gran representatividad y que aun son de gran interés para el desarrollo de la disciplina son los referidos a la evaluación del trabajo, fatiga, eficiencia en el trabajo, moral, satisfacción, accidentabilidad laboral.

Durante los años sesenta se cristaliza una nueva forma de pensar y entender el fenómeno organizativo. Los temas de mayor interés fueron los relacionados con la estructura, la tecnología y las tareas, convirtiéndose la teoría de la contingencia en el paradigma dominante. Muchinsky (2002), dice que en los sesenta la investigación en psicología industrial adquirió un sabor organizativo más marcado. Los investigadores prestaron más atención a las influencias sociales que afectan la conducta dentro de las organizaciones. Términos como *cambio organizacional* y *desarrollo de la organización* aparecieron regularmente en la literatura.

Empezó a existir una conciencia de que la vida organizacional es enormemente diversa, que no existen leyes universales para explicar el comportamiento en las organizaciones y que los avances se producirán en la medida en que se desarrollen conceptos adecuados para afrontar la gran diversidad que representan la organización.

A pesar de los grandes avances durante la segunda mitad de la década de los años cincuenta y primera de los sesenta la psicología del trabajo y de las organizaciones sufre una gran crisis, recibiendo críticas y ataques desde muy diversos frentes; una de ellas tiene que ver con el doblegamiento de la psicología del trabajo y de las Organizaciones y de los psicólogos industriales ante la clase empresarial, convirtiéndose en meros asistentes técnicos al servicio de la dirección de personal. La segunda crítica se dirigía en cuestionar la utilidad práctica de la disciplina, debido a que los instrumentos y técnicas utilizados estaban anticuados y superados. También se cuestionaba la ponderación de los psicólogos industriales en sus consejos, pues con frecuencia se erigían en defensores de supuestos en modo algunos comprobados. Un ejemplo de ello fue la defensa del supuesto de que la

satisfacción laboral es la causa de la productividad, supuesto que a comienzos de los sesenta ya no se sostenía.

Posteriormente a este periodo, se produjo el cambio de denominación de la psicología industrial o psicología del trabajo y de las organizaciones lo cual implicó una redefinición profunda de los contenidos y la consolidación de verdadera disciplina. De hecho quedó constituida por dos grandes áreas: Psicología del Personal y Psicología de las Organizaciones.

A pesar de las críticas se destacan tres aportaciones relevantes durante este período: las aproximaciones contingente, cognitiva y sistemática, así como un mayor refinamiento metodológico y mayor complejidad en los modelos que tratan de explicar el comportamiento individual y de grupo en el contexto de trabajo.

A partir de 1978, el gobierno estableció un conjunto de líneas directivas obligatorias para los empleados. Se ordenó legalmente a las compañías demostrar que sus tests de empleo no discriminaran de manera uniforme a grupos minoritarios. Las normas gubernamentales nuevas no se limitaban sólo a pruebas de lápiz y papel, o a la función de selección de personal, abarcaban todos los procedimientos (entrevistas, pruebas, modelos de solicitud) utilizados para adoptar todo tipo de decisión de personal (selección, colocación, promoción, baja, etcétera).

Los años ochenta

De los años ochenta en adelante se han producido profundas transformaciones en los valores, la estructura, los procesos y los estilos de dirección de las organizaciones, como consecuencia de los grandes cambios acaecidos en el entorno en el que éstas operan.

De acuerdo con Rodríguez (2004), las transformaciones en las organizaciones giran en torno a dos pilares básicos que sustentan actualmente el éxito de estas: los recursos humanos y los clientes, con lo que la atención de la empresa se dirige hacia la gestión estratégica de ambos y, por lo tanto, hacia la identificación y la satisfacción de sus necesidades.

Los recursos humanos empiezan a convertirse en un factor determinante de la posición que la organización puede alcanzar realmente en el mercado y en un elemento diferenciador, debido a su incidencia en aspectos cruciales del quehacer de una organización. Esta aproximación se centra en el argumento de que los recursos humanos son la principal, quizá la única, fuente de ventaja competitiva en las organizaciones. Es decir, se parte de la idea de que las competencias de las personas, sus actitudes y los valores que aportan la compañía son difícilmente imitables por los competidores y, además insustituibles para la propia organización. Actualmente ya no se concibe a la persona como un coste, sino como un recurso que se puede desarrollar, formar e incluso gestionar.

Esta concepción sobre el trabajador que se tiene, explica la tendencia actual de centrar la investigación en la búsqueda e identificación de la mejor manera de dirigir el comportamiento de los recursos humanos hacia la creación de valor y hacia el desarrollo, mantenimiento y consolidación de ventajas competitivas para la organización.

1.2. Panorama actual

En la actualidad a la psicología de las organizaciones se le considera una ciencia con interés básico y aplicado, debido a que busca comprender y explicar el comportamiento interpersonal en el contexto de las organizaciones, así como, desde una perspectiva más constructivista, el funcionamiento de las propias organizaciones como resultado de las interacciones sociales entre los miembros que las componen (Rodríguez, 2003).

La psicología organizacional puede ser de utilidad para instituciones de todo tipo: empresariales, gubernamentales, sociales, de beneficencia, políticas, religiosas. Está a disposición de quienes requieran y deseen recurrir a ella, pero es de gran ayuda para quienes se encuentran a la cabeza de las organizaciones, como los dueños y directivos, los gerentes y los funcionarios de las mismas, así como para los jefes de departamento, los supervisores o los líderes sindicales.

Al interior de las organizaciones, la psicología organizacional puede proporcionar aportaciones valiosas a todas las áreas que la componen, independientemente de sus objetivos. Zepeda (1999), menciona las principales áreas de la psicología organizacional:

- Las áreas enfocadas a la administración de las personas, a veces llamadas de recursos humanos, de relaciones industriales o de personal.
- Las áreas que cumplen con tareas de mercadotecnia: el servicio al cliente, las relaciones públicas o la investigación de mercados.
- El departamento de control, aseguramiento de la calidad total, o reingeniería.
- Las áreas de planeación, organización, métodos y procedimientos, o ingeniería industrial.
- El departamento encargado del desarrollo organizacional

Términos como: personas; recursos humanos, hacer más conscientes a las organizaciones de sus recursos humanos; estar en el negocio de la gente: son comunes en nuestra sociedad moderna. La administración de recursos humanos es la función de las organizaciones que facilita el mejor aprovechamiento de las personas (empleados) para alcanzar las metas de compañías e individuos (Ivancevich, 2005). Cuando se habla de administración de recursos humanos (ARH) encontramos varias actividades que se realizan en este campo:

- Obediencia a las normas de igualdad de oportunidades en el empleo.
- Análisis de puestos.
- Planeación de los recursos humanos.
- Reclutamiento, selección, motivación y orientación de los empleados.
- Evaluación y remuneración del desempeño.
- Capacitación y desarrollo.
- Relaciones laborales.
- Seguridad, higiene y bienestar.

La función de ARH está mucho más integrada y tiene mayor participación estratégica. La importancia de reclutar, seleccionar, capacitar, fomentar, remunerar, pagar y motivar a la fuerza de trabajo es reconocida por los gerentes de todas las unidades y áreas funcionales de las instituciones.

Schrmerhorn, Hunt y Oborn (2004), dice que los recursos humanos son indispensables y que es su conocimiento y desempeño los que sacan adelante el propósito, la misión y las estrategias de una organización. Solamente a través del esfuerzo humano pueden llevarse a la realidad las grandes ventajas de otros recursos materiales, como la tecnología, la información, las materias primas y el dinero.

Actualmente en el estudio del comportamiento organizacional, existe la enorme cantidad de términos que se intercambian y se han utilizado como sinónimos: *psicología aplicada, industrial, ocupacional, organizacional, vocacional y del trabajo* se utilizan indistintamente. Además, se recurre a expresiones como *comportamiento organizacional, psicología industrial y organizacional, ergonomía, etc.*

Sin embargo *Psicología organizacional* quizá es el término más difundido que incluye todo el concepto de la psicología del trabajo y la mayor parte de los aspectos del comportamiento en el trabajo. Probablemente sea el término que resultará victorioso en la batalla etimológica. Sin embargo, quienes no son psicólogos se oponen al "epíteto de psicología" y, por tanto, prefieren el término *comportamiento*.

De acuerdo con Robbins (1998), el comportamiento organizacional se puede definir, en una primera aproximación general, como el estudio sistemático de las conductas y las actitudes que las personas muestran en las organizaciones. El comportamiento organizacional implica conocer de que modo las características de las organizaciones influyen en las conductas, las actitudes, los valores, las expectativas, la motivación y los resultados obtenidos de los miembros que forman parte de ellas, a la vez que las acciones de los miembros provocan cambios en el contexto organizacional.

1.3 La función del psicólogo en la organización

De acuerdo con Spector (2002), los psicólogos I/O los psicólogos incursionan en una amplia variedad de escenarios, algunos tienen que ver con la práctica y otros con la investigación. Las actividades incluyen el empleo de los principios psicológicos en la

resolución de problemas de la vida real, como sería el estrés laboral excesivo o desempeño deficiente. La investigación proporciona los principios que se pueden aplicar en la práctica. Uno de los objetivos de la psicología industrial/organizacional es ayudar a las organizaciones a funcionar de manera efectiva pero se debe contar con descubrimientos científicos que sustenten la práctica.

Aunque se puede clasificar los escenarios como de práctica y de investigación, existe un traslape considerable las actividades de ambos campos. En algunas actividades del área práctica requieren de la investigación para determinar el mejor enfoque en la resolución del problema que se tiene.

El ambiente de investigación, la mayor parte se encuentra en las escuelas y universidades donde los psicólogos I/O son profesores. La práctica se da en espacios que incluye firmas de consultoría, corporaciones gubernamentales, militares o privadas. Las firmas de consultoría por lo general proporcionan servicios I/O a organizaciones que las contratan. Los psicólogos I/O con frecuencia trabajan para instituciones gubernamentales, militares y privadas. La mayoría de los psicólogos I/O son profesores en escuelas y universidades. A pesar de que pasan mucho tiempo haciendo investigación y dando clases, muchos están involucrados en la práctica como consultores de organizaciones y algunos han iniciado sus propias firmas de consultoría.

Los psicólogos organizacionales que están en la práctica realizan muchas actividades iguales a la de sus colegas académicos, incluyendo la conducción de investigaciones y la enseñanza en cursos universitarios. Sin embargo el enfoque principal del trabajo práctico, es la aplicación de los descubrimientos y principios del área. Algunas de las actividades de los psicólogos I/O en la práctica según Spector (2002), son:

- Análisis de la naturaleza de un puesto (análisis de puesto).
- Conducción de un análisis para determinar la solución a un problema organizacional.
- Conducción de estudios de los sentimientos y opiniones de los empleados.

- Diseño de sistemas de evaluación de desempeño.
- Diseño de sistemas de selección de personal
- Diseño de programas de capacitación.
- Diseño de pruebas psicológicas.
- Evaluación de la efectividad o práctica, como sería un programa de capacitación.
- Implementación de un cambio organizacional, como por ejemplo, un sistema de recompensas para los empleados con un buen desempeño.

Por lo general el esfuerzo de los psicólogos se dirige a fortalecer la efectividad y funcionamiento de las organizaciones. Eso lo logran enfocándose en varios aspectos, incluyendo la selección de personas que puedan hacer un trabajo mejor, capacitándolas para un buen desempeño, configurando puestos que faciliten la tarea, o diseñando organizaciones que funcionen de manera optima.

Muchinsky (2002), dice que la psicología I/O es una ciencia diversificada, que contiene varias subespecialidades. Las actividades profesionales de los psicólogos I/O pueden agruparse en seis campos generales.

Selección y colocación. Los psicólogos que se dedican a esta área se ocupan del desarrollo de métodos de evaluación para la selección, colocación y promoción de empleados. Se dedican al estudio de puestos de trabajo y a determinar hasta que punto las pruebas pueden predecir el desempeño en esos puestos. También se ocupan de la colocación de empleados, a fin de identificar aquellos puestos de trabajo más compatibles con los intereses y habilidades individuales.

Capacitación y desarrollo. Este campo se dedica a la identificación de las habilidades de los empleados que deben ser mejoradas para aumentar el rendimiento en el puesto. Las áreas de capacitación incluyen mejora de habilidades técnicas programas de desarrollo de ejecutivos y entrenamiento de todos los empleados para trabajar en equipo de manera eficaz.

Evaluación de desempeño. Es el proceso donde se identifican los criterios o normas para determinar para determinar que tan bien desempeñan los empleados sus puestos de trabajo.

Los psicólogos que se dedican en este campo se ocupan también de determinar la utilidad o el valor del desempeño del puesto para la organización.

Desarrollo de la organización. Es el proceso de análisis de la estructura de una organización para maximizar la satisfacción y eficacia de los individuos, grupos de trabajo y clientes. Las organizaciones crecen y maduran como las personas; por tanto, el campo del desarrollo de la organización se encamina a facilitar el proceso de crecimiento organizacional.

Calidad de la vida laboral. En este campo los psicólogos industriales organizacionales se ocupan de factores que contribuyen a que la fuerza laboral sea saludable y productiva. Pueden estar involucrados en el rediseño de puestos de trabajo para darles más contenido y que sean más satisfactorios para las personas que los desempeñan. Una vida laboral de alta calidad contribuye a una productividad mayor de la organización y a la salud individual del individuo.

Ergonomía. Es un campo multidisciplinario que abarca a los psicólogos I/O. Se dedica a diseñar herramientas, equipo y máquinas que sean compatibles con las capacidades humanas. Los psicólogos que se dedican a esta área utilizan conocimientos derivados de la fisiología, la medicina industrial y de la percepción para diseñar sistemas de trabajo que puedan ser operados eficientemente por los seres humanos.

