FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION U. N. A. M.

"LA ENTREVISTA COMO PARTE DE LA SELECCION"

TRABAJO DE INVESTIGACION PARA
ACREDITAR EL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA

JESUS GUTIERREZ FIGUEROA

México, D. F. 1970

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Comercio y Administración

"LA ENTREVISTA COMO PARTE DE LA SELECCION"

TRABAJO DE SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PRESENTA

JESUS GUTIERREZ FIGUEROA

Profr. Lic. FCO. VELAZQUEZ CRESPO

México, D.F. 1970

INTRODUCCION

El trabajo que a continuación se presenta abarca dos aspectos, uno teórico y otro práctico. El primero en su primer capítulo es una recopilación de diversos libros y autores sobre la entrevista como una parte de la selección y de sus diversos aspectos y en su segundo capítulo se pueden apreciar las diferentes pruebas que se aplican al personal así como su utilidad, su conveniencia y cuáles son las personas indicadas para aplicarlas.

En su segunda parte (tercer capítulo) o sea el aspecto práctico se trató de hacer un estudio entre los diferentes Jefes de Personal o encargados del Personal de las diferentes empresas, en un principio pensé en realizar aproximadamente 20 entrevistas a las empresas más importantes de México, mediante un cuestionario previamente elaborado y que se inserta en este trabajo.

Debido al corto tiempo que se tuvo para elaborar este trabajo y a las dificultades para poder entrevistar a dichas personas, me fué imposible el realizar las entrevistas planeadas, por lo que sólo realicé 15 de ellas, en Empresas Importantes como son General Electric, Cigarros El Aguila y Celanese Mexicana entre otras.

El presente trabajo tiene como finalidad hacer una comparación de lo escrito (que son traducciones del inglés) con lo que pasa en México al respecto.

Otra de las causas que me impidieron realizar el trabajo en su totalidad, en lo que se refiere al aspecto práctico, fué la falta de cooperación en las empresas por parte de la o las personas que se tenían que entrevistar, así como la falta de cooperación de las Autoridades Universitarias, que no quisieron extender una carta de presentación para poder llegar a las diferentes empresas.

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I

Pág. No.

LA ENTREVISTA Y LA SELECCION

A) Problema en la Selección 1
B) Procedimiento en la Selección y sus Bases 2
C) La Entrevista y sus Limitaciones 5
D) Cualidades del Entrevistador 8
E) Papel del Entrevistador 9

CAPITULO II

LA IMPORTANCIA DE LAS PRUEBAS EN LA SELECCION

A) Política de Pruebas 12
B) Procedimiento de Pruebas 14
C) Resultados y su Análisis 15
D) Principios Generales en las Pruebas 21
E) Tipos de Pruebas y su Conflabilidad 24

CAPITULO III

INVESTIGACION PRACTICA

Cuestionario 35

RESULTADOS DE LA TABULACION 36

Conclusiones 41

CAPITULO I

LA ENTREVISTA Y LA SELECCION

A) El Problema en la Selección.- Debido a las diferencias en las diferentes tareas el problema de la selección y distribución de personal se ha hecho muy importante en todo tipo de empresas. La selección trae consigo identificar para cada tarea a los sujetos que puedan tener éxito en ellas y recomendarles para que sean empleados precisamente en tales tareas.

De la misma manera deben ser detectados los individuos que serían malos trabajadores en una determinada tarea, para no aconsejar su colocación en tal puesto.

Las habilidades exigidas por los distintos trabajos son bastante diferentes. El hecho de que parezca imposible que un individuo tenga éxito en una tarea determinada, no implica que vaya a fracasar también en otra de diferente tipo. Esta segunda tarea puede requerir una serie de aptitudes completamente distinta de las que exigía la primera. Por lo expresado anteriormente es probable que un solicitante que fuera muy malo en el trabajo para el que se le examinó pueda ser un magnífico obrero en cualquier otra tarea que exija aptitudes de otro tipo. El problema con que se encuentra en la distribución consiste en colocar a los individuos en las tareas que exijan precisamente el tipo de aptitudes que los individuos poseen y en las que tienen, por tanto, bastante probabilidad de llegar a actuar con éxito.

Las ventajas de una selección adecuada son obvias. La productividad o rendimiento aumenta de modo notable si garantizamos que el mayor porcentaje de empleados tiene habilidad y aptitudes necesarias para trabajar con éxito en su puesto.

Además hay ventajas para el solicitante como son:

1.- Los empleados están más satisfechos y contentos en tareas en las que tienen ciertas oportunidades de éxito.

2.- Están insatisfechos, a disgusto y frustrados en tareas en las que experimentan continuos fracasos o, en las comparaciones periódicas de su expediente con las de los demás, les hacen ver lo bajo de su nivel de actuación. Si el empleado tiene que se capaz de sostenerse económicamente y al mismo tiempo obtener una satisfacción en el trabajo que hace, debe ser colocado en una tarea donde sus aptitudes le permitan actuar con éxito.

No beneficiamos a un empleado al que coloquemos en un puesto donde sus oportunidades de éxito sean escasas, aunque la tarea le proporcione grandes ventajas económicas o buenas condiciones de trabajo.

Por consiguiente, la selección y la distribución tienen un propósito doble: beneficiar al posible patrón y beneficiar al posible obrero. Ya no son sólo los patrones quienes están levantando una organización para mejorar las técnicas de colocación de obreros, sino que los mismos solicitantes comienzan a pedir la correspondiente valoración de sus aptitudes y cualidades antes de aceptar el empleo.

Las compañías previsoras hacen un cuidadoso análisis de sus necesidades de personal. Examinan el que actualmente tienen, sus escalas de ascenso, las vacantes futuras que habrán de crearse con las bajas previstas (por renuncias, despidos) así como con el crecimiento de la empresa. Los resultados de este análisis habrán de proporcionar tablas de necesidades de adquisición de personal ajustadas al tiempo, que tendrán que especificar:

1.- Las aptitudes necesarias de los nuevos empleados.

2.- El potencial necesario de empleados nuevos (para su formación personal dentro de la empresa).

3.- Las labores a que probablemente serán asignados los empleados nuevos.

También se han de tomar acuerdos acerca de si todos los que se contraten habrán de ser empleados nuevos a los que se entrenará en los puestos más bajos, para futuros ascensos, o si se habrán de contratar personas directamente de fuera de la organización para todos los niveles y especialidades.