El psicólogo es considerado como un asesor que ayuda a identificar y resolver de una manera objetiva, los métodos y procedimientos que se siguen para llevar a cabo procesos en una organización. Su participación se ha ampliado, al no solamente limitarse al reclutamiento y a la selección del personal, sino que se acerca mucho más a las necesidades propias de las personas, y esto ha sido posible debido a que es un profesionalista que tiene las herramientas metodológicas para el desarrollo, implementación, coordinación y planeación de diversos planes que propician un desarrollo integral de los empleados en el trabajo y de la organización (Díaz, 2003).

CAPITULO 2 PRUEBAS PSICOLOGICAS

La historia de las pruebas psicológicas tiene gran relevancia para las prácticas actuales, su evolución fue lenta a partir de una multitud de precursores que desfilaron a lo largo de un siglo, sin embargo su forma actual se originó hace poco más de cien años en los estudios de laboratorio sobre la discriminación sensorial, habilidades motoras y tiempo de reacción. Al revisar los orígenes podemos explicar prácticas actuales que, de otra manera, podrían parecer arbitrarias e incluso peculiares. También se pueden apreciar el poder y las limitaciones de las pruebas cuando se observan dentro de un contexto histórico.

2.1 Antecedentes

En un análisis sobre el origen de las pruebas psicológicas observamos los principales periodos y sucesos en su historia, así como las fuerzas que influyeron en su desarrollo y los personajes que contribuyeron a la realización de diferentes tipos de pruebas psicológicas.

El origen de las pruebas psicológicas nos remonta a los inicios de la psicología, el cual se encuentran en la filosofía, en donde se puede ver una falta de interés notable en el tema de las diferencias individuales o de cualquier noción de rasgos (en las cuales se basan las pruebas psicológicas). Por ejemplo Aristòteles (considerado como uno de los autores influyentes de los últimos 2500 años) en su obra *De Anima* escrito alrededor del año 350 a. C. en el libro inicial de este tratado, Aristòteles (1935) señala “buscamos examinar e investigar primero la naturaleza del alma y luego sus atributos (esenciales)”. En la *Parva Naturalia*, hay una referencia ocasional a las diferencias entre las personas, en cuanto a ciertas capacidades “los muy jóvenes o los muy viejos tienen memorias inferiores”. Aristòteles era consiente de las diferencias en los rasgos, pero no le interesaba demasiado. Platòn, otra gran luminaria del mundo antiguo, en su libro III de *La república*, planteó la interesante división de las personas en una especie de escala primitiva: oro, plata, hierro y latón. No obstante, evadió el punto al referirse a la distinción como un “mentira noble” y un “cuento”. Mientras que al mismo tiempo señalaba que “todos son hermanos” y “todos

son afines”. En el periodo medieval, Tomas de Aquino, el escritor más influyente de esta época recapituló buena parte de la obra de Aristóteles, adoptó los conceptos aristotélicos sobre las capacidades humanas y manifestó el mismo desinterés por las diferencias humanas ya que prefirió concentrarse en las características generales de la naturaleza humana (Spector, 2002).

Durante el renacimiento se despertó el interés hacia el individuo; no obstante este interés se reflejó principalmente en producciones artísticas, pinturas, esculturas y edificios. Cualquier tipo de interés científico por el individuo y sus diferencias surgiría hasta mucho tiempo después.

Hogan (2004), menciona el uso del equivalente a exámenes del servicio civil utilizados en forma rutinaria en China desde el año 2000 a.C. Sin embargo dice que no hay evidencias de que el sistema chino se interesara por aspectos como la confiabilidad y validez de los exámenes. A este respecto Gregory (2001), dice que estas pruebas existieron en forma rudimentaria cuando el emperador chino hizo que se examinara a sus oficiales de gobierno cada tercer año para determinar su idoneidad para el puesto. Dichas pruebas se modificaron y perfeccionaron a lo largo de los siglos hasta que se introdujeron exámenes por escrito durante la dinastía Han (202 a. C.-200 d. C.). Se sometía a prueba en temas como: ley civil, asuntos militares, contribuciones y geografía. Sin embargo las prácticas de prueba de los chinos no sólo eran innecesariamente agotadoras, sino que tampoco se validaron los procedimientos de selección, pero al parecer el programa de exámenes incorporaba criterios pertinentes para la selección.

Avances significativos

Las pruebas psicológicas le deben tanto a la primera psiquiatría como a los laboratorios de psicología experimental. Los sucesos de los años 1840 a 1980 sentaron las bases en la preparación del escenario con una serie de sucesos bastante desconectados. Durante este periodo, tanto el interés científico como la conciencia pública por las enfermedades mentales aumentaron de manera considerable. El examen de los enfermos mentales a mediados del siglo XIX, fue el resultado del desarrollo de muchas de las primeras pruebas. En 1885, el médico alemán Hubert von Grashey desarrolló el antecedente del

cilindro mnemónico como un medio para examinar a pacientes con lesión cerebral. Poco después, el psiquiatra alemán Conrad Rieger desarrolló una batería excesivamente ambiciosa para la detección del daño cerebral, la cual requería más de 100 horas para su aplicación, por lo que pronto cayó su aceptación. Aunque las primeras mediciones carecían de normas y datos sobre su confiabilidad, prefiguraron al menos los elementos de las mediciones que se desarrollarían más adelante (Hogan, 2004).

La psiquiatría inicial contribuyó al movimiento de las pruebas mentales al mostrar que los procedimientos estandarizados pueden ayudar a revelar la naturaleza y grado de los síntomas en pacientes con enfermedades mentales y con lesión cerebral.

Otro adelanto significativo fue la adopción de exámenes escritos formales por parte de *Boston School Conunittee*- en esencia, el consejo escolar de la ciudad bajo la dirección de Horace Mann, tal vez el educador más influyente de ese entonces. Por otra parte la era de Darwin fue un predecesor de las pruebas psicológicas porque mediante obras como *La descendencia del hombre y la selección en relación con el sexo*, en 1871 y *La expresión de las emociones en el hombre y los animales* en 1872 hicieron que la gente considerara las diferencias: primero, las que hay entre las especies, luego las que se observan entre los individuos.

El concepto de retraso mental y las pruebas psicológicas

Los médicos se percataron que aquellos individuos con alteraciones psiquiátricas tenían enfermedades reversibles que no necesariamente implicaba un intelecto disminuido, mientras aquellas con retraso mental, mostraban mayor continuidad relacionada con el desarrollo e invariablemente tenían deterioro intelectual. Empezó a surgir un interés en el diagnóstico y tratamiento del retraso mental. Al frente se encontraban dos médicos franceses, J. E. D- Esquirol y O. E. Seguin, cada uno de los cuales revolucionó el pensamiento acerca del retraso mental, lo que ayudó a crear la necesidad para las pruebas de Binet (Gregory 2001).

Esquirol (1772-1840), estableció por primera vez por escrito la diferencia entre retraso mental y enfermedad mental. Señaló que el retraso mental era un fenómeno del desarrollo que duraba toda la vida, mientras enfermedad mental tenía por lo general un brote más

abrupto en la edad adulta. Esquirol le dio gran énfasis a las habilidades del lenguaje en el diagnóstico del retraso mental. Con esto se puede entender parcialmente porqué las posteriores pruebas de Binet y sus descendientes de tiempos modernos brindan un peso tan enorme a las capacidades lingüísticas. Las habilidades del lenguaje fueron los principales criterios diagnósticos para el primer sistema de clasificación para el retraso mental de Esquirol.

O. Edouard Seguin (1812-1889), ayudó a establecer a finales del siglo XIX un nuevo humanismo hacia las personas con retraso, con las técnicas utilizadas por Itard (1774-1838), se dedicó a desarrollar programas educativos para las personas con retraso. Obtuvo reconocimiento internacional por su trabajo enfocado al tratamiento del retraso mental. Escribió un libro *Idiocy, and its Treatment by the Physiological Method*, este libro proponía un enfoque moderno hacia la educación de las personas con retraso mental e incluso tocaba aspectos de lo que después se llamaría **modificación conductual**.

El desarrollo de las primeras pruebas

A finales del siglo XIX, floreció la Psicología experimental en Europa Continental y Gran Bretaña. La psicología se alejó de los métodos totalmente subjetivos e introspectivos que se habían seguido de manera infructuosa en siglos anteriores. En lugar de ello, las capacidades humanas se sometieron a prueba en laboratorios. Los investigadores utilizaron procedimientos objetivos que tenían posibilidad de replicarse.

Aunque el énfasis en los métodos objetivos y las cantidades medibles eran un gran adelanto sobre el mentalismo generalmente estéril que le precedió, la nueva psicología experimental era, en sí misma, un callejón sin salida, al menos en cuanto a pruebas psicológicas se refiere. El problema estaba en que los primeros psicólogos experimentales confundieron los simples procesos sensoriales con la inteligencia. Utilizaron diversos instrumentos de bronce para medir umbrales sensoriales y tiempos de reacción, pensando que dichas capacidades eran esenciales para la inteligencia (Gregory, 2001).

Pioneros de la psicología experimental como; Wundt, Galton, Cattell y Wissler proporcionaron una metodología apropiada a la psicología y mostraron que era posible exponer a la mente al escrutinio y a la medición científica. Wilhelm Wundt (1832-1920),

fundó el primer laboratorio psicológico en 1879 en Leipzig, Alemania. Este investigador llevaba años midiendo procesos mentales desde 1862 al experimentar con su medidor de pensamiento que consistía en medir la velocidad del pensamiento con un medidor que era un péndulo calibrado con agujas que sobresalían a cada lado. Wundt consideraba que la diferencia entre la posición observada del péndulo y la posición real podía proporcionar un medio para determinar la velocidad de pensamiento del observador.

En Gran Bretaña, Sir Francis Galton (1822-1911), fue pionero de la psicología experimental en el siglo XIX. Estaba obsesionado con la medición y realizó intentos por medir el intelecto a través del tiempo de reacción y de tareas de discriminación sensorial. Galton demostró una y otra vez que las diferencias individuales no sólo existen sino que se pueden medir de manera objetiva. Este investigador tomó los lentos procedimientos de Wundt y otros investigadores del continente Europeo y los adaptó a una serie de medidas sensoriomotoras simples y rápidas. A pesar de que siguió la tradición de los instrumentos de bronce en las pruebas mentales, la importante aportación fue que sus procedimientos fueron más adecuados para la oportuna recolección de datos de cientos o de miles, de sujetos.

James Mc Keen Cattell (1860-1944), durante 26 años fue el decano indiscutible de la Psicología estadounidense. Cattell inventó el término **Prueba Mental** en su artículo "*Mental Tests and Measurements*". Este artículo describía su programa de investigación, detallando 10 pruebas mentales que él proponía para su utilización con el público en general. Uno de los alumnos de Cattell, Clark Wissler, mostró que las medidas de tiempo de reacción y de discriminación sensorial no se correlacionaban con las calificaciones universitarias, con lo cual se redirigió el movimiento de las pruebas mentales en dirección opuesta a los instrumentos de bronce.

Por un tiempo se abandonó lo que Galton inició debido a que Wissler se desalentó de tal modo por sus propios resultados que de inmediato se cambió a la Antropología, pero no duró mucho tiempo porque en Europa Alfred Binet introdujo su escala de inteligencia en 1905 y poco después H. H. Goddard la importó a EUA.

Alfred Binet (1857-1911) inventó la primera prueba moderna de inteligencia en 1905. Binet fue investigador y autor prolífico mucho antes de volver su atención hacia el examen de la inteligencia. En 1891, fue a trabajar a la Sorbona como asistente, sin remuneración y comenzó estudios y publicaciones que habrían de definir su nueva “Psicología individual” y culminaría en sus pruebas de inteligencia. Binet, utilizó a sus dos hijas para examinar las pruebas de inteligencia existentes y nuevas. A partir de sus descubrimientos sobre los tiempos de reacción de sus hijas descubrió que eran en promedio, mucho más lento que para los adultos y que la atención era la clave de la inteligencia, que era en sí misma una entidad sumamente multifacética.

Binet y su ayudante Victor Henry, publicaron en Sorbona en 1896 una revisión de los trabajos alemanes y estadounidenses sobre diferencias individuales. En esta publicación de gran importancia histórica discutieron que la inteligencia podía medirse mejor a través de los procesos psicológicos superiores que con los procesos sensoriales elementales, como el tiempo de reacción.

Más tarde en 1905, Binet y Simon elaboraron un sencillo formato de una escala que retomó aspectos de una prueba anterior elaborada por Dr. Binet (1902) y su alumno M. Damay. Era una batería de evaluación de veinte áreas, como lenguaje hablado, conocimiento de las partes del cuerpo, obediencia de órdenes simples; nombrando objetos comunes y capacidad para escribir, y hacer cálculos aritméticos sencillos. Aunque Binet criticó la escala del Dr. Binet, por ser demasiado subjetiva, por tener reactivos que reflejaban la educación formal y por utilizar un formato de sí o no en muchas preguntas. Se mostró interesado en la idea de utilizar una batería de pruebas, una característica que utilizó en sus escalas de 1905.

En 1905, la educación pública de París, estableció una comisión para decidir sobre las medidas educativas que deberían tomarse con los niños que no podían beneficiarse de la educación regular. La comisión concluyó que deberían utilizarse exámenes médicos y educativos para identificar a aquellos niños que no podían aprender a través de métodos regulares. Se determinó que se debería retirar a estos niños de las clases regulares y darles instrucción especial, adecuada a su habilidad intelectual más limitada. Ante la necesidad de un medio para seleccionar a los niños, se le solicitó a Binet y a su colaborador Simon que

desarrollaran una herramienta práctica dirigida únicamente a dicho propósito. Así surgió la primera escala formal para evaluar la inteligencia de los niños. Las 30 pruebas de la escala iban desde las pruebas sensoriales abiertamente simples, a las abstracciones verbales complejas. La escala era apropiada para evaluar la inteligencia con una gama completa, desde retraso mental grave hasta los niveles superiores de la inteligencia dotada. Los 30 reactivos dirigidos a las funciones superiores ayudó a identificar a los escolares que no podían beneficiarse de la educación regular (Gregory 2001).

En 1908, Binet y Simon publicaron una escala revisada con 58 reactivos, la cual incorporaba el concepto de nivel mental, la escala tenía 58 problemas o pruebas, se añadieron nuevas pruebas, muchas de las cuales todavía se utilizan hoy día; reconstrucción de oraciones en desorden, copiado de un rombo, y realización de una secuencia de tres órdenes. En algunos reactivos consistían en detectar y explicar absurdos. Por ejemplo uno de los reactivos decía: “se halló el cuerpo de una desafortunada niña, cortado en 18 trozos. Se piensa que la niña se suicidó”. Este reactivo resultaba perturbador para algunos individuos estadounidenses, lo que demuestra la importancia de los factores culturales en la inteligencia. La prueba de 1908, se estandarizó con cerca de 300 niños normales entre 3 y 13 años de edad, lo que permitió que se ordenaran las pruebas según el nivel de edad en el que por lo común se aprobaban.

En 1911 se hizo una tercera revisión de las escalas Binet y Simon, en la que cada nivel de edad tenía exactamente cinco pruebas. La escala se extendió hasta el rango adulto. Y, con cierta renuencia, Binet introdujo nuevos métodos de calificación. Después de poco tiempo, lo que Binet llamó nivel mental, se traducía como edad mental. Y los examinadores, incluyendo Binet, comparaban la edad mental de un niño con la edad cronológica. Así un niño de nueve años que funcionaba al nivel mental (o edad mental), de un niño de seis, tenía un retraso de tres años. En 1912, Stern propuso dividir la edad mental entre la edad cronológica para obtener un Cociente de Inteligencia. Posteriormente en 1916, Terman y sus colaboradores en Stanford revisaron las escalas Binet-Simon y produjeron la Stanford Binet, una exitosa prueba. Terman sugirió multiplicar el Coeficiente de inteligencia por 100 para eliminar las fracciones; también fue la primera persona que utilizó la abreviatura

C.I. Así nació uno de los conceptos más populares y polémicos de la historia de la Psicología.

Primeras pruebas en EUA.

Las escalas Binet-Simon, fueron adoptadas con una perspectiva utilitaria por psicólogos de EUA. Muchos vieron en las pruebas de inteligencia una respuesta confiable y objetiva a los problemas sociales percibidos, como la identificación de los inmigrantes con retraso mental y la clasificación rápida y precisa de los reclutas del ejército.

Henry H. Goddard, tomó las escalas Binet-Simon de 1908 y las tradujo haciendo cambios de menor importancia, de modo que pudiera investigar la clasificación y educación de niños “débiles mentales” en *Vineland Training School*, Nueva Jersey EUA de 378 residentes; Goddard clasificó con base en el diagnóstico y a la edad mental empleando términos como: idiotas debido a que su edad mental era de dos años o menos, denominó como imbeciles con edades mentales de 3 a 7 años y débiles mentales con edades mentales de 8 a 12 años. Le preocupó el hecho de encontrar que el 3% de la muestra fueran “débiles mentales” y recomendó que estos niños se aislaran del resto de la sociedad.

Goddard fue uno de los psicólogos estadounidense con mayor influencia a principios del siglo XX. No sólo trabajó en la clasificación de niños “débiles mentales” sino también ganó la reputación de ser uno de los principales expertos en el uso de pruebas de inteligencia para identificar a personas con discapacidades intelectuales, incluso fue invitado para trabajar con inmigrantes en la isla Ellis para que ayudara a realizar un examen preciso con ellos. A pesar que fue el primero en traducir y aplicar las pruebas Binet en EUA, la mayoría de los autores contemporáneos han ignorado su trabajo.

Con el tiempo los psicólogos se dieron cuenta que las escalas Binet-Simon no era totalmente apropiada para personas angloparlantes, analfabetas o con problemas de audición y lenguaje pues en estas pruebas se le da énfasis a las habilidades verbales. Por lo que después de la traducción de Goddard de Binet-Simon en 1908, surgió un torrente de escalas de ejecución.

Una de las primeras pruebas fue el tablero Según de figuras, una base vertical con depresiones en las que se pueden colocar 10 bloques de diversas formas. Según lo utilizó como medio de entrenamiento para individuos con retraso, pero después Goddard lo empleó como prueba y después R.H. Sylvester (1913) la estandarizó. En la batería de pruebas neuropsicológicas Halstead-Reitan aún se utiliza un tablero idéntico, para lo cual se vendan los ojos del sujeto.

En 1914, Knox diseñó pruebas de ejecución que empleó con los inmigrantes de la isla Ellis. En esta prueba no se requerían ningún tipo de respuesta verbal de parte de los sujetos. En esta prueba incluían un rompecabezas simple de madera y la misma prueba de sustitución de símbolos y dígitos que se encuentran ahora en la mayor parte de las escalas Wechsler de inteligencia.

En 1917, Pinter y Paterson inventaron una escala de pruebas de ejecución en 15 partes que utilizaban varios tableros de figuras, rompecabezas y pruebas de ensamble de objetos. La de Diseños con cubos de Kohs (Kohs, 1920), pintados para reproducir un patrón, es muy conocido para cualquier examinador moderno que utilice las escalas Wechsler

La prueba Porteus de Laberintos (Porteus, 1920), consiste en una serie graduada de laberintos en los cuales el sujeto debe evitar los callejones sin salida, mientras traza un camino desde el principio hasta el fin. Éste es un instrumento que todavía está disponible en la actualidad, pero que se utiliza muy poco.

Lewis M. Terman (1857-1956), un profesor de Stanford popularizó las pruebas de CI revisadas de las escalas Binet en 1916. La nueva Stanford- Binet no sólo fue una extensión de la primera escala Binet sino una revisión sustancial. Entre los muchos cambios, se encontraba el uso del ahora familiar CI para expresar los resultados de la prueba. Se aumentó el número de los reactivos y la nueva prueba era apropiada para individuos con retraso mental, y adultos tanto normales como “superiores”. Además contenía instrucciones claras y bien organizadas para aplicación y calificación.

La prueba Stanford-Binet fue el parámetro para las pruebas de inteligencia por decenios. Se continuaron haciendo revisiones en 1937 y 1960, cuando las escalas Wechsler

(1949,1955) habían empezado a competir con ella. La última revisión de la Stanford-Binet se concluyó en 1986.

Investigadores norteamericanos buscaron pruebas mentales de grupo que complementaran las pruebas de inteligencia individuales importadas de Francia, las cuales consumían demasiado tiempo. Uno de los primeros en desarrollar pruebas grupales fue Pyle (1913), quién publicó normas para niños en edad escolar para una batería que incluía medidas tan trilladas como capacidad de memoria, sustitución de símbolos y dígitos y asociación de palabras en respuesta a una palabra de estímulo. Pintner (1917), revisó y aumentó la batería de Pyle, añadiéndole una prueba de eliminación con límite de tiempo, en la que el niño tachaba la letra a cada vez que aparecía en un texto (Gregory, 2001).

En un inicio, las pruebas grupales no tuvieron gran popularidad, sus avances fueron lentos hasta que EUA entró a la primera Guerra Mundial en 1917, fue entonces que Robert M. Yerkes, convenció al gobierno y al ejército de que sus reclutas deberían pasar por una prueba de inteligencia con propósitos de clasificación y asignación. Ya dentro del ejército Yerkes organizó un comité de Examen de Reclutas para desarrollar el nuevo grupo de pruebas para evaluarlos.

Con el trabajo de Yerkes en el ejército surgieron dos pruebas grupales: la Army Alfa y la Army Beta. La Army Alfa se basó en el trabajo aún no publicado de Otis (1918) e incluía ocho pruebas con carga verbal para reclutas que tenían desde un funcionamiento promedio hasta uno superior. Las ocho pruebas eran: 1) Seguimiento de instrucciones orales; 2) Razonamiento aritmético; 3) Juicio práctico; 4) Pares de sinónimos-antónimos; 5) oraciones desordenadas; 6) llenado de series de números; 7) analogías y 8) información.

Por otro lado, la Army Beta era una prueba grupal no verbal diseñada para individuos analfabetas y reclutas cuyo primer idioma no era el inglés. Incluía varias pruebas visoperceptuales y motoras, como seguir un camino en un laberinto y visualizar el número correcto de cubos representados por un dibujo tridimensional.

La prueba del ejército tenía el propósito de ayudar a aislar y eliminar a las personas con incompetencia mental, clasificar a los varones según su capacidad mental y asistir en la asignación de los varones competentes en los puestos de responsabilidad, sin embargo no

queda claro los beneficios de la aplicación de dichas pruebas porque no se sabe con certeza si el ejército empleó la totalidad de las grandes cantidades de datos proporcionados de Yerkes y sus ayudantes. La gran cantidad de datos no fue tan práctica sobre la eficacia que el ejército, debido a la resistencia de la mentalidad militar ante la innovación científica. Sin embargo, las pruebas del ejército proporcionaron a los psicólogos una importante cantidad de experiencia en lo que se refiere a la psicometría de la construcción de pruebas. Se calcularon miles de coeficientes de correlación, incluyendo el notable uso de correlaciones múltiples, en el análisis de los datos de prueba. La construcción de pruebas avanzó de ser un arte a convertirse en una ciencia en el curso de unos cuantos años.

Primeras pruebas educativas

Después de la Primera Guerra Mundial se acumularon las preguntas de la industria, las escuelas públicas y las universidades acerca de las potencialidades aplicaciones de las pruebas que casi toda persona podía aplicar y calificar. Los psicólogos que trabajaron con Yerkes dejaron pronto el servicio militar y se llevaron con ellos a los campos industrial y educativo su recién encontrado concepto de las pruebas de inteligencia a lápiz y papel. Las pruebas Army Alfa y Beta también pasaron al uso general. Con rapidez, estos exámenes se volvieron el prototipo para una gran familia de pruebas grupales e influyeron sobre el carácter de las pruebas de inteligencia, exámenes de admisión a las universidades, pruebas de rendimiento escolar y pruebas de aptitud. Las escalas Wechsler, la prueba de Aptitud Escolar y el Examen de Selección para posgrado sus raíces se encuentran en Yerkes, Otis y las pruebas masivas de reclutas del ejército de la Primera Guerra Mundial (Gregory, 2001).

Las pruebas educativas empezaron a ser manejadas dentro del ámbito del comité de ingreso a la universidad (CEEB) fundada al principio del siglo XX. C.C. Brigham, un discípulo de Yerkes, se convirtió en secretario de la CEEB después de la primera Guerra Mundial. Con él al mando, en 1925, el Comité Universitario decidió construir una prueba de aptitud escolar que se utilizaría en las admisiones a la universidad, esta prueba contenían un formato objetivo con oraciones ordenadas, completamiento de analogías y llenado de número siguiente en una secuencia. Se introdujo en 1930 la calificación a través de máquinas y trajo como consecuencia pruebas grupales objetivas y más eficaces. Estas pruebas evolucionaron hasta llegar a las actuales del Comité Universitario, en particular la

prueba de Aptitud escolar que se conoce ahora como prueba de Evaluación Escolar (Scholastic- Assessment Test).

Desarrollo de las pruebas de aptitud

El advenimiento de las baterías de pruebas de aptitudes múltiples se hizo posible debido al desarrollo del análisis factorial por parte de L.L. Thurstone. Con el análisis factorial era posible discernir cuáles aptitudes eran primordiales y por tanto, distinguirlas entre sí. También permitió concluir que había factores específicos de capacidad mental primaria como comprensión verbal, fluidez de vocabulario, facilidad numérica, capacidad espacial, memoria asociativa, velocidad perceptual y razonamiento general.

Durante la Segunda Guerra Mundial, surgió la necesidad urgente de seleccionar candidatos altamente calificados para tareas muy difíciles y especializadas. Las fuerzas armadas resolvieron el problema desarrollando una batería especializada de aptitud con 20 pruebas que se aplicaba a los varones que aprobaban las pruebas de selección preliminares. Estas medidas resultaron invaluable para seleccionar pilotos, copilotos y bomberos, como se reflejó en las tasas mucho más bajas de fracaso de los varones seleccionados con la batería de prueba, en vez de los viejos métodos.

Pruebas de personalidad y vocacionales después de la primera Guerra Mundial

Las pruebas modernas de personalidad comenzaron cuando Woodworth intentó desarrollar un instrumento para detectar a los reclutas del ejército que fueran susceptibles a la psico-neurosis. Casi todos los inventarios modernos de personalidad tienen sus inicios en *Woodworth's Personal Data Sheet* (Hoja de Datos Biográficos de Woodworth, 1919), muchos inventarios posteriores, incluyendo al popular Inventario Multifásico de personalidad de Minnesota, tomaron prestado el contenido de la hoja de datos personales. Posteriormente se desarrolló el inventario de neurosis, el inventario de Personalidad de Thurstone (Thurstone y Thurstone, 1930). Thurstone adoptó de manera racional los reactivos en términos de la forma en que un neurótico respondería típicamente a ello, este inventario fue uno de los primeros en utilizar el método de consistencia interna, donde cada posible reactivo se correlacionó con la puntuación total en una escala tentativamente identificada, para determinar si dicho reactivo pertenecía a ésta (Gregory, 2001).