El objetivo es establecer una especie de equilibrio dinámico que capacite a la organización para evitar que haya demasiados ascensos entre el personal en epocas de escasez de mano de obra, pero que, al mismo tiempo, permita evitar formar zonas demasiado recargadas de personal, con oportunidades inadecuadas de ascenso o incluso de situación.

Lo ideal es un cuerpo de empleados perfectamente equilibrados en cuanto a edades, antigüedad, y posibilidades de ascenso.

B) <u>Procedimiento en la Selección y sus Bases</u>.- Este procedimiento detallado para los programas selectivos tiene que forzosamente que variar dependiendo del tamaño de la empresa. En las pequeñas firmas, puede ser muy sencillo, implicando tan

solo la aprobación de un candidato hecha por un capataz, jefe de taller o superintendente. En otras, especialmente en las organizaciones muy amplias e importantes, el proceso puede implicar una larga secuencia de pasos o etapas. Comienza con la recepción concedida a los solicitantes. En algunos casos, las solicitudes se hacen personalmente; en otros, todas o algunas se efectúan por correo. Estas últimas pueden ser cartas personales o esqueletos debidamente llenados. Luego que el solicitante ha llenado una forma de solicitud y la ha enviado por correo o la ha entregado personalmente, hay generalmente una entrevista. Esta puede ser de carácter preeliminar, corta, en la que aquellos a quienes no se considera como obviamente insatisfactorios, no continúan el proceso selectivo. Por otra parte, puede implicar una serie de entrevistas con miembros del personal o jefes de departamento.

En algunas empresas y para ciertos puestos, una o más pruebas pueden substituírse por algunas de las entrevistas, o bien las pruebas pueden seguir al proceso de entrevistas. Cuando existen pruebas que se conocen como efectivas, pueden ser llevadas después de la entrevista preliminar reduciendo así el número de entrevistas subsecuentes, ya que la falla en pasar la prueba se acepta como eliminación del candidato.

Aún después de haber ingresado y de estar trabajando, el proceso de inducción o colocación no está terminado. Durante un período específico probatorio, generalmente de 60 a 90 días, pueden requerirse reportes regulares de los supervisores, y el nuevo ingresado puede ser entrevistado para indagar si la colocación ha sido satisfactoria.

En los programas de selección más cuidadosamente planeados, el procedimiento sigue una secuencia sistemática de ultimación. El proceso comienza con una entrevista preliminar y que incluye pruebas, entrevistas posteriores, referencias a la historia anterior de empleo y experiencia, un examen físico y la selección final por el capataz y el supervisor. El fin en todo este proceso es el de obtener hechos adicionales en los cuales poder basar la selección.

Las bases para la selección son las siguientes. Todo el proceso de selección busca descubrir, identificar y medir los rasgos personales del solicitante. Esos rasgos son posiblemente los especificados por las descripciones de trabajo o por las especificaciones suministradas por el análisis del trabajo. A muchos solicitantes puede considerárseles en términos de su capacidad para varios trabajos o para futuros trabajos distintos de aquel para el cual fueron inicialmente asignados. La gerencia puede desear desenvolver candidatos, a través de la experiencia en un trabajo, para futura promoción a a tros trabajos. De esta manera, la selección puede considerar la habilidad del candidato para llevarse bien con los demás, para trabajar con otros, para aquilatar su honradez y su con-

fiabilidad.

Los elementos o factores en el trabajo, las cualidades personales principales que forman la base para la selección pueden esbozarse como sigue:

Habilidad.- Implica la habilidad de coordinar la mente y el cuerpo en la ejecución de operaciones más o menos complicadas, es seguramente la más universalmente considerada.

Por otra parte, la educación formal no es en manera alguna el único medio de obtener conocimientos. En muchas situaciones, el requisito de determinada asistencia escolar o la graduación misma pueden no estar basados sino en un análisis superficial de trabajo.

Características Físicas.- Estas características pueden tener alta importancia para determinados tipos de trabajos. Las especificaciones del trabajo pueden suministrar guía detallada de las necesarias cualidades físicas. La evaluación del trabajo hace notar las demandas físicas particulares para cada trabajo. Algunas cualidades físicas mesurables, tales como diversos tipos de fuerza, visión y oído pueden merecer una atención especial.

Por otra parte, debe mostrarse cautela en la aplicación de este criterio a la selección. Muy frecuentemente, aparece la suposición de que la perfección física es una necesidad para cada trabajo.

Apariencia.- La apariencia es probablemente el criterio del que más se abusa en la selección. Puede ser muy importante en sí misma y por sí misma, si es que la apariencia afecta a la ejecución del trabajo. Serían requisitos la limpieza, el vestido conservador y los modales reservados, no hay razón por la cual no se especifiquen esos requisitos. Pero se encamina hacia el engaño con la suposición de que la apariencia puede interpretarse como posesión de carácter y habilidad.

Iniciativa, Ingenuidad y Vivacidad Mental.- Estas cualidades se mencionan frecuentemente en las especificaciones y evaluaciones de trabajo. Incuestionablemente se requieren para ciertas actividades. Se encuentran entre las cualidades personales más difíciles de encontrar y ponderar. Más aún: muchas gerencias muestran una tendencia a superenfatizar la necesidad de iniciativa, para trabajos que poca o ninguna oportunidad les dán para utilizarla.

Aptitudes.- Los años recientes han presenciado el creciente énfasis sobre las aptitudes como base de la selección. Con mucha frecuencia, ese énfasis se desarrolla porque no hay dis-

ponibles cantidades adecuadas de empleados entrenados y experimentados. En tales circunstancias las gerencias deben encontrar empleados potenciales que tengan las aptitudes necesarias, y entrenarlos después. Un amplio campo de aptitudes en un individuo es evidencia de versatilidad, la habilidad para ajustarse a las condiciones cambiantes. Esa cualidad puede ayudar en un empleo estable y en la futura mejora.

Estabilidad y Responsabilidad.- Son varios los tipos de responsabilidad que se expresan en las especificaciones del trabajo: Responsabilidad por la propiedad, por la seguridad y supervisión de otros empleados y por la determinación de la política o su ejecución. Por lo tanto, la cualidad personal de responsabilidad es una base importante en la selección. Se aprecia de diversos modos: por referencia a experiencia anterior; buscando evidencia de responsabilidades de hogar y familia y por los intentos de probar o medir el carácter y la conformación emocional del solicitante. La responsabilidad es, en medida considerable, un aspecto de la estabilidad emocional.

Actitud hacia el Empleo.- En muchos casos, el avalúo de esta característica trata de descubrir porqué el solicitante busca trabajo; por qué ha escogido esta firma particular para presentar su solicitud; si tiene ambición y espera promoción; cómo considera las relaciones patrón-empleado, en general; y qué tanto tiempo piensa permanecer en caso de ser contratado.

Personalidad.- La atención se dirige frecuentemente a la suma total y a la organización de los rasgos del solicitante. No debe permitirse que la referencia a las cualidades del individuo y su correlación con conceptos de especificaciones de trabajo obscurezcan o impidan la combinación de todos los rasgos. Por otra parte, el término puede usarse tan descuidadamente, que casi no tenga significado alguno. El uso corriente del término personalidad, en la selección, es frecuentemente un perezoso y casual intento de obtener determinadas cualidades sin definirlas específicamente.

C) La Entrevista y sus Limitaciones.- Sin lugar a dudas el medio tradicional y más usado para la selección consite en la entrevista. Tal como antes, en la práctica actual se entrevista a la mayoría de aspirantes al trabajo. En muchas situaciones, anteriormente se prestaba mucha confianza y dependencia en esas entrevistas. La entrevista continúa siendo uno de los procedimientos en los que se deposita mayor confianza. En algunas prácticas, pueden arreglarse varias entrevistas, en secuencia, para cada candidato. En otras situaciones, una sola entrevista puede ser determinante.

La política de la entrevista.- El objeto de las entrevistas tal y como se emplean en la selección, es, desde luego, el distinguir y diferenciar entre aquellos a quienes se cree satisfactorios y aquellos a quienes se juzga potencialmente insatisfactorios para el empleo o el trabajo. Al mismo tiempo, muchos patrones consideran la entrevista como una oportunidad para mejorar las relaciones públicas, al impresionar a los candidatos con las deseables condiciones de trabajo y con las magníficas relaciones de la firma.

Son cinco las obligaciones principales las de los entrevistadores y son como sigue; tratar a todos los solicitantes con cortesía; dar explicaciones adecuadas para justificar la decisión del rechazo o de una posterior reconsideración; identificar a los solicitantes que son en esos momentos empleados que valen; tratar los rechazos en tal forma que los solicitantes no pierdan cara, y mantener los registros necesarios.

En cualquier caso, debe tenerse cuidado de no provocar un argumento o de ofender a ningún solicitante. Puede indicársele, por ejemplo, que no hay vacante adecuada para él; puede agregarse que se le llamará en caso de presentarse una oportunidad; o se le dice que hay varios solicitantes que ya están considerándose, de manera que no puede expresarse ninguna decisión inmediata.

El terreno para las entrevistas.- Las entrevistas preliminares pueden hacerse a través del mostrador en la oficina de empleo. Sin embargo, esa práctica ha caído un tanto en desuso, y por regla general se invita a los solicitantes a pasar a pequeñas oficinas de entrevistas, donde pueden hablar en privado con los representantes de las firmas. En ese caso, se establecen y montan despachos agradables para los solicitantes a quienes se deberá entrevistarse. El terreno se idea y planea para alentar al entrevistado a sentirse descansado, no forzado, y a actuar en forma natural. El objetivo general en tales arreglos es el descubrir el ajuste y las reacciones "normales" del candidato, más que querer observar su conducta en una situación forzada e innatural.

Calificaciones de los entrevistadores.- Los entrevistadores deben conocer los trabajos para los cuales seleccionan así como los requisitos de dichos trabajos. Además, necesitan de la necesaria habilidad para obtener la confianza de los solicitantes y eliminando todo temor por parte de éstos, obtener de ellos respuestas francas y completas a sus preguntas. Deben impresionar al solicitante con el interés que le demuestren, y con su atención a cuanto dice y hace. Deben, en algunos casos, salvar la reclutancia para hablar o discutir sobre anteriores experiencias en el trabajo. Deben saber el momento en que ya han obtenido

la información que necesitan. Deben ser capaces de terminar la entrevista en el momento oportuno y sin ofensa para el entrevistado.

Procedimiento para las entrevistas.- En muchas prácticas, cualquier procedimiento extenso de entrevistas incluye a la vez una entrevista de personal y otra supervisoria. Esta última se hace, generalmente, por un jefe de departamento, un supervisor. Las entrevistas para puestos de oficina varían usualmente de las celebradas para puestos en el taller. Se toma más cuidado en la selección de los empleados de oficina que en la de los trabajadores. Generalmente esas entrevistas son más prolongadas en los preliminares, y en ellas se exploran más extensamente los sujetos o materias del caso.

Lo que cubren las entrevistas generalmente es: Historia del trabajo, antecedentes domésticos o de familia, antecedentes educacionales, estabilidad, actitudes, personalidad, salud y condición física aparente, conocimiento de la compañía, información de trabajo, problemas de transporte y preguntas a cuestiones que surgen de la forma o esqueleto de solicitud.

Limitaciones de las entrevistas.- El procedimiento de las entrevistas ha sido muy criticado. Entre las principales limitaciones se encuentran: tendencia frecuente a omitir o pasar por alto consideraciones esenciales; peligro de estereotipar cuando el entrevistador tipifica o cataloga mentalmente al solicitante y ve ciertas cualidades que pueden ser más aparentes que reales y una tendencia general a inferir demasiado de la apariencia y modales.

Es indudable que las entrevistas son informativas. El peligro de su empleo surge, en su mayor parte, en la interpretación de lo que se ve y se oye; son, pues, peligros de inferencia. ¿Qué, por ejemplo se puede inferir del hecho de que un candidato rara vez se mantiene en un trabajo más de seis meses?.

Quizá los más serios problemas o limitaciones nacen de la casi inevitable tendencia para interpretar las características físicas, la apariencia y los modales y peculiaridades. Es dudoso que pueda inferirse algo de la apariencia física con respecto a los rasgos de personalidad oculta. Se cree, es cierto, que algunas generalidades quedan justificadas, pero la evidencia en cuanto a su validez es distintamente limitada. En la práctica corriente, la validez de los hallazgos y la utilidad de la entrevista como instrumento de selección se aceptan ampliamente, y frecuentemente sin crítica alguna. No obstante, en muchas organizaciones, los miembros avisorados del cuerpo especializado han

sugerido la necesidad de una rígida confronta. Han señalado las obvias deficiencias de las entrevistas. Los difíciles mercados de trabajo en los años transcurridos desde la última guerra han alentado la atención y el mejoramiento del procedimiento de entrevistas.