De la prueba de Thurstone surgió *Bernreuter Personality Inventory* (Inventario de Personalidad de Bernreuter, 1931), la cual se enfocó en la medición de cuatro dimensiones de la personalidad: tendencia neurótica, autosuficiencia, introversión-extroversión y dominancia –sumisión. La principal innovación en cuanto a la construcción de pruebas fue que un solo reactivo de prueba podía contribuir a más de una escala. En 1931 se publicó el Estudio de Valores de Allport-Vernon (Allport y Vernon, 1931), esta prueba además de medir valores, adoptó un nuevo método de calificación, el enfoque ipsativo, en el que sólo se establece una comparación de la persona consigo misma con respecto del equilibrio de importancia de seis valores básicos dados: teóricos, económicos, estético, sociales, políticos y religiosos.

Las escalas MMPI se construyeron con el método del cual Woodward fue el pionero, existiendo la contrastación de respuestas de sujetos normales y con trastornos psiquiátricos. El MMPI, introdujo el uso de escalas de validez para determinar patrones de respuesta falsamente malos, falsamente buenos y aleatorios.

Orígenes de las pruebas proyectivas

Las pruebas proyectivas comenzaron con la técnica de asociación de palabras cuyo pionero fue Francis Galton del siglo XX, y lo concretó C.G. Jung en 1910. La prueba de Jung consistía en 100 palabras estímulo. Para cada palabra, él sujeto tenía que responder lo más rápido posible con la primera palabra que viniera a la mente. En EUA, Kent y Rosanoff (1910), tabularon las reacciones de 1000 sujetos normales a una lista de 100 palabras de estímulo. Estas tablas se diseñaron para proporcionar una base con la cual comparar las reacciones de sujetos normales y “dementes”.

En Suiza, el joven psiquiatra Hermann Rorschach (1884-1922), desarrolló un vehículo totalmente diferente para el estudio de la personalidad. Se centró en la tendencia de los pacientes a revelar de manera inconsciente sus conflictos más profundos cuando respondían ante estímulos ambiguos. Rorschach pasó años desarrollando el conjunto de 10 manchas de tinta sistemáticamente analizó las respuestas de sus amigos y de diversos grupos de pacientes (Gregory, 2001).

Mientras la prueba de Rorschach se desarrolló inicialmente para revelar el funcionamiento más profundo del sujeto anormal. Morgan y Murray (1935), desarrollaron el TAT o Test de Apercepción Temática, como instrumento para estudiar la personalidad normal. El TAT, consiste en una serie de ilustraciones que representan en su mayor parte, a una o más personas que participan en una interacción ambigua. Esta prueba se basó en la hipótesis proyectiva: cuando se responde a estímulos ambiguos o no estructurados, los examinadores revelan de manera inadvertida sus necesidades, fantasías y conflictos más profundos.

Desarrollo de los inventarios de intereses

Aunque los psicólogos clínicos se dedicaron a diseñar medidas para analizar la personalidad y los conflictos inconscientes, otros psicólogos desarrollaron medidas para la orientación y guía psicológicas de los grandes conjuntos de personas más normales. En 1919-1920, Yoakum desarrolló un conjunto de 1000 reactivos relacionados con los intereses de la infancia hasta la madurez temprana. Muchos de estos reactivos se incorporaron en el inventario Carnegie de intereses. Cowdery (1926-27). Mejoró y refinó el trabajo anterior al instrumento Carnegie al incrementar el número de reactivos, comparando las respuestas de tres grupos criterio (médicos, ingenieros y abogados) los de grupo control de individuos no profesionales desarrollando una fórmula de ponderación para los reactivos.

Edward K. Strong (1884-1963) revisó la prueba de Cowdery y dedicó 36 años al desarrollo de las pautas empíricas para el instrumento modificado como *Strong Vocational Interest Blank* (Formulario Strong de Intereses Vocacionales, SVIB). Esta prueba se volvió una de las pruebas de más amplio uso de todos los tiempos. Su versión moderna, el *Strong Interest Inventory* (Inventario Strong de Intereses), todavía se utiliza de manera general en la orientación vocacional.

Las pruebas psicológicas en la actualidad

Respecto al escenario actual de las pruebas psicológicas Hogan (2004), dice que se pueden identificar cuatro temas significativos que lo caracterizan y que conducen al momento por el que atraviesa el mundo de la psicometría. La teoría psicométrica ha

cambiado de manera asombrosa, el periodo de consolidación resume en esencia lo que ahora se conoce como **Teoría Clásica de las Pruebas**. A mediados del decenio de 1960-1969, surgió la **Teoría de Respuesta al Item** o “**Teoría Psicométrica Moderna**”, un nuevo conjunto de métodos que se emplean para examinar un amplio espectro de temas relacionados con la confiabilidad, el escalamiento y la elaboración de pruebas.

Respecto a la psicometría, Pérez (2006), dice que es la ciencia cuyo objeto es medir los aspectos psicológicos de una persona, como son: el conocimiento, las habilidades, las capacidades, las actitudes y la personalidad aunque las primeras pruebas psicométricas fueron construidas para medir inteligencia. Las bases teóricas de la psicometría parten de la teoría de los test y los métodos de elaboración de escalas.

Como segundo punto encontramos que desde a mediados del decenio de 1960-1969, se originó el activismo tanto legislativo como judicial con relación a las pruebas, el cual emanó de manera principal aunque no exclusiva-del gobierno federal estadounidense. Hasta el momento, la psicometría no se había legislado, ni a favor ni en contra. Ahora, la ley exigía algunos tipos de pruebas, en tanto que otros, ciertos usos de ellas, se prohibieron. Los usos de las pruebas se expusieron en los tribunales desde diversas fuentes: por razones de ubicación de estudiantes, empleo, graduación y de otras formas. Antes, los códigos de ética profesional y el juicio de los expertos eran las únicas guías en el desarrollo y la aplicación de las pruebas, lo cual no es así en la actualidad. **El usuario de una prueba debe estar cabalmente informado sobre las leyes vigentes y ser consciente de que cualquier uso de éstas puede terminar en los tribunales.**

En tercer lugar, la psicometría se convirtió en motivo de críticas públicas generalizadas durante 1960-1969. Las críticas se dirigían sobre todo a las pruebas estandarizadas de capacidad y aprovechamiento; las de intereses, actitudes y personalidad salieron ilesas en su mayor parte. A mediados de 1960-1969, las críticas empezaron a darse desde fuera del campo, llegando más allá del escenario de la riña entre académicos.

En cuarto lugar, las computadoras influyeron en forma importante en la psicometría contemporánea. Las raíces de la psicometría, su florecimiento y su periodo de consolidación antecedieron al uso de las computadoras, aunque en los últimos 30 años,

buena parte de la práctica vigente de la psicometría cambió como resultado del uso generalizado de las computadoras.

2.2 Definición

Durante la Primera Guerra Mundial, el proceso de pruebas describía en forma apropiada el examen de grupo de miles de reclutas militares. Posiblemente fue cuando la palabra “prueba” ganó una posición poderosa en la jerga profana como profesional. Se pueden encontrar referencias de las pruebas en el contexto de la administración de pruebas y de la interpretación, al igual que en todo lo que hay en medio, no sólo en los libros de texto de posguerra sino en variados escritos relacionados con las pruebas en las décadas siguientes. Sin embargo para la época de la Segunda Guerra, comenzó a surgir una distinción semántica entre “prueba” y otro término más incluyente: “evaluación”.

Entre diferentes herramientas de evaluación, las pruebas psicológicas entre ellas, podían incluirse en el proceso de evaluación dependiendo de los objetivos particulares, personas y circunstancias implicadas, al igual que otras variables únicas de la situación particular. Maloney y Ward, 1976 (citado en Cohen. 2001) hacen una distinción de “prueba” y “evaluación” considerando sus respectivos objetivos. En la prueba un objetivo típico es medir la magnitud de un rasgo psicológico. Por ejemplo uno podría hablar de “prueba de inteligencia” si el propósito de la prueba estaba confinada a obtener un cálculo numérico de la inteligencia del examinado. Por el contrario la evaluación, el objetivo de manera más general se extiende más allá de obtener un número; más bien el propósito sería reflejar la fuerza y ausencia de algún rasgo psicológico.

Cohen (2001), define *evaluación psicológica* como la recopilación e integración de datos relacionados con la psicología con el propósito de hacer una valoración psicológica lograda con el uso de herramientas como pruebas, entrevistas, estudios de caso, observación conductual y procedimientos de medición diseñados en forma especial y define *prueba psicológica* como el proceso de medir variables relacionadas con la psicología por medio de dispositivos o procedimientos diseñados para obtener una muestra de comportamiento. Este dispositivo o procedimiento de medición está diseñado para medir variables

relacionadas con la psicología (por ejemplo, inteligencia, personalidad, aptitudes, intereses, actitudes y valores). Una prueba psicológica casi siempre implica el análisis de una muestra de comportamiento. La muestra de comportamiento podría variar desde respuestas a un cuestionario por escrito hasta respuestas orales a preguntas de desempeño de alguna tarea.

Hogan (2003), dice que muchas definiciones hacen hincapié en que la prueba genera información sólo sobre una muestra del comportamiento, pero al hacer una evaluación psicométrica, no suele realizarse un censo exhaustivo de todos los comportamientos y procesos cognitivos de una persona sino, más bien, se examina una muestra de la conducta o los procesos cognitivos, a menudo una muestra bastante pequeña. Por lo que define prueba como un proceso o instrumento estandarizado que genera, en forma cuantificada, información sobre una muestra de comportamiento o proceso cognitivo.

Sobre el término “psicométrico”, Hogan dice que desde 1879, Galton utilizó “psicometría”, que en griego significa “medir el alma o la mente” pero que este término no termina por imponerse. Con el establecimiento de la Psychometric Society en 1935 y evocando al término de Galton, la parte más técnica y teórica del campo ha llegado a conocerse como “psicometría”. Se dice que una prueba tiene propiedades psicométricas cuando cuenta con los procedimientos de administración, calificación e interpretación estandarizados.

Teniendo claro lo anterior podemos entender cuando Chiavenato (2000), dice que las pruebas psicométricas es el término designa un conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. La prueba psicométrica es una medida de desempeño o de ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas. Se utilizan para conocer mejor a las personas con miras a tomar decisión de admisión, orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad. Constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestra de comportamiento de las personas. Su función es analizar dichas muestras, examinarlas en condiciones estandarizadas y compararlas con patrones estadísticos.

Por otra parte Pérez (2006), emplea el término prueba psicológica al decir que es una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta y que una prueba psicológica sirve de estímulo para extraer un segmento de la conducta. Es rigurosamente estandarizada, o sea se construye, se administra y se califica según reglas preestablecidas. Permite comparar estadísticamente la conducta de un sujeto con un grupo de sujetos de una población definida y clasificarla cuantitativamente, cualitativamente y/o lógicamente.

Las pruebas psicológicas pueden diferir en diversas variables como contenido, formato, procedimientos de administración, procedimientos de calificación e interpretación y calidad psicométrica o técnica. Algunas pruebas están diseñadas para ser calificadas por quienes responden la prueba, otras para ser calificadas por medio de computadoras.

2.3 Tipos de pruebas

Una de las primeras aplicaciones de la psicología a los problemas humanos de las organizaciones tenía que ver con la evaluación de personas para seleccionarlas y ubicarlas. Durante la Primera Guerra Mundial se usaron las pruebas para determinar las tareas de trabajo. Posteriormente las grandes organizaciones vieron el potencial de evaluar a los solicitantes de empleo para selección y para otras decisiones laborales, así el uso de pruebas y otras técnicas se volvieron un procedimiento común.

Hay muchos tipos de pruebas disponibles que evalúan cientos de atributos en una persona, la naturaleza de los rasgos de interés ayuda a determinar cual examen se va a utilizar. Sin embargo 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. González (2001), dice que se pueden clasificar en:

En relación al tiempo de aplicación:

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. Existen varias pruebas de destreza manual que están destinadas a medir tanto la precisión como la velocidad de las actividades motrices.

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.

Spector (2002), hace una comparación entre las **Pruebas de Poder y las de Velocidad** y dice que una prueba de poder brinda al participante tiempo casi limitado para resolverla, la prueba de velocidad tiene un estricto límite de tiempo otorgado. Esta última se puede emplear de dos maneras: primero una prueba de velocidad contiene reactivos retadores, la prueba indica con que rapidez los puede contestar el participante. Segundo: su uso es para medir la velocidad en la realización de una tarea en particular; una prueba de mecanografía es una prueba de tiempo por que su propósito es calificar tanto la rapidez de una persona para escribir a máquina, como su precisión.

En cuanto a la forma de administrarlas:

Existen dos formas de aplicar, **las Pruebas aplicadas de manera Grupal e Individual** encontramos que una prueba de grupo puede ser aplicada a varias personas al mismo tiempo, que por lo general es un folleto que se reparte a cientos o miles de personas a la vez. En una prueba individual, el evaluador la entrega a un individuo a la vez, esto llega a ser necesario porque el administrador califica los reactivos durante la ejecución o porque está usando un instrumento que sólo puede utilizar una persona al mismo tiempo.

En cuanto a la forma de realizarlas:

En lo que se refiere a las **Pruebas de Lápiz y Papel y las de Ejecución**, la de lápiz y papel, se realiza sobre una hoja de papel u otro medio impreso, y las respuestas se escriben; un examen de curso con opción múltiple es una prueba de lápiz y papel que presenta las

preguntas impresas y las respuestas se hacen a lápiz sobre la propia prueba o en una hoja aparte. Las de preguntas abiertas pueden ser también a lápiz y papel si a las personas se les pide que escriban sus respuestas en algún formulario. Por el contrario una prueba de ejecución implica manipular instrumentos, equipo, materiales o herramientas; puede ser por ejemplo, en el caso de la mecanografía, donde el participante demuestra su destreza para mecanografiar, usando una máquina real bajo condiciones estandarizadas.