D) Cualidades del Entrevistador.- Conocimiento de las aptitudes y rasgos humanos. La entrevista se debe apoyar en hechos reales. No sirven las adivinanzas ni las conjeturas. Solamente se actúa sobre hechos, sobre su valor predictivo y sus interrelaciones. De aquí se sigue que lo primero que debe exigirse a un entrevistador es que conozca esos hechos, de qué fuente de información han sido obtenidos y qué implicaciones llevan consigo.

Pero el área más importante del conocimiento es la que se refiere a aptitudes y rasgos humanos. El entrevistador debe estar familiarizado con las aptitudes que más corrientemente muestran los individuos y con los rasgos de conducta más comunes. Debe darse cuenta de la naturaleza de tales aptitudes y rasgos, y de los tipos de actividades que se hacen más sencillas y poseyéndolas y de las que, por el contrario, se dificultan. Debe conocer las bases de la conducta humana, las motivaciones que se desprenden de ella y las que contribuyen a mejorarla. Debe estar familiarizado con los tipos más comunes de conducta y ser capaz de interpretarlos. Para tales conocimientos debe servirse de la Psicología. Esta ciencia estudio la conducta, y al entrevistador le compete muy directamente todo lo referente a conducta humana, que es el nudo del conocimiento psicológico.

También estará familiarizado con los procedimientos más corrientes de medida y estimación de aptitudes y rasgos. A tal respecto, deberá conocer los tests más comunes, así como la interpretación de sus resultados.

Conocimiento de las tareas.- El conocer los rasgos o aptitudes humanas y los métodos de estimarlas es sólo una parte de lo que el entrevistador ha de resolver. La otra parte del problema se refiere a la naturaleza de las tareas y a la capacidad específica que se necesita para realizarlas con éxito. Tal conocimiento tiene la misma importancia que el que se refiere al sujeto individual y a su capacidad.

Existen métodos ampliamente planificados y organizados para obtener información acerca de las tareas. E incluso respecto a algunas hay perfiles completos que señalan todo lo que se exige al obrero para que pueda llevarla a cabo. Pero hay tareas más o menos específicas según la situación concreta en que se efectúan, y el entrevistador tendrá que contrastar muchos de los análisis de tareas que se le den ya hechos con la situación específica de trabajo que existe en un departamento determinado. Pero cualquiera que sea la fuente de

información, comprobará que el conocer las tareas y sus exigencias es esencial para realizar con éxito sus funciones. Ante todo, necesitará una información precisa y completa acerca de las tareas que se realizan en su propia empresa. Pero puesto que se le ha de pedir que valore la experiencia laboral de cada solicitante, necesitará también un acervo de conocimientos acerca de tareas del tipo de las que existen en otras empresas distintas de las que se realizan en la suya propia, pero donde ciertas tareas o elementos de ellas pueden tener algo de común con las de su propia empresa.

Objetividad.- Hay personas que piensan que serían muy buenos entrevistadores porque "se interesan mucho por la gente". Pero para actuar con éxito en el campo de la entrevista hace falta mucho más que un simple interés por la gente. A pesar de que tal interés ha de tenerse en cuenta, ya que uno de los elementos más importantes con los que se trata es la gente, la entrevista es, sobre todo, un proceso sistemático, y debe basarse en una información objetiva acerca de la gente ponderada y contrastada. Los resultados de una buena entrevista no pueden basarse en una respuesta emotiva o sentimental a los sujetos. El entrevistador debe conservar a toda costa una actitud objetiva respecto al entrevistado con el que está tratando. Sus relaciones con él son radicalmente diferentes a las de la amistad e incluso a las del consejo. Lo único que tiene que hacer es obtener ciertos datos y valorarlos de un modo objetivo. Ello requiere una completa objetividad en la actitud. No debe permitirse que su propia personalidad o impresiones le hagan sacar más conclusiones de las que realmente implican los hechos. Estos deben ser interpretados basándose sólo en datos objetivos, y no debemos consentir que queden bloqueados por prejuicios personales, ante la impresión que el solicitante haya podido producirle en la entrevista. La tercera gran cualidad del entrevistador es, pues, la aptitud para ponerse en actitud objetiva respecto a toda la información que se presenta ante sus ojos; y el saber mantener tal actitud a través de todo el proceso de selección.

E) Papel del Entrevistador.- El papel del entrevistador en la economía laboral es muy importante. Tiene la responsabilidad de predecir si el solicitante actuará o no con satisfacción y si es el más recomendable para el puesto propuesto entre los candidatos.

Las consecuencias de la insatisfacción en el trabajo son numerosas: los productos mal hechos, el cansancio y el mal humor, son sólo algunas de las numerosas manifestaciones. Las dificultades inherentes al trabajo pueden extenderse hasta afectar al comportamiento del empleado dentro de su círculo familiar y social. El primero y quizá más importante paso para evitar la

insatisfacción en el trabajo es una buena selección y distribución en el momento de obtener el primer puesto. El entrevistador es el único que reúne y pondera todos los datos que contribuirán a la futura satisfacción.

Uno de los puntos más importantes es la capacidad para realizar de modo adecuado las exigencias de la tarea. Gran parte de la insatisfacción en el trabajo proviene de la falta de capacidad para actuar. El entrevistador conoce el posible perfeccionamiento que se dará en un trabajo determinado, y ha de decidir si el desarrollo de la capacidad del solicitante puede ir de acuerdo con él. Es él quien debe juzgar también si se va a exigir al sujeto un trabajo demasiado por debajo de su capacidad y si el reconocimiento social ajeno al puesto será o no adecuado a sus exigencias. Sólo por medio de la entrevista se pueden coordinar tales datos y hacer un juicio en términos de la probable satisfacción futura del sujeto.

La responsabilidad del entrevistador es, pues, doble. Por una parte, respecto a la empresa, tratará de que cada obrero colocado en un puesto realice su tarea del mejor modo posible. Por otra, y respecto al solicitante, tiene la responsabilidad de que sus cualidades sean cuidadosamente valoradas de modo que si acepta el puesto se le asegure una cierta probabilidad de satisfacción en su trabajo. Pero tales responsabilidades no se oponen una a la otra. De hecho, son una misma. El que no está satisfecho con su trabajo es un mal obrero para la empresa; y si no trabaja bien, normalmente vive insatisfecho. Ambos, por tanto, la empresa y el solicitante, colocan en las manos del entrevistador la grave responsabilidad de su futuro.

Y tal responsabilidad no debe ser aceptada alegremente. Por ejemplo, en América se ocupan de trabajos pesados unos sesenta y cinco millones de obreros. De éstos, un 55% o acepta cualquier empleo que se le presenta, sin más, o cambia cada año. O sea, unos treinta millones de personas por año. Y entre ellos, sólo para unos pocos se usa la entrevista como factor importante para su colocación. Y no todas estas entrevistas son serias y completas, y, sobre todo, muy pocas implican valoraciones adecuadas a las exigencias de la tarea.

A la vista de la gran rotación anual de los trabajadores, es obvia la necesidad de una selección y distribución seria. Cualquier perfeccionamiento en este proceso lleva consigo grandes resultados. Dado que la entrevista ocupa la posición más importante en casi todo el proceso de selección, la atención a su perfeccionamiento resulta en extremo importante. Su contribución al ahorro de dinero, tiempo, esfuerzo y material es enorme, y en términos de cese de tedio e insatisfacciones, verdaderamente impresionante.

El problema de valorar las aptitudes de un solicitante es extremadamente complicado. Está claro que no podemos seguir aquí, punto por punto, el procedimiento exacto para cada caso. Sin embargo, en la mayor parte de los casos, consideraré los trabajos de estructura factorial más simple, dado que la aplicación de tales principios es más clara y menos complicada. Para trabajos de un nivel más alto los principios son los mismos, pero el número y la intercorrelación de los factores a considerar es mucho mayor. Explicando tales principios y su aplicación a las tareas más simples, el lector podrá darse cuenta de la necesaria extensión que se requeriría para trabajos de un más alto nivel.

CAPITULO II

LA IMPORTANCIA DE LAS PRUEBAS EN LA SELECCION

A) Política de Pruebas.- Los puntos de vista y las intenciones en las pruebas no son uniformes. En algunas firmas, la mayor confiabilidad en la selección se basa en las puntuaciones de las pruebas, y la intención es claramente de convertir las pruebas, y la intención es claramente de convertir las pruebas en el factor definitivo para la selección. En otras situaciones, los resultados de las pruebas se consideran también igualmente coadyuvantes y contribuitorios, pero en ninguna forma decisivos. En otros más, poca confiabilidad se concede a las pruebas, aunque éstas se llevan a cabo como subterfugio para rechazar solicitantes por otras razones.

Llegando a este punto, una política firme y adecuada probablemente acepte un término medio. Las pruebas pueden ser de ayuda, pero ni son infalibles ni apropiadas para todos los fines. Suministran evidencia, cuando más, en solamente una porción del total de personalidades de los solicitantes. Pueden, por lo tanto, considerarse como un medio de selección. Cuando se combinan con entrevistas, referencias, historias de trabajo y otra evidencia, pueden ayudar a mejorar las proporciones de aquellos que tendrán éxito en los trabajos a que sean asignados.

Algunas cuestiones de la política subsidiaria surgen en relación con el aspecto de las pruebas. Si no se hacen con la debida propiedad, pueden no solamente engañar al patrón, sino también obligar a los solicitantes a aceptar asignaciones para las cuales se encuentran malamente calificados. Los resultados de las pruebas pueden desanimar y evitar que los solicitantes lleguen a ocupaciones en las cuales su satisfacción y contribuciones podrían llegar a su máximo. Otras cuestiones de política indican el asunto de los rechazos, incluyendo el uso de las puntuaciones de las pruebas como "excusas" para el rechazo, el dar a conocer las puntuaciones de las pruebas a los solicitantes o a terceros, y la explicación de los programas de pruebas a los empleados actuales y en perspectiva.

Calificaciones a los probadores.- Aún cuando algunas pruebas por algún secretario o ayudante relativamente poco entrenado, otras de ellas requieren entrenamiento especial y experiencia. Más todavía, la interpretación de las puntuaciones de las pruebas, y particularmente la construcción y validación de estas últimas requieren un entrenamiento especial. La selección de pruebas para su inclusión en cada "batería" requiere una evaluación de cada prueba. En la aplicación de una sola prueba, deben tomarse decisiones sobre qué puntuaciones deben considerarse y cuáles deben ser las puntuaciones satisfactorias y cuáles deben considerarse como puntuaciones no satisfactorias. Debe establecerse una

"puntuación límite" que divida las que deben aceptarse, de aquellas que, por contra, deben rechazarse. Por motivo de que la relación entre la puntuación de las pruebas y el éxito del trabajo, que de no ser sencilla (pueden ser curvilínea, con el más alto nivel en el medio o en los extremos, el cuidadoso análisis de las pruebas se hace muy importante.

Por esas razones y otras similares, la dirección de un programa de pruebas requiere un alto grado de competencias especializada. Muchos de los distribuidores de pruebas reconocen sus responsabilidades a ese respecto y limitan sus ventas a sólo aquellos que muestren evidencia de sus cualidades y capacidades.

Rechazos basados en pruebas.- Con un programa extensivo de pruebas se hace posible un positivo énfasis muy útil en la selección, aún cuando se rechazará a los candidatos. Los resultados de las pruebas pueden sugerir empleos deseables para un solicitante, aún cuando esos trabajos no se encuentren disponibles con el patrón individual. El punto de vista puede ser el de preguntar: ¿Para qué clases de trabajo sirve el solicitante?, más bien que preguntar sencillamente: ¿Llena las especificaciones de una sola requisición de personal? Esta idea de "selección diferencial alienta no solamente el empleo más eficiente de las pruebas, sino el cuidadoso consejo a solicitantes con respecto a una variedad de trabajos en la negociación.

Los rechazos pueden ser constructivos y útiles a los solicitantes. Puede ayudarse a los candidatos a comprender sus propias limitaciones y su posición inadecuada para los trabajos que se hallen disponibles. Al propio tiempo, puede ayudárseles a buscar empleo en campos para los cuales se encuentran mejor adaptados. Los miembros del cuerpo especializado pueden explicar a los candidatos rechazados que todo individuo tiene puntos fuertes y puntos débiles, y pueden alentar a los solicitantes a formar sus carreras a base de sus mejores cualidades y aptitudes.