Las Pruebas Objetivas y las preguntas Abiertas, son dos formas de realizar las pruebas. En la prueba objetiva, la persona que la realiza escoge entre varias posibles respuestas; estas pruebas son de opción múltiple y sirven para probar habilidad y conocimiento. En las pruebas de preguntas abiertas es como un examen en el que se escribe un ensayo, quien contesta debe generar una respuesta en vez de seleccionar la correcta. Las preguntas abiertas es más apropiada para algunas características; por ejemplo, la habilidad para escribir se evalúa mejor pidiendo a una persona que escriba un ensayo. Los que califican al leerlo se enfocan en una serie de características, como la claridad de expresión y precisión gramatical.

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.

Spector (2002), sitúa las pruebas de inteligencia como una prueba de capacidad cognitiva. Dice que la capacidad o aptitud es la destreza de una persona para desarrollar o aprender a hacer una tarea en particular. Las habilidades cognoscitivas, como la inteligencia, son indispensables para tareas que se relacionan con procesamiento de información y aprendizaje.

La inteligencia o CI que evalúa la capacidad cognitiva general, constituye la prueba de capacidad cognitiva más conocida, existen pruebas de habilidades cognoscitivas individuales, como las matemáticas o la verbal. La mayoría de las pruebas de este tipo son a lápiz y papel (se realiza sobre una hoja de papel u otro medio impreso), sus reactivos representan problemas particulares a resolver; se pueden aplicar a grupos grandes de personas.

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.

Este tipo de prueba vincula los intereses y la personalidad de la persona evaluada con los que se requieren en una variedad de niveles y ocupaciones. Esto se hace mediante preguntas que indican las preferencias del participante en cuanto a varias actividades, como asistir a un evento deportivo o visitar un museo; la personalidad se mide con una prueba de tipo de personalidad. Existen datos disponibles sobre las respuestas de las personas en muchos trabajos diferentes, las respuestas del participante se comparan con las de quienes se desempeñan en los diferentes trabajos a fin de ver hasta qué punto el participante es idóneo para el puesto.

Pruebas de Personalidad: Un rasgo de personalidad es la predisposición o tendencia a comportarse de cierta manera en particular, a través de diferentes situaciones, se dice que una persona que prefiere hacer las cosas con otros tiene un alto rasgo de sociabilidad, mientras que alguien que siempre debe imponer a otros posee un alto rasgo de dominancia. Los atributos de personalidad son importantes porque ciertas clases de comportamiento pueden ser relevantes para efectuar un trabajo y otras actitudes para funcionar dentro de las organizaciones.

Las pruebas de personalidad a lápiz y papel son herramientas útiles para medir rasgos de personalidad, algunas están diseñadas para valorar un solo rasgo; los inventarios de personalidad evalúan múltiples dimensiones y a veces se usan para proporcionar perfiles de las personas. A pesar de las preocupaciones sobre el uso de las pruebas de personalidad para selección de personal, éstas han sido muy populares entre los practicantes en las organizaciones.

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.

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. Son 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.

Spector (2002), menciona otros tipos de pruebas, las de **Conocimiento y Habilidad** dice que con frecuencia la prueba de conocimiento y habilidad son llamadas prueba de logro, está diseñada para evaluar el nivel actual de una persona; un examen de conocimientos, evalúa lo que la persona sabe, y uno de habilidad lo que es capaz de hacer. Una diferencia importante entre los dos tipos de prueba es el énfasis que se pone en el conocimiento previo y la habilidad para desarrollar tareas específicas.

Una prueba puede evaluar muchas diferentes áreas de conocimiento y habilidad. Algunas pruebas se centran en capacidades generales, como las matemáticas o la lectura; otras sirven para valorar la capacidad para tareas en particular, como mecanografiar. Con una prueba de mecanografía, al participante se le da la tarea de escribir a máquina algunos materiales bajo condiciones estandarizadas; luego se le califica por la cantidad de palabras por minuto y número de errores. Así como con las pruebas de capacidad, algunas pruebas de conocimiento y habilidad son a lápiz y papel (se realiza sobre una hoja de papel u otro medio impreso), otras de ejecución.

Otro tipo de pruebas que Spector menciona son las **Pruebas de Integridad**, dice que están diseñadas para predecir sin un empleado manifestará conductas contraproducentes o deshonestas en el trabajo, como engaño, bajo desempeño, sabotaje, robo, también se utilizan para predecir ausentismo o la deserción.

La mayoría de las pruebas psicológicas incluyen tareas a lápiz y papel, como contestar preguntas o resolver problemas, aunque algunas implican la manipulación de objetos para valorar cualidades de destreza manual, como la coordinación visomotora.

2.4 Criterios de aplicación

La Asociación Psicológica Estadounidense (American Psychological Association, APA), estima que más de 20 000 pruebas psicológicas nuevas se elaboran cada año (APA, 1993), y reconoce que las pruebas y las decisiones tomadas como resultado de su administración

pueden tener un impacto significativo en las vidas de las personas que responden las pruebas, varias organizaciones profesionales han publicado normas de comportamiento ético que abordan de manera específica aspectos de la elaboración y uso responsable.

Para aplicar las diversas pruebas psicológicas es necesario que cuenten con criterios básicos como la objetividad, confiabilidad, estandarización y validez. Chiavenato (2002), dice que las pruebas psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento referente a aptitudes de la persona. Se utilizan como medida de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación, las cuales se aplican en condiciones estandarizadas y los resultados son muestras representativas, para obtener resultados en percentiles.

Grados (2003), dice que al seleccionar una prueba se debe considerar las siguientes características:

- **Graduable.** El resultado pueda ser expresado en cifras.
- **Estandarizada.** Significa que fue verificada en una gran cantidad de sujetos.
- **Válida.** Se cuantifica con precisión lo que se quiere medir,
- **Confiable.** Significa que puede ser aplicada varias veces a un mismo sujeto en circunstancias similares y obtener resultados análogos.
- **Inédita.** Es decir, que la prueba no sea conocida por el examinado.
- **Debe contener dispersión.** Quiere decir que los examinados pueden tipificarse en grupos según su clasificación.
- **Interesante.** Es decir, que atraiga la atención del examinado.
- **Resultados uniformes.** Que los resultados sean rígidos, que no puedan ser variados.
- **Objetivos.** Que los resultados no dependen de opiniones ni juicios personales.
- **Constante.** Significa que no deberá alterarse sin previa autorización.

Aplicar una prueba no es un procedimiento complicado. Cualquier persona puede ser entrenada para desempeñar esta función. Al parecer 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. Sin embargo el profesional especialista que realiza el análisis de las pruebas psicológicas debe ser un psicólogo. Porque sólo el psicólogo es capaz de establecer opiniones claras y veraces, esto gracias a los conocimientos de la conducta humana con que cuenta (González, 2003).

Es importante tomar en cuenta ciertos procedimientos para su aplicación,

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.

5. 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 cómo 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

Podemos mencionar cuatro condiciones deseables para un examen.

- 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.

El propósito de aplicar las pruebas es el de proporcionar un avalúo objetivo de diversas clases de características psicológicas. Los seres humanos poseen rasgos o características reconocibles, como la capacidad verbal, la memoria, la extroversión, la simpatía, la capacidad de razonamiento cuantitativo, la autoestima, el conocimiento de la historia; se da por hecho que estos rasgos o características describen aspectos importantes de los individuos, se cree que las diferencias entre las personas son potencialmente importantes pero no se podrían evaluar sin los diferentes tipos de pruebas que existen en la actualidad.

CAPITULO 3 LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS EN EL ÁREA ORGANIZACIONAL

Las pruebas psicológicas se utilizan en casi todos los países con propósito de orientación psicológica. El empleo mas común consiste en tomar decisiones acerca de las personas aunque no es su única función Gergory (2001), dice que es posibles distinguir cinco usos de las pruebas: clasificación, diagnostico y planificación del tratamiento, autoconocimiento, valoración de programas e investigación. Su aplicación ocurre en entornos tan diversos como escuelas, servicio público, industria, clínicas médicas y centros de orientación psicológica, entre otros.

En el ámbito organizacional, las pruebas psicológicas están al servicio de la toma de decisiones acerca del personal, son una herramienta importante para que las organizaciones eviten costos de mal desempeño y contraten a su personal según las normas legales. En la actualidad se ha incrementado el uso 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 organización y a través de ellas se hace más fácil la selección de un candidato específico que llene las condiciones del puesto requerido.

González (2001), dice que las pruebas psicológicas aun cuando en su mayoría se utilizan para la selección de personal contribuyen también 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. Detectar las necesidades que hay en la organización de adiestrar personal.

6. Asesoramiento y consejo de los empleados.

Las pruebas son un recurso muy útil para la selección, además de que también se emplean para la selección de los empleados que se van a capacitar (Díaz, 2003). En este capítulo se abordará el empleo de las pruebas en selección, capacitación y promoción.

3.1 Pruebas psicológicas empleadas en selección de personal

En las organizaciones siempre se incorporan personas nuevas ya sea para sustituir empleados que se desvinculan o para ampliar el cuadro de personal en época de crecimiento y expansión. La selección de personas integra el proceso de incorporación que le sigue al reclutamiento. Ambos el reclutamiento y la selección de personas, forman parte de un mismo proceso: introducción de nuevos elementos humanos a la organización.

El reclutamiento tiene que ver con actividades de atracción, divulgación y comunicación, la selección es por el contrario, una actividad de elección, clasificación y decisión y, por consiguiente, descriptiva.

Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado.

Selección es recolectar y emplear información de candidatos reclutados externamente para escoger el que recibirá la oferta de empleo.

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. 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 en los empleados a contratar lo que permite reducir el ausentismo, mejorar la comunicación, incrementar la satisfacción laboral y resolver otros problemas que contribuyan a la mejora de la productividad.

Es importante que antes de iniciar el proceso de selección contar con un análisis de puesto o perfil de puesto ya que mediante él podemos obtener una especificación que ayudará a determinar los requisitos que debe satisfacer un candidato para ocupar el puesto y así, orientar el proceso de selección. Es decir, el seleccionador debe tomar en cuenta las características de cada candidato y los requisitos del puesto. El análisis de puesto no sólo servirá para conocer los elementos que integran un puesto, sino también para que el seleccionador pueda saber quién o quiénes son las personas más idóneas en cada caso (Grados, 2003).

Gregory (2001) y Grados (Ídem al anterior) concuerdan a decir que el análisis de puesto consiste en definir un puesto en términos de las conductas necesarias para cumplir con él. Este incluye dos componentes principales: descripción y especificación del puesto. La descripción del puesto identifica las características físicas y ambientales del trabajo a realizar, mientras que la especificación del mismo detalla las características personales necesarias para realizar dicho trabajo.

Cuando se identifican los conocimientos, habilidades, aptitudes y otras características que revelan los atributos necesarios para un rendimiento adecuado en el puesto, éstos nos proporcionan una base empírica para determinar qué pruebas psicológicas de selección de personal se deben aplicar y por tanto se puede llevar a cabo el proceso de evaluación. Las pruebas psicológicas evalúan la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto

Al utilizar las pruebas como un instrumento para poder tener una selección de personal efectiva, en esta, la intervención del psicólogo permitirá tener un panorama general de los candidatos que apliquen para alguna vacante. Cualquier persona puede aplicar y evaluar cada uno de este tipo de pruebas, sin embargo la diferencia radica en la interpretación que se pueda generar a partir de la información que se obtienen en las pruebas y la utilidad que se le da para poder definir si la persona es idónea para el puesto (González, 2001).

Si solo nos quedamos con el resultado de las pruebas, no se podrá canalizar a los candidatos en los puestos donde podrían tener mejores resultados y desarrollo. Por lo que el psicólogo capacitado en la creación, aplicación, evaluación e interpretación de pruebas

cuenta con la formación profesional necesaria para evaluar la personalidad, habilidades, actitudes, etc. De los nuevos trabajadores y a los que están en la empresa.

La utilidad de las Pruebas Psicológicas

Hoy en día cada vez más empresas confían en pruebas psicológicas para seleccionar y formar a sus empleados, 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 (Hoffman, 2002).

Sin embargo el propósito de aplicar las pruebas es el de proporcionar una apreciación objetiva 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.

Dice que las pruebas psicológicas son valiosas para los ejecutivos y directivos sobre todo para averiguar sutilezas, algo que no se puede conseguir con otros instrumentos. Existe una tendencia hacia el uso de asesores psicológicos en la creación de equipos, la gestión del estrés y en otros aspectos organizativos una vez que los candidatos están ya en sus puestos.

El tamaño comercial de la actual industria de las pruebas psicológicas puede demostrar la seriedad con que las empresas y las organizaciones gubernamentales se toman la evaluación psicológica. Son eficaces en función de los costes, sobre todo por que descartan a posibles trabajadores muy indeseables. Entidades como la Liga Nacional de Fútbol Americano ha echado mano de las pruebas psicológicas. A medida que los propios tests ganan fuerza conceptual y metodológica, incluso se hace posible prever la eficiencia y la rentabilidad de una organización a partir de los datos que esos test generan.

Las distintos tipos de pruebas psicológicas que miden características determinadas del individuo y que se emplean en selección estas se abordaran en el siguiente apartado.

Las pruebas psicológicas empleadas en selección

Mediante las pruebas psicológicas se realiza 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. Grados (2003), dice que la etapa más importante de selección es, indiscutiblemente, la evaluación psicológica por que es donde se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Las siguientes pruebas son las que se emplean comúnmente en el proceso de selección.

Pruebas de Inteligencia. Entre las pruebas que miden capacidades intelectuales en selección, encontramos quizá las dos facultades intelectuales más conocidas, sean las que conciernen a las matemáticas y la expresión verbal.

La prueba de inteligencia de Adultos de Wechsler (WAIS) Es una prueba exhaustiva de lápiz y papel con 14 secciones agrupadas en dos calificaciones. La calificación verbal abarca información general, aritmética, percepción de semejanzas, vocabulario y otros reactivos. La calificación de desempeño comprende realización de dibujos, ordenamiento de imágenes, armada de objetos y reactivos semejantes.