Discusión de los resultados de las pruebas.- En algunas prácticas, los miembros especializados evitan las discusiones que sean extensas de los resultados de las pruebas, con los solicitantes o con cualquier otra persona o personas que no sean las indicadas dentro de la empresa o fuera de ella. Lo que se puede hacer es decirles sencillamente a los solicitantes que han "pasado" o que han "fallado" es decir que no han pasado. Los resultados de las pruebas son confidenciales y no deben darse a conocer a nadie.

En otra práctica, los resultados satisfactorios de las pruebas se discuten en términos interpretativos con sus supervisores potenciales, para ayudar a estos últimos a decidir la admisión o el rechazo de los solicitantes, facilitando el ajuste de aquellos que ya están empleados.

Sobre los solicitantes rechazados muchos miembros especializados creen que se hace esencial una explicación sobre los descubrimientos hechos en las pruebas. Esta práctica, creen ellos ayuda a descargar una obligación pública al suministrar alguna guía vocacional para los candidatos. Al propio tiempo, piensan que ese sistema mejora las relaciones públicas con los rechazados.

La política debe probablemente considerar los hallazgos en las pruebas como confidenciales, para que de ellos solamente la Compañía o la firma haga uso. Las puntuaciones de las pruebas son de gran importancia personal para el solicitante, y son comparables a los hallazgos en el éxamen médico. Pueden explicar al candidato los resultados de su prueba, ya sea que se admita o no.

También puede hacerse la explicación de los resultados al supervisor a quien se asigne el solicitante. Con los extraños no deben discutirse ni deben mostrársele las puntuaciones "crudas" ni las interpretaciones.

El misterio de los resultados de las pruebas no deben emplearse como excusa para el rechazo, ni para otros motivos.

B) Procedimiento de Pruebas.- En las grandes organizaciones, el procedimiento probatorio puede ser muy extenso, en el que tomen parte varias divisiones o unidades. Se puede hacer esto gráficamente. Quedaría un diagrama que nos indicaría cómo los solicitantes pasan de una a otra de las unidades de prueba, con tiempos especificados para cada etapa del proceso.

Pocas firmas tienen tan extenso procedimiento. En la mayoría de los casos prácticos, una sola unidad probatoria solecciona y administra las pruebas y analiza los resultados de las mismas.

Muchas firmas no emprenden programas de investigación y construcción de pruebas en gran escala. Por otra parte, hasta algunas firmas relativamente pequeñas llevan a cabo una constante investigación sobre pruebas.

Procedimiento de Plantas Pequeñas.- Pocas plantas pequeñas pueden suministrar un programa extenso de pruebas. En algunos casos emplean algunas pruebas"standard" de inteligencia, de aptitud para oficinas, de aptitudes mecánicas, y otros medios similares.

Otras empresas emplean consultores que proporcionan las pruebas y reportan sus resultados a los patrones. También, los miembros de las facultades en las universidades locales pueden hacer pruebas a los solicitantes, en las negociaciones pequeñas.

En muchas localidades, las agencias públicas de empleos suministran ayuda haciendo pruebas a los solicitantes. Desde 1946 el Servicio de Empleados de Estados Unidos ha seguido una

BIBLIOTECA CENTRAL
U. N. A. M.

política de suministrar una gran variedad de pruebas a los patrones y a las agencias gratuítas de guía y colocación. En algunas zonas, los servicios oficiales de empleo facilitan y llevan a cabo las pruebas.

En otras regiones, se proporcionan materiales de prueba, con instrucciones para su uso, a personas competentes sobre pruebas.

Desde la primera guerra mundial ha habido un gran interés por el factor de la aptitud mental o inteligencia y su relación con el éxito en toda clase de actividades. El desarrollo y la enorme aplicación de muchos de los tests de inteligencia han incrementado este interés. Se ha puesto de manifiesto la relación entre la aptitud mental, medida por los tests, y el éxito en diversos tipos de actividades, tanto laborales como no laborales. Y a causa de este gran interés por la inteligencia y por su examen, ha habido una tendencia a que el concepto de inteligencia se generalice demasiado y pierda su verdadero significado. Para mucha gente inteligencia es sinónimo de éxito en cualquier tipo de actividad, independientemente de las relaciones que pueda haber entre dicha actividad y lo que más estrictamente podamos definir como aptitud mental.

Entre los psicólogos hay una gran diferencia de opiniones respecto a la definición de inteligencia. Algunos autores la han definido como la aptitud para aprender rápidamente; otros, como la aptitud mental para valerse de experiencias pasadas en la solución de problemas nuevos; otros, como aptitud para el razonamiento abstracto, y otros, como capacidad para adaptarse a situaciones nuevas.

C) Resultados y su Análisis.- Se ha hecho referencia frecuentemente a la necesidad de la evaluación y de la validación de las pruebas. Esa necesidad es imperiosa porque a lo mejor las pruebas no dan los resultados esperados. Hasta pueden no resultar lo que aparentan. O bien pueden dar resultados parciales. Las pruebas son medios complicados. Tratan de medir características que son difíciles, si no es que imposibles, para evaluarse por otros métodos. Son, en muchos casos, "atajos" a respuestas que podrían obtenerse tan sólo después de mucho tiempo y la prolongada evaluación del comportamiento. La justicia y confiabilidad de las pruebas para lograr esos resultados, no deben nunca darse por hechas. Importan mucho las comparaciones frecuentes en las cuales se relacionan los resultados de las pruebas con un criterio o norma. Las pruebas que deben usarse son aquellas que den resultado y que demuestren ser consitentes.

Validez y Confiabilidad.- La consideración fundamental en cualquier programa de pruebas es la de que las pruebas empleadas deben demostrar validez y confiabilidad en la apreciación de

las cualidades apropiadas a las posiciones respectivas. La "validez", en este sentido, significa la capacidad real de una prueba para medir la calidad que se supone debe evaluar, tal como se evidencie por algún criterio aceptable. En otras palabras, si se supone que la prueba debe medir la habilidad de determinado individuo para vender determinados artículos, y se usa para ese fin, es "válida" sólamente hasta el grado de que realmente mida esa habilidad. La "confiabilidad", en este aspecto, se refiere a la consistencia de la prueba, a la tendencia de dar la misma evaluación cada vez que se aplica.

La práctica busca frecuentemente "validar" las pruebas por:
a) Un procedimiento ulterior en el cual la puntuación de las pruebas se compara con la ejecución del trabajo.
b) Un análisis de puntuaciones de pruebas para los empleados actuales, juntamente con las califacaciones u otras apreciaciones sobre su ejecución.