Prueba de Wonderlic de Personnel Evaluation(Evaluación Wonderlic de personal). Los tipos de reactivos son bastante variados e incluyen vocabulario, reordenación de oraciones, solución de problemas aritméticos, inducción lógica e interpretación de proverbios. Lo que hace que este instrumento sea una especie de institución en la evaluación de personal es su

formato (50 reactivos de opción múltiple), su brevedad (un límite de tiempo de 12 minutos) y sus numerosas formas paralelas (16 en la última cuenta).

De acuerdo con Gregory (2001), Evaluación Wonderlic de personal es una prueba de capacidad cognitiva general que tiene muchas aplicaciones en la selección, valoración e investigación de personal. Dichas pruebas son rápidas, de bajo costo y fáciles de interpretar. Aunque existen cientos de pruebas de capacidad cognitiva que están disponibles para la selección de personal, tres destacan o son representativas entre ellas la *Prueba de Wonderlic de Personnel Evaluation* (Evaluación Wonderlic de personal), la *Bennett Mechanical Comprehension Test* (Prueba Bennett de comprensión Mecánica) y *Minnesota Clerical Test* (Prueba Minnesota de Trabajos de Oficina). Con frecuencia las tres pruebas se utilizan en los ambientes de negocios.

El Test de Bennett consiste en una serie de ilustraciones que muestran diversos hechos y principios mecánicos. Muchinsky (2002), reportó que el Test de Bennett era muy eficaz para la predicción del desempeño en el trabajo de los obreros que producen componentes electromecánicos.

Prueba de Madurez Mental de California (*Versión para adultos*). Se trata de una prueba de capacidades intelectuales que se aplica a grupos y se califica automáticamente. Las calificaciones se adquieren a partir de una serie de pruebas breves sobre las relaciones espaciales, conceptos verbales, lógica y razonamiento numérico, memoria, y otros. Las calificaciones se convierten en equivalentes de CI y se trazan perfiles para analizar el desempeño.

Por otra parte Berniè y Aboville (2003), resume los test más utilizados en el ámbito de selección en el cuál identifica los test de aptitud, test de inteligencia, test de personalidad (cuestionario o proyectivo). En los test de inteligencia enmarca: las matrices de raven, los naipes, el dominó, razonamiento y las frases.

Las Matrices de Raven o PM-38 Miden esencialmente la inteligencia concreta, observación, aptitud para relacionar cosas, espíritu lógico. Es un cuaderno que incluye cinco series de doce láminas. Es una serie de dibujos abstractos acromáticos en los cuales se

debe seleccionar la respuesta correcta entre varias alternativas. Las series van aumentando de grado de dificultad. La aplicación de esta herramienta es muy simple y rápida

Los naipes o MGM Mide el nivel de inteligencia, espíritu lógico, pensamiento racional. En este test se utiliza un material mudo, descriptivo, compuesto por reproducciones de cartas de una baraja de pequeño formato. El conjunto forma un cuaderno de cuarenta láminas de varias cartas de las cuales hay una girada.

Test D48 Y Test D70 el dominó Estos miden particularmente el espíritu lógico, el pensamiento racional. El D70 es básicamente una renovación del D48, que se ha hecho muy popular. Sin embargo, el D48 sigue utilizándose mucho. Es un cuaderno que incluye cuarenta problemas a resolver, compuestos por una serie de jugadas de dominó.

Razonamiento Este test mide el nivel de inteligencia, de flexibilidad, la capacidad de adaptarse a las situaciones, de pasar de un problema a otro. Se considera un test de un nivel bastante alto. Después de siete ejemplos, los dos primeros con respuestas, a fin de familiarizarse con el estilo de la prueba, el test se compone de cuarenta preguntas. Se trata de series de números a completar, de anagramas, de palabras a encontrar de una serie, de terminar o subrayar, en referencia a una serie análoga precedente.

Las frases BV 16 y BV17 Estos test miden la capacidad para aprender las ideas en su conjunto y su significación exacta, es decir la capacidad de síntesis. Una doble pagina que incluye once preguntas. Cada una está compuesta por una frase, por lo general un pensamiento o un proverbio, seguido de otras diez frases escritas con caracteres más pequeños.

Pruebas de Aptitud. Las pruebas de aptitud miden factores como la precisión, la exactitud, la capacidad de clasificar, de calcular, la atención, la fatigabilidad, la agilidad, la destreza, la aptitud para hacer acciones diferentes con cada miembro, la resistencia a los problemas externos (Berniè y Aboville, 2003). Entre las pruebas de aptitud empleadas en el ámbito de selección encontramos: Burit y Cotejo.

Burit El objetivo es reunir en una sola prueba algunos problemas como los que se puede encontrar el personal administrativo. Este test mide el nivel intelectual, la rapidez, la

atención, la calidad de trabajo, cada parte del test sondea una actividad específica: cálculo, ortografía, clasificación, clasificación alfabética o, a partir de diferentes criterios, facultades de análisis, de síntesis, de lógica, etcétera.

Cotejo Se denomina “test de rapidez y exactitud” y permite evaluar la atención y la precisión a través del examen de números y de nombres. De este modo se mide la pérdida de atención durante la prolongación del esfuerzo. Se trata de un cuaderno que incluye cuatro pruebas; cada una está compuesta por una serie de números o de nombres propios dispuestos en dos columnas que hay que comparar.

Pruebas de Personalidad. La evaluación de la personalidad actualmente es una de las aéreas de mayor crecimiento en la selección de personal. Los psicólogos han utilizado grandes inventarios generales de personalidad, desarrollados por psicólogos clínicos para pronosticar el éxito en el puesto. El inventario de personalidad clásico de este tipo es el *Minnesota Multiphasic Personality Inventory* (MMPI) (Inventario Multifásico de Personalidad de Minnesota), desarrollada en 1943. El MMPI consta de 550 afirmaciones que deben responderse como “verdadero” o “falso”. En inventario se puntúa en base a diez escalas clínicas (por ejemplo, la depresión o la esquizofrenia) (Muchinsky, 2002).

Otra prueba de personalidad que se aplica para estudiar diferentes aspectos del comportamiento humano en las organizaciones es NEO (Personality Inventory-Revised) inventario que evalúa 30 rasgos y 5 dominios. Los rasgos incluyen ansiedad, calidez, conformidad, y capacidad de logro. Sin embargo, en la práctica han sido ampliamente criticados su uso, debido a dos preocupaciones relacionadas con la selección de personal. Primero, existe la posibilidad de que los solicitantes falseen las respuestas, contestando de manera en que ellos piensan que los pondrá en la posición más favorable; por lo que las puntuaciones de personas que falseen respuestas no serán validas y la validez de la prueba en si estará comprometida. Segundo, las pruebas de personalidad no siempre parece ser de importancia para el puesto, como ocurre con otros instrumentos de medición, esto último se refiere a que aquello que una herramienta mide se relaciona de manera evidente con tareas específicas del puesto.

Otro método, no tan directo como el inventario de respuesta individual, se vale de técnicas proyectivas para presentar estímulos vagos. Las reacciones proporcionan datos sobre los cuales los psicólogos basan su evaluación y su interpretación de una personalidad. Los estímulos son deliberadamente vagos para llegar a los aspectos inconscientes de la personalidad. Se utilizan muchas técnicas. Las más comunes son las pruebas de las Manchas de Rorschach (con base en manchas de tinta), el TAT (Thematic Apperception Test, con base en escenas sobre las cuales el aspirante debe escribir una historia), el Bender (El aspirante debe dibujar unas figuras específicas a fin de detectarle posibles patologías neurológicas) y la prueba de La figura humana de Machover.

Berniè y Aboville (2003), además de citar las tres pruebas antes mencionadas entre las pruebas de personalidad también enmarcan dentro de ellas; el inventario de temperamento de Guilford-Zimmerman (las 300 preguntas, la GZ), prueba PF de Rosenzweig (el test de los cómics), 16 PF (El cuestionario de Cattell), test del árbol y test del pueblo.

Inventario de temperamento de Guilford-Zimmerman Pretende establecer un perfil general de la personalidad del candidato a partir de sus respuestas a un cuestionario. Los campos explorados particularmente son la actividad general, el apremio, la ascendencia, la socialidad, la estabilidad emocional, la objetividad, la benevolencia, la medición, las afirmaciones sobre los gustos o comportamientos del candidato o de "otros".

Prueba PF de Rosenzweig Según Rosenzweig, cuando un obstáculo impide la realización del deseo de un individuo, su reacción a esta situación de frustración es reveladora de su personalidad. El cuaderno se compone de veinticuatro situaciones frustrantes representadas cada una de ellas por una imagen simplificada, cada imagen muestra dos personajes, uno de ellos hace un comentario al otro, y la respuesta de este se oculta.

Cuestionario de Cattell Cattell estima que dieciséis factores de personalidad permiten un buen análisis de la estructura del carácter del hombre. Su cuestionario está destinado a explorar estos ejes fundamentales para elaborar un perfil. El cuestionario se compone de 187 preguntas a las que se puede responder bien si o no, o bien elegir entre diferentes propuestas.

Test del árbol se basa en la hipótesis de que el que hace un dibujo revela partir del trazado de un árbol numerosas indicaciones de su mundo interior, pudiendo comparar ese árbol, simbólicamente con la persona humana.

Test del pueblo se pretende conocer la personalidad profunda del individuo, sus vínculos, su jerarquía de valores. El sujeto se encuentra delante de una mesa cuadrada. A su lado, en una gran caja, hay pequeñas maquetas (alrededor de 300): tiendas, colegios, ayuntamiento, iglesia, personajes, muros, verjas, árboles, etc., con las que puede construir un pueblo. La instrucción es verbal: “con todos estos materiales, tiene que construir un pueblo imaginario en el que vivirá”. El tiempo no es limitado. Cuando se acaba, se plantean al sujeto una serie de preguntas de este tipo: ¿Dónde vive este pueblo?, ¿A que se dedica?, ¿Quién viene a verle?, ¿Qué le gusta más?

Las pruebas son herramientas empleadas en una evaluación psicológica con fines laborales y día cada vez más empresas confían en estas pruebas para seleccionar y formar a sus empleados. Todos los candidatos generan un perfil de deducción estadística: algunos llevan a la contratación; otros al rechazo inmediato.

3.1.1 Baterías Psicológicas

Grados (2003), hace referencia a la batería psicológica como un conjunto de pruebas mediante las cuales se intenta obtener conocimiento acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades.

En el ámbito organizacional, el psicólogo se enfrenta a la tarea de seleccionar las pruebas que van a integrar sus baterías, por que no existe una prueba que por sí sola mida todas las capacidades que se requieren para desempeñar un trabajo, por lo tanto es imprescindible utilizar un conjunto de pruebas que consideren el examen de diversas funciones psicológicas.

Por lo que cuando una persona solicita empleo, se realiza una detallada batería de pruebas cognitivas que miden la aptitud para el aprendizaje, además de una prueba de capacidad para aplicar lo aprendido a una situación nueva, se someten a pruebas de personalidad para

determinar la escrupulosidad, su propensión al enfado, su capacidad para afrontar es estrés, su disposición a obedecer las directrices, sus intereses vocacionales y sus actitudes relacionadas con los compañeros de trabajo, los clientes y el público en general.

Armado de baterías

De acuerdo con Grados (2003), una batería de pruebas psicológicas incluye los siguientes aspectos básicos.

Inteligencia. Tiene que ver con la medición de la capacidad para resolver situaciones del entorno a través de los siguientes factores:

- Factor de la inteligencia (factor g, Inteligencia General que complementa todas las aptitudes: aptitud verbal, fluidez verbal, aptitud matemática, aptitud espacial, memoria asociativa, aptitud perceptiva y razonamiento abstracto).
- Factores específicos de la inteligencia, como análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc.

Habilidad. Se refiere a la medición de las capacidades más desarrolladas, como la comunicación oral o escrita, ventas, etc.

Personalidad. Medición de factores del estilo de afrontamiento a la vida. Se investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, interés, motivación, etc.

El número de exámenes que contiene cada batería está determinado por el grado de importancia de cada función psicológica, en relación con el puesto. Por ejemplo Grados (2003), dice que en el nivel gerencial o alto, la batería podría estar conformada por:

Inteligencia: Raven, Dominòs, Meili, Otis forma A, WAIS, NOVIS. **Personalidad:** Jackson, Cattel, Gordon, Idare, Moss, HTP, FIGS, MMPI, Lusher, Lifo, 16 PF. **Intereses y valores:** Allport, Geist, Kuder, Hartman. **Aptitudes:** Razonamiento abstracto, Razonamiento verbal, Habilidad numérica, Relaciones espaciales, Thurstone. **Estilo de trabajo:** Cleaver, Estilos gerenciales de Blanchard, Human Side, C.M. T.

A nivel medio o mandos intermedios, la batería podría quedar así:

Inteligencia: Raven, Dominòs, Armi Beta, Otis forma sencilla, WAIS, NOVIS.
Personalidad: Jakson, Cattel, HTP, Machover, Thurstone, FIGS, MMPI, Lusher, Lifo, 16 PF.
Intereses y valores: Hereford, Kuder, Thurstone, Harman.
Aptitudes: Habilidad numérica, velocidad y exactitud, razonamiento mecánico, exámenes secretariales, Thurstone.
Estilo de trabajo: Cleaver, Human Side, C.M.T.

A nivel bajo u operativo, la batería podría ser así:

Inteligencia: Barsit, Armi Beta. **Personalidad:** Cattel, Thurstone, FIGS, Machover, HTP, Lusher, Lifo. **Intereses:** Angellini, Thurstone. **Aptitudes:** Habilidad numérica, razonamiento mecánico, Flanagan. **Estilo de Trabajo:** C.M.T.

Para elegir las pruebas que se necesitan se recomienda concretarse a las pruebas ocupacionales adecuadas. En la construcción de baterías psicológicas se deben definir los objetivos tomando en cuenta a las personas a quienes está dirigida la batería y a qué nivel corresponde (alto, medio, bajo). También se deben definir los factores psicológicos que se desean explorar, se debe saber cuáles son medibles y detectables, así como cuales no lo son, posteriormente se ensayan las pruebas que se supone que miden con eficacia las áreas establecidas, se reúnen los datos para realizar el estudio cuantitativo y se determinan cuáles son las puntuaciones idóneas para el puesto y para la empresa.

Al hablar de niveles se hace referencia al lugar jerárquico que ocupa el puesto dentro de la estructura orgánica. Corresponde al nivel gerencial, mayor grado de responsabilidad, planeación, organización, dirección, y control; el nivel medio o intermedio corresponde a secretarías y jefes de departamento, entre otros; por último, el nivel bajo u operativo, que implica tareas o actividades manuales y rutinarias, corresponde a mensajeros y encargados de limpieza, entre otros.

El empleo de una batería de pruebas es indispensable. En muchos casos se necesita emplear una batería de pruebas más que una sola, una prueba solo puede medir uno de los aspectos múltiples o de las diversas cualidades que son necesarias para el desempeño del

trabajo se requiere de una batería completa para obtener un panorama más amplio e integral.

Ivancevich (2005), dice que se aplican varias clases de pruebas para seleccionar a los candidatos. La clase que se utilice dependerá de varios factores, como las restricciones presupuestarias de la organización, la complejidad y dificultad del puesto, el tamaño y la calidad de los fondos de solicitantes y, desde luego, los conocimientos, destrezas, capacidades y otras características que requiera el trabajo.

3.2 Las pruebas psicológicas en el proceso de capacitación

La función de capacitación implica la ejecución de una serie de actividades organizadas en forma sistemática, con el propósito de dotar al factor humano de los conocimientos, habilidades y actitudes con el fin de incidir en el mejoramiento del desempeño de sus funciones laborales, además de orientar las acciones al cumplimiento de los objetivos de la institución.

La capacitación se considera como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado. Parte importante de esta actividad es realizada por el psicólogo mediante la detección de necesidades dirigidas a implementar programas de capacitación. Los fines que se persiguen con la implementación de estos programas tienen que ver con mejoras en la productividad, calidad de desarrollo personal, planeación de los recursos humanos, salud, seguridad, prevención de la obsolescencia, entre otros.

Zepeda (1999), dice que el desarrollo de una persona comienza desde el momento en que se elige como nuevo ocupante de un puesto. En ese momento, los resultados de las evaluaciones y apreciaciones que hayan obtenido quienes se sometieron a la pruebas psicométricas o de habilidades, y quienes hayan participado en las entrevistas, deben tomarse en cuenta como una detección de necesidades inicial para planear la capacitación del nuevo empleado.

El adiestramiento es tan importante como la selección, ambas actividades se complementan entre sí; si no se realiza una selección, la otra no tendrá éxito, ya que al seleccionar un empleado debe de comprobarse que el individuo contratado tenga la suficiente inteligencia y aptitudes, así como la actitud adecuada para ejercer un cargo. Una vez que la empresa contrata una persona tiene la obligación de adiestrarlo en las destrezas y los conocimientos indispensables para que cumpla adecuadamente su trabajo (Pérez, 2006).

Es difícil poder descubrir cuáles son las necesidades en materia de capacitación, sin embargo un diagnóstico debe realizarse basándose en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistémico ya que esto permitirá que el programa de capacitación este debidamente cimentado y que las organizaciones resuelvan algunas de sus fallas actuales más severas y que prevean su problemática futura. Siliceo (2006), dice que la investigación para determinar necesidades es la primera etapa que se atender y define necesidades de capacitación de la siguiente manera.

- a) Las necesidades del entrenamiento son aquellos temas, conocimiento o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador en una organización.
- b) Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización.
- c) También pueden considerarse como aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo.

Por otra parte Mendoza (1981, citado en Flores, 2001), define Detección de Necesidades como: la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal diferencia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes, para lo cual establece dos tipos de necesidades:

- a) Necesidades manifiestas: son aquellas surgidas por un cambio organizacional, por la movilidad del personal, o como respuesta del avance tecnológico de la empresa. Se llaman así, por que son evidentes.
- b) Necesidades encubiertas: se dan cuando los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño derivados de la falta de conocimientos, habilidades o actitudes, las cuales no son obvias para el trabajador y muchas veces no saben por qué ocurren, por ello se llaman encubiertas.

El diagnóstico de capacitación se basa en una comparación: lo que el puesto requiere (perfil de puesto) y el perfil de la persona. El perfil del puesto del empleado consta de tres áreas principales.

Conocimientos. Se refiere a los sistemas y procedimientos específicos del puesto, así como al aspecto técnico-operativo. También en esta área se consideran los requerimientos de escolaridad mínimos necesarios.

Habilidades. Se definen como factores de interacción humana y conceptualización aplicada; es decir, modelos adquiridos los cuales son adaptados o circunstancias específicas.

Actitudes. Definidas como conductas que permiten o impiden la interacción de los recursos humanos, que se manifiesta en la integración y coordinación de equipos de trabajo, encaminados al logro de objetivos comunes.

La capacitación es un proceso de enseñanza- aprendizaje, que tiene como principal finalidad facilitar el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, para que desempeñen sus funciones con calidad y productividad, y al mismo tiempo crezcan personal y profesionalmente, por lo que es de suma importancia que el psicólogo tenga las herramientas necesarias para elaborar un sistema que detecte las necesidades reales de capacitación y así poder contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Al detectar adecuadamente las necesidades de capacitación Reza (1993, citado en Flores, 2001), menciona tres áreas de aprendizaje donde se manifiestan diferentes formas de

comportamiento, que se tienen que definir de forma objetiva para cada puesto. Estas formas de comportamiento son evaluadas por lo general mediante pruebas psicológicas, por lo que estas podrían ser una herramienta adecuada para detectar necesidades de capacitación.

Cognoscitiva. Son los procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, tales como: atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Abarca básicamente el análisis y perfeccionamiento del pensamiento cuantitativo y cualitativo.

Afectiva. Se refiere al conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias de actuar a favor o en contra de personas, hechos y estructuras; dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Abarca básicamente el desarrollo del pensamiento social, la expresión lingüística y la expresión y sensibilidad estéticas.

Psicomotriz. Implican aspectos de habilidades y destrezas; es decir, actividades que realiza un individuo que aunque dependen de procesos cognoscitivos, son físicamente observables. Abarca lo correspondiente a la coordinación y equilibrio de los movimientos.

Existen varias herramientas para investigar y obtener la información necesaria para realizar un diagnóstico adecuado de necesidades de capacitación, entre ellas se encuentran:

- La entrevista
- Encuesta de habilidades
- “Grupo Focus”
- Observación directa
- Base de datos
- Pruebas psicométricas
- Análisis de grupos
- Role Playing
- Cuestionarios

Cada instrumento puede proporcionar información importante sobre las habilidades, conocimientos y actitudes que permiten a la vez realizar un diagnóstico certero. Entre los utilizados con más éxito en la búsqueda de información relativa a necesidades de

capacitación y desarrollo, encontramos la aplicación de evaluaciones y pruebas. Por ejemplo; las pruebas de habilidad son empleadas para ciertas labores como mecanografía, manejo, computación, etc., es un método eficaz de identificación de necesidades, sin embargo es indispensable asegurarse que las pruebas estén relacionadas con el trabajo y que midan aquellas habilidades o destrezas requeridas para un desempeño exitoso del puesto.

Díaz (2003), dice que las pruebas son un método común para investigar las necesidades en capacitación, además de que se utilizan para la selección de los empleados que se van a capacitar. Existen diferentes pruebas que miden diferentes eventos, tales como las pruebas de rendimiento.

Las pruebas psicométricas también son empleadas en la evaluación y seguimiento que es una etapa crucial en el proceso de capacitación. Mediante las pruebas se puede saber el grado de conocimientos adquiridos, el incremento en el nivel de habilidades y la generación de cambios de conducta. Para la cual se establecen 4 áreas: cognoscitiva, psicomotora, actitudinal y conductual, distinguiendo dos aspectos: lo nuevo que aprendió y lo que recordó a lo largo del evento. Para ello se pueden utilizar:

- a) Pruebas objetivas de conocimientos
- b) Pruebas de habilidades
- c) Escalas de actitud
- d) Guías de observación de la conducta

Pocos autores mencionan el empleo de las pruebas psicológicas en capacitación, si embargo no dejan de ser un instrumento de evaluación en este proceso. Lo que muestra que es una herramienta ampliamente utilizada en el ámbito organizacional.

3.3 Las pruebas psicológicas en la promoción de puesto

Una promoción es un cambio de puesto a uno de mayor nivel en la organización. Por lo general supone un aumento en la retribución, y en el estatus, y exige mayor habilidad o representa mayor responsabilidad. Las promociones permiten que la organización use con mayor eficacia las habilidades y capacidades de su personal (Bohlander, Sherman y Snell, 2003).

Grados (2004), dice que sin importar los planes y programas de desarrollo que nos indican quienes pueden aspirar a las promociones y de esa manera seleccionar candidatos, es importante contar con una evaluación psicométrica y entrevista dimensional previa que puede ayudar a eliminar a aquellos con pocas posibilidades de éxito, lo que permitirá reducir costos y tener un mejor aprovechamiento del tiempo.

Las pruebas psicológicas que integran comúnmente la batería que se aplica para promoción en el nivel gerencial, son: WAIS, Grafología, Luscher, LIFO.

WAIS (*La prueba de inteligencia de Adultos de Wechsler*), Es una prueba exhaustiva a lápiz y papel con 14 secciones agrupadas en dos calificaciones. La calificación verbal abarca información general, aritmética, percepción de semejanzas, vocabulario y otros reactivos. La calificación de desempeño comprende realización de dibujos, ordenamiento de imágenes, armada de objetos y reactivos semejantes.

Grafología. Es una de las técnicas utilizadas para identificar la personalidad, es considerada como parte de las pruebas proyectivas. El objetivo es **conocer las aptitudes, motivaciones y comportamientos de los aspirantes** para determinar si se adecuan al puesto a cubrir. Los **análisis grafológicos** aportan información que es difícil obtener a través de otras técnicas y resulta de gran utilidad para los expertos en selección.

Luscher. Esta prueba funciona para detectar el perfil de personalidad de los gerentes de Recursos Humanos. Evalúa la personalidad proyectiva del individuo utilizando 8 tarjetas de colores, determinando factores como habilidad para mantener eficiencia máxima en largos periodos, determinando si la persona pertenece al llamado grupo laboral que evalúa

la constancia, fuerza de voluntad y espontaneidad esta ultima para medir el rendimiento en el trabajo u objetivos.

LIFO. Mediante esta prueba se identifican fuerzas y talentos del evaluado y la forma en que las aplica en sus tareas gerenciales. Muestra como la persona puede incrementar su efectividad personal mediante la administración y manejo de sus orientaciones vitales. Facilita el uso productivo de estos talentos y su aplicación para la integración de equipos de trabajo o proyectos, solución de problemas en grupo y la planeación y asignación de trabajo de acuerdo a las fuerzas y talentos de cada miembro del equipo.

Kapplan y Saccuzzo (2006), dice que en la industria se hace extenso el uso de las pruebas, en especial como ayuda para la toma de decisiones sobre empleo, colocación y promoción. Una de las pruebas más usadas es la Wonderlic Personnel Test (WPT) (prueba para personal de Wonderlic) (Bell, 2002). Basada en otro instrumento popular, la Otis Self-Administering Test s of Mental Ability. La WPT es una prueba rápida (12 minutos) de capacidad mental para adultos que anteriormente mencione. También es una prueba de inteligencia de “papel y lápiz” rápida y estable con normas extensas, ampliamente utilizada en la industria para decisiones relativas al empleado.

Para medir capacidad potencial (aptitud) para vocaciones específicas puede elegirse entre varias pruebas excelentes. La differential Aptitude Test (DAT) (Prueba de Aptitudes diferenciales) es especialmente útil para evaluar la competencia de los empleados, como la velocidad, la precisión y la gramática. La Bennet Mechanical Comprehension Test (prueba de comprensión Mental de Bennet) y las Revised Minnesota Paper Form Board Test son dos pruebas populares de capacidad mecánica.

Ivancevich (2005), menciona que uno de los métodos múltiples de selección usados para la promoción es el **Assessment Center (centro de evaluación)**. En un centro de evaluación se aplica una variedad de métodos, como varias entrevistas, muestras y simulaciones de trabajo, además de muchas clases de pruebas que se realizan con lápiz y papel de capacidades y aptitudes. El informe del centro de evaluación permite a la empresa tomar varias determinaciones respecto a los recursos humanos entre los que se encuentra la capacidad de ascenso de los individuos.

La utilización de las pruebas psicológicas, constituye uno de los fenómenos más interesantes de la psicología contemporánea. Ellas, cada día, han ido ganando más y más adeptos, ya sea por su relativa facilidad de aplicación, por los diversos campos en donde es posible utilizarlas o por la reconocida utilidad que aporta tanto en la selección, capacitación y promoción, lo cierto es que su empleo crece día con día.