La medición de la validez se facilita si, tanto los resultados de las pruebas como el criterio aceptado de la ejecución exitosa, se expresan en términos cuantitativos. Los resultados de las pruebas, generalmente pueden obtenerse directamente en la forma dicha, pero las mediciones de la ejecución exitosa pueden resultar menos fácilmente accesibles. Sin embargo, es generalmente posible el dividir a los empleados actuales, si es que el programa de pruebas se va a ensayar en ellos, en tercios o quintos, de acuerdo con el grado de su éxito en el trabajo, o bien encontrar alguna medida cuantitativa más detallada.

Para que se entienda mejor qué es la validez en las pruebas psicológicas podemos decir que se refiere a lo que mide la prueba psicológica y cómo lo mide.

Solamente es posible definir el rasgo que mide un determinado test o prueba psicológica mediante el criterio, es decir examinando el criterio o criterios específicos y otras fuentes objetivas de información, utilizadas para establecer su validez. Su validez debe determinarse respecto al uso particular para el que lo consideramos.

Se puede decir que los métodos para determinar la validez están clasificados bajo cuatro categorías a saber:

a) Validez de contenido
b) Validez predictiva
c) Validez concurrente y
d) Validez de elaboración

a) Validez de Contenido.- La validez de contenido implica esencialmente el examen sistemático de contenido de la prueba Psicológica o test para determinar si comprende una muestra representativa de la forma de conducta que ha de medirse. Se

emplea corrientemente este procedimiento de validez para los tests de rendimiento. Este test está destinado a medir el grado de dominio del individuo en una habilidad específica o un curso de estudio.

El contenido, pues, ha de definirse con amplitud para incluir en él los objetivos principales, tales como la aplicación de los principios y la interpretación de los datos, así como el conocimiento de los actos.

También es importante precaverse contra cualquier tendencia a generalizar en demasía en lo referente al contenido probado por el test; V.gr., un test de ortografía de elección múltiple puede medir la aptitud para reconocer las palabras escritas correctamente o incorrectamente, pero no debe suponerse que también mide la aptitud para tomar dictados correctamente, la frecuencia de los errores de escritura en las composiciones u otros aspectos de la aptitud ortográfica.

Es muy importante que no se confunda la validez de contenido con la validez aparente. Esta última no es validez en sentido técnico; no se refiere a lo que realmente mide el test, sino a lo que superficialmente parece medir. La validez aparente intenta conocer si el test parece válido a los sujetos que lo reciben, al personal administrativo que decide sobre su uso y a otros observadores no formados técnicamente. La validez aparente se refiere fundamentalmente a la confianza y a las relaciones públicas. Aunque el uso común del término validez a este propósito pueda producir confusión, la validez aparente es un rasgo deseable en los tests. Evidentemente, si el contenido del test parece inadecuado, disparatado o infantil, el resultado será una cooperación escasa, con independencia de la verdadera validez del test. Cuando los tests destinados a los niños y desarrolados dentro de un marco escolar se hicieron extensivos a los adultos, las resistencias y las críticas fueron frecuentes a causa de su validez aparente. En la aplicación de tests a adultos, especialmente, no basta sean objetivamente válidos. Necesitan, además, tener validez àparente para funcionar con efectividad en situaciones prácticas.

La validez aparente puede mejorarse a menudo formulando de nuevo los elementos del test en términos que parezcan pertinentes y plausibles en el marco particular en que han de usarse.

b) Validez predictiva.- La validez predictiva indica la efectividad del test en la predicción de un resultado futuro. Para esto, se comparan las puntuaciones del test con una medida directa de la ejecución posterior de los sujetos, llamada técnicamente criterio. Este tipo de información sobre la validez es

el más importante para los tests utilizados en la selección y clasificación de personal. Los solicitantes a un empleo, la selección de estudiantes para su ingreso en la Universidad o en escuelas profesionales y el destino a diferentes especialidades militares en el ejército representan ejemplos del tipo de decisiones que requieren un conocimiento de la validez predictiva de los tests.

El procedimiento de validación en todos estos casos es esencialmente análogo. Se aplica el test a una muestra representativa de la población que se considera, pero las puntuaciones no se utilizan para tomar decisiones sobre esta muestra. En relaidad, las puntuaciones no deben ser accesibles a nadie que esté facultado para tomar decisiones que puedan repercutir en dichos sujetos, esta precaución es necesaria a fin de evitar cualquier posible contaminación de criterio.

En los manuales de tests suele comunicarse la validez predictiva comparada con varios criterios para ayudar al posible usuario a comprender lo que mide el test.

Rendimiento académico general.- Probablemente, el criterio empleado con más frecuencia en la validación de los tests de inteligencia es algún índice del rendimiento académico. Por esta razón tales tests se han descrito a menudo más precisamente como medidas de la aptitud escolar. Los índices específicos usados como medidas de criterio incluyen los grados escolares, las puntuaciones de los tests de rendimiento, los expedientes de clajificaciones y graduación, honores y recompensas especiales y las estimaciones de los maestros respecto a la inteligencia.

Actuación en la formación especializada.- En el desarrollo de los tests de aptitud especial, un tipo de criterio frecuentemente se basa en la actuación en un curso de formación especializada; por ejemplo, los tests de aptitud mecánica pueden validarse en relación con el rendimiento final en cursos de taller. Varios cursos de la escuela comercial, tales como taquigrafía, mecanografía o teneduría de libros, proporcionan criterios en estas áreas para los tests de aptitud. Del mismo modo, la actuación en las escuelas de música o de arte se ha empleado para la validación de los tests de aptitud musical o artística, respectivamente. Varios tests de aptitud profesional se han validado en función de rendimiento en las Facultades de Derecho, Medicina, Odontología, Ingeniería y otros estudios.

Actuación en el empleo.- En muchos aspectos, el tipo más satisfactorio de medida de criterio se basa en los registros continuados de la actuación real en el desempeño de la tarea. Se ha usado este criterio, hasta cierto punto, en la validación de tests de inteligencia general, así como en los de personalidad, y con ma-

yor extensión en la validación de los tests de aptitudes especiales. Es un criterio común en la validación de tests habituales para tareas específicas. Las tareas en cuestión pueden variar mucho, tanto en nivel como en clase, incluyendo el trabajo en los negocios, en la industria, en las profesiones liberales, en el Ejército o en cualquier otro campo. En su mayor parte, las medidas de la actuación en el empleo, aunque probablemente no representan criterios últimos, proporcionan al menos buenos criterios intermedios para muchos fines de examen. En este aspecto son preferibles a los registros de formación. Por otra parte, la medida de desempeño de la tarea no permite tanta uniformidad de condiciones como durante la formación. Además, como generalmente supone un estudio continuado más largo, es probable que el criterio de actuación en la tarea sufra una pérdida en el número de sujetos disponibles.