3.4 Las limitaciones del uso de las pruebas psicológicas

Algunos autores respaldan el uso de las pruebas en el ámbito organizacional, otros hacen notar sus carencias o limitaciones. Una de las principales críticas es para los inventarios de personalidad, como el MMPI original, que fueron utilizados durante muchos años en selección de personal de forma excesiva e incorrecta. Se utilizaron, de manera indiscriminada, para evaluar la personalidad del candidato, incluso cuando no había ninguna relación entre los resultados de test y el desempeño del puesto Muchinsky(2002). Aunque por una parte se ha encontrado una validez modesta de las pruebas de personalidad como elementos del rendimiento. Pero por otro lado, se puede observar que las pruebas de personalidad diseñadas para escenarios organizacionales vaticinan en buena medida el desempeño en el trabajo.

Desde que en la segunda Guerra Mundial se popularizó el uso de los exámenes psicométricos para la selección de los reclutas, las empresas copiaron el esquema, deseosas de imprimir a este procedimiento un carácter más objetivo. Sin embargo, con el paso de los años muchos de los supuestos que en un principio animaron a las compañías a emplear esos instrumentos han caído en descrédito. Zepeda (1999) menciona que durante muchos años las organizaciones basaron la elección de sus altos ejecutivos fundamentalmente en el llamado “coeficiente intelectual” que podían obtener mediante la aplicación de ciertas pruebas de inteligencia. Pero investigaciones recientes han dejado ver que los puntos que una persona obtenga en su grado de inteligencia nada tienen que ver con su éxito escolar o académico, ni con el éxito laboral. Incluso, el éxito en la vida no depende de lo bien dotada que esté la persona en cuanto habilidades intelectuales. Sin embargo en un intento por superar las dificultades que se originan para llevar a cabo una

selección eficaz, los psicólogos suelen usar y, a veces abusar de los test psicométricos, hasta el punto de que muchas de las decisiones que toman, las basan en datos obtenidos a través de ellos.

Fue común encontrar en los departamentos de selección grandes cantidades de exámenes derivados del famoso cuestionario de Binet, del Army Beta, del Wais (Wechsler Adult Intelligence Scale), etcétera. Se abusó del empleo de las pruebas de inteligencia y de personalidad y se llegó a eliminar de las listas de los candidatos a determinadas personas altamente productivas y valiosas para las organizaciones, únicamente por que su puntaje en los exámenes quedaba un par de puntos por debajo del límite fijado arbitrariamente.

Algunas de las organizaciones para reforzar sus decisiones de selección utilizan la prueba del empleo. Ivancevich (2005), la describe como un mecanismo (ya sea una prueba a lápiz y papel o un ejercicio de simulación) en la que se pretende medir ciertas características del individuo, las cuales van de aptitudes como la destreza manual a la inteligencia y la personalidad. Sin embargo este tipo de prueba que mida estas características llega a ser muy cara elaborarla, sólo por esta razón muchos patrones compran pruebas comerciales de diversas clases. Por lo que se han publicado literalmente cientos de pruebas y algunas de las más útiles cuestan incluso un dólar por solicitante.

Sea que la organización elabore su propia prueba o que compre una, hay otros costos de usar pruebas de selección. Estos instrumentos deben validarse antes de ser aplicados para tomar decisiones de contratación, sólo que los estudios de validación son caros si se hacen como es menester que se hagan. Además el proceso de validación se encarece si surgen cuestiones de discriminación. En estos casos, se espera que la organización valide sus medios de selección por separado para grupos minoritarios.

Podemos observar que las técnicas de evaluación en las que el sujeto se enfrenta un estímulo ambiguo poco laborado (como unas manchas de tinta, un dibujo o una historia sin terminar) ante el que se le pide una interpretación, se espera que en la respuesta, el individuo proyecte sus actitudes, personalidad o motivaciones inconscientes, y todo ello sin la contaminación de datos que suele suponer la deseabilidad social. Las pruebas proyectivas más conocidas y empleadas en la investigación organizacional son: el Test Rorschach o de

las manchas de tinta, el Test de Apercepción Temática (TAT) y la asociación de palabras. Sin embargo han sido las críticas con respecto a su validez y fiabilidad de estos procedimientos, lo que convierte los datos conseguidos a partir de ellas en información a veces muy poco relevante. Su empleo en el ámbito de la psicología organizacional es, cuando menos, muy poco recomendable.

Pérez (2006), dice que la utilidad de las pruebas psicológicas es limitada y que no se puede considerar un instrumento universal. A pesar de las críticas las pruebas psicológicas (inteligencia, aptitudes, intereses vocacionales y de personalidad), tienen cada vez más importancia y trascendencia en la industria, debido a la multitud de problemas que se presentan dentro de una área de trabajo, así como fuera de ella.

Por otra parte Hoffman (2002), dice que la sociedad actual, las empresas se ven obligadas a confiar en los test psicológicos a falta de otros datos de valor. Además de que las mediciones de la personalidad han demostrado ser útiles en los ámbitos fundamentalmente de la gestión y la formación en el liderazgo. Aunque esa evaluación no está aún tan extendida o tan bien desarrollada como la que se usa en la selección previa a la contratación. El tamaño comercial de la actual industria de las pruebas psicológicas puede demostrar la seriedad con que las empresas y las organizaciones gubernamentales se toman la evaluación psicológica. Son eficaces en función de los costes, sobre todo por que descartan a posibles trabajadores muy indeseables.

CONCLUSIONES

Desde el origen de las pruebas psicológicas diferentes instituciones han hecho de ellas una herramienta importante, esto ha contribuido a que cada día crezca la industria de las pruebas. El ámbito organizacional no ha sido la excepción, las pruebas han llegado a ser una herramienta comúnmente empleada en la selección de personal aunque también se utilizan en capacitación y cuando se lleva a cabo la promoción de un puesto.

Al observar las diferentes pruebas que se emplean en el ámbito organizacional podemos darnos cuenta que pruebas como la Stanford-Binet, ha sido ampliamente usadas desde su origen a tal grado que se han elaborado numerosas pruebas de inteligencia a partir de ella. Actualmente contamos con numerosas pruebas de inteligencia que pueden diferir en contenido, formato, procedimientos de administración, procedimientos de calificación, e interpretación y cada año se elaboran nuevas pruebas. Las pruebas han evolucionado de tal manera que ahora son aplicadas y calificadas por medio de la computadora y algunas veces haciendo uso del internet.

Otro dato sobresaliente es la evaluación de la personalidad, es una faceta que ha crecido en la selección de personal, se han desarrollado grandes inventarios. Por ejemplo tenemos el inventario de personalidad clásico MMPI, (Inventario Multifásico de Personalidad de Minnesota). Otra prueba de personalidad que se aplica para estudiar diferentes aspectos del comportamiento humano en las organizaciones es NEO (Personality Inventory-Revised). Es común en el proceso de selección que los candidatos se sometan a las diferentes pruebas de personalidad.

Al identificar las pruebas psicológicas que se emplean actualmente (como las mencionadas anteriormente) y observar que su uso aumenta cada día, podemos observar que son una herramienta importante de la psicología organizacional y que es necesario estar actualizados, conocer sobre pruebas que son vigentes, lo que miden y por que y para qué se emplean.

Es muy cierto que podemos adquirir las pruebas fácilmente, esto se debe a la proliferación de pruebas indiscriminada y la simpleza con la que a veces se toma su aplicación, sin embargo no debemos perder de vista que lo más importante en la aplicación de pruebas es la interpretación y el análisis de la información recolectada. Además de tener presente que existen otros instrumentos de evaluación que arrojan información importante para poder tomar una decisión acertada y así evitar cometer el error de confiar ciegamente en las pruebas psicológicas.

Cuando se emplean las pruebas psicológicas es necesario tomar en consideración aspectos importantes sobre como se emplean y reflexionar en la necesidad de contar con normas claras y precisas que regulen su utilización ya que muchas veces a las personas a lo largo de su vida se les aplican diferentes pruebas sin darle importancia al asunto. Es más común que los resultados de pruebas psicológicas afecte el destino individual de manera profunda. El que se acepte a una persona en una universidad y no en otra; que se le ofrezca un empleo, pero se le rechace en otro; se le diagnostique como deprimido o no, todas estas determinaciones dependen en parte, de la interpretación de los resultados de pruebas que realizan individuos con autoridad en el tema (Gregory, 2001).

Aunque existen muchas pruebas podemos decir que una prueba no es capaz de medir todas las capacidades que se requieren para desempeñar un trabajo, es necesario emplear una detallada batería de pruebas que es un conjunto de pruebas mediante la cual se intenta obtener un conocimiento integral de las características de un individuo.

Las pruebas psicológicas son un instrumento que ha sido ampliamente utilizado por las distintas empresas grandes y a pesar de los problemas legales que han tenido, han prevalecido por mucho tiempo, incluso su uso ha ido en aumento, esto se debe a que mediante las pruebas se puede obtener información que es difícil averiguar por otro medio además constituyen una ayuda eficaz en el proceso de selección siempre y cuando se empleen de manera apropiada, es decir las pruebas que se utilicen estén realmente relacionadas con el trabajo y midan aquellas habilidades o destrezas requeridas para un desempeño exitoso del puesto. Es

importante contar con un perfil de puesto para que se pueda determinar el número y el tipo de pruebas a utilizar ya que mediante él, se puede identificar los conocimientos y habilidades, las herramientas y la información que requiere cierto puesto.

Aunque es muy limitada la bibliografía que hace referencia al empleo de las pruebas psicológicas en capacitación, si existen referencias bibliográficas que indican que si se emplean en este rubro. Por ejemplo Zepeda, (1999), menciona que el desarrollo de una persona comienza desde el momento en que se elige como nuevo ocupante de un puesto, en ese momento, los resultados de las evaluaciones y apreciaciones que hayan obtenido quienes se sometieron a las pruebas psicométricas o de habilidades, y quienes hayan participado en la entrevista, deben tomarse en cuenta como una detección de necesidades inicial para planear la capacitación del nuevo empleado.

En la promoción de puesto se emplean baterías psicológicas que pueden contener pruebas como; WAIS, Grafología, Luscher, LIFO, Wonderlic o DAT. La evaluación psicométrica y entrevista dimensional previa puede ayudar a eliminar a aquellos con pocas posibilidades de éxito, lo que permitirá reducir costos y tener un mejor aprovechamiento del tiempo.

Al describir las pruebas psicológicas que se emplean en la actualidad en el ámbito organizacional podemos entender y conocer sus implicaciones. Al analizar la historia de las pruebas psicológicas, se enriquece el conocimiento sobre ellas lo que puede ser de utilidad ya que actualmente se hace presente la necesidad de tener psicólogos preparados que cuenten con las herramientas necesarias. De acuerdo con Díaz (2003), la participación de psicólogo en el ámbito organizacional se ha ampliado y esto ha sido posible porque cuenta con las herramientas metodológicas para el desarrollo, implementación, coordinación y planeación de diversos planes que propician un desarrollo integral de los empleados en el trabajo y de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Bernie, M. y Aboville, A. (2003). Los Tests de Selección de Personal. España. Deusto
- Bohlander, G., Sherman, A. y Snll, S. (2003). Administración de Recursos Humanos. España: Thomson.
- Chiavenato, I. (2002). Admisión de Personas. En: Gestión del Talento Humano. Colombia. Mc Graw Hill.
- Cohen, R. y Swerdlik. M. (2001). Consideraciones históricas, Culturales y Éticas Legales. En: Pruebas y Evaluación Psicológicas. México: Mc Graw Hill.
- Decenzo, D. y Roobbins, S. (2001). Administración de Recursos Humanos. México. Limusa.
- Díaz, U. (2003). Una Alternativa de Trabajo en Capacitación, para una empresa manufacturera de productos cosméticos. Reporte de Trabajo Profesional. Los Reyes Iztacala Estado de México.
- Flores, M. (2001). El papel del Psicólogo en la Capacitación en tiendas de autoservicio. Reporte de Trabajo Profesional. Los Reyes Iztacala Estado de México.
- González, Z. (2001). Las Pruebas Psicológicas Herramienta Fundamental en el Proceso de Selección. (67 párrafos). En: Administración de Recursos Humanos. (En red). Disponible en: [www. Sappiens.com](http://www.Sappiens.com)
- González, A. (2003), La participación del Psicólogo en la Evaluación y Selección de aspirantes para efectuar el curso de piloto aviador militar. Reporte de Trabajo Profesional. Los Reyes Iztacala Estado de México.
- Grados, J. (2004). ¿Para qué se usa un Centro de Desarrollo y Evaluación? En: Centros de Desarrollo y Evaluación. México: Manual moderno.

- Grados, J. (2003). Integración de Baterías Psicológicas. En: Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal. México: Manual Moderno.
- Gregory, R. (2001). Evaluación Psicológica. Historia, principios y aplicaciones. México: Manual Moderno.
- Hoffman, E. (2002). La actual eclosión de las pruebas psicológicas. En: Tests Psicológicos. Barcelona: Paidós.
- Hogan, T. (2004). El mundo de las pruebas psicológicas. En: una Introducción Práctica. México: Manual Moderno.
- Ivancevich, J. (2005). Selección de Recursos Humanos. En: Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
- Kaplan, R y Saccuzzo, D. (2006). Introducción. En: Pruebas Psicológicas. México. Thomson.
- Muchinsk, P. (2002). Psicología Aplicada y de Trabajo. México: Thomson
- Pérez, T. (2006). La participación del psicólogo en el departamento de recursos humanos. Reporte de actividad profesional. Los Reyes Iztacala, Tlalnepantla, Estado de México..
- Rodríguez, F. (1999). Coord. Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. España: Ediciones Pirámide.
- Rodríguez, F. (2004). Coord. Psicología de las organizaciones. Barcelona: Editorial ivac.
- Siliceo, A. (2006). Capacitación y Desarrollo de Personal. México. Limusa.
- Spector, P. (2002). Métodos de Evaluación para Selección y Ubicación. En: Psicología Industrial y Organizacional. Investigación y Práctica. México: Manual moderno. (91-113).
- Zepeda, F. (1999). Atracción del personal hacia la empresa. En: Psicología Organizacional. México: Addison Wesley Longman.