Cabe emplear una gran variedad de índices para medir el grado del éxito en el desempeño de la tarea. Entre ellos podemos mencionar la cantidad y calidad del producto, los accidentes y las pérdidas a causa de destrozos, el salario y las comisiones, la estabilidad en el empleo y el tiempo de servicio, el índice de ascensos y las estimaciones efectuadas por los supervisores. La medida del criterio puede basarse en la observación de una muestra limitada de la ejecución de la tarea del individuo, como por ejemplo una muestra del trabajo, una entrevista sobre ventas o el control del vuelo de un piloto. También es posible deducirla de un registro acumulativo de la producción, ventas, premios o historia del empleo que abarque la totalidad del período en que se ha estado empleando.

c) Validez Concurrente.- La relación entre las puntuaciones del test y los índices de status del criterio obtenidos aproximadamente al mismo tiempo se conoce como validez concurrente. En algunos casos la validez concurrente es meramente un sustituto de la valides predictiva. No suele ser practicable extender los procedimientos de validación más allá del tiempo requerido para la validez predictiva u obtner una apropiada muestra de preselección con fines de aplicación de tests. Por tanto, como solución de compromiso se aplican a un grupo sobre el que ya se tienen disponibles los datos de creiterio. De este modo, las puntuaciones de tests de los estudiantes universitarios se pueden comparar con su promedio acumulativo de puntuaciones de curso; las de los empleados, con su rendimiento ordinario en el empleo.

Puesto que siempre se dispone del criterio de validez concurrente en el momento de aplicar el tests, cabría preguntar cuál es la función que éste cumple en tales situaciones. Dichos tests proporcionan básicamente un sustituto más sencillo, más rápido o menos caro de los datos de criterio.

Los manuales de tests contienen frecuentemente datos sobre la validez concurrente, bien en sustitución de la validez predictiva, bien como testimonios de la capacidad de diagnóstico del test. Aunque este tipo de validez es especialmente apropiado para los tests de personalidad, se emplea también en numerosos tests de aptitud. Entre los criterios más comunes utilizados para la validación concurrente encontramos los grupos contrastados.

Grupos Contrastados.- La validación por el método de los grupos contrastados implica generalmente un criterio compuesto que refleja las influencias selectivas acumulativas y no controladas de la vida cotidiana. Este criterio se basa, en última instancia, en la permanencia dentro de un grupo particular, en oposición a la eliminación de él. En la validación de un test de inteligencia, por ejemplo, pueden compararse las puntuaciones obtenidas por los deficientes mentales acogidos a instituciones con las obtenidas por niños escolares de la misma edad. En este caso, el criterio está formado por la multiplicidad de factores que determinan la reclusión de los débiles mentales en una institución.

Los grupos contrastados pueden seleccionarse basándose en algún criterio, como por ejemplo, en las calificaciones escolares en las estimaciones o en la realización del trabajo, eligiendo simplemente los extremos de la distribución de las medidas del criterio. Sin embargo, los grupos contrastados incluídos en la presente categoría son grupos distintos que han llegado a diferenciarse gradualmente a través de las múltiples exigencias de la vida diaria. Así, pues, el criterio que consideramos es más complejo y menos claramente definible que los hasta ahora analizados.

El método de los grupos contrastados se emplea con gran profusión en la validación de los tests de personalidad. Así, en la validación de un test de rasgos sociales puede compararse, por una parte, la actuación que en el mismo han tenido los vendedores o los ejecutivos, y, por otra, la de los empleados o los ingenieros. El supuesto básico de este procedimiento es que, respecto a muchos rasgos sociales, los individuos que han conseguido llegar a ocupaciones tales como las de venta o trabajo ejecutivo, y permanecen en ellas, sobrepasarán como grupo a aquellas personas que realizan trabajos burocráticos o de ingeniería.

d) Validez de elaboración o de hipótesis de trabajo.- La validez de elaboración de un test es el grado en que éste mide una elaboración teórica o rasgo. Como ejemplos de estas hipótesis citemos la inteligencia, la comprensión mecánica, la fluidez verbal, la velocidad de marcha, la ansiedad y el neuroticismo.

La validación de elaboración, puesto que se fija en un área más amplia, en una descripción de la conducto más permanente y de una clase más abstracta que los tipos de validez previamente analizados, requiere la acumulación gradual de información procedente de diversas fuentes. Cualquier dato que arroje luz sobre la naturaleza del rasgo que estamos considerando y de las condiciones que afectan a su desarrollo y manifestaciones tiene utilidad para este tipo de validez. Como ejemplos de las técnicas específicas empleadas pueden mencionarse la diferenciación con la edad, las correlaciones con otros tests, el análisis factorial, la consistencia interna y el efecto de las variables experimentales sobre las puntuaciones del test.

D) Principios Generales en las Pruebas.- Estos principios pueden delinearse como sigue:

a) El sistema de pruebas debe reconocerse como suplemento a, pero no como substituto de otros procedimientos de selección. Aún en los más elaborados programas, las pruebas deben considerarse como un tipo de medios más bien que como la respuesta completa a los problemas de selección. También se debe y se tiene que tomar mucho en cuenta es que las pruebas son únicamente parte del proceso total de selección.

b) De pocas pruebas puede darse por hecho que sean válidas para un trabajo específico. Aún cuando puede suponerse la validez de pruebas de ejecución simple, el valor y efectividad de otros tipos debe siempre verificarse. Una prueba es útil solamente cuando puede identificar y distinguir tipos de empleados que son más satisfactorios y útiles que aquellos que se seleccionan sinprueba previa.

c) A menos que se haya demostrado la validez de ciertas pruebas para trabajos idénticos, esas pruebas no deben tomarse como definitivas en esos trabajos hasta que hayan sido comprobadas. Esto significa que la cantidad seleccionada debe ser bastante grande para que se hagan posibles los estudios concluyentes. Significa también que para esa validación se debe contar con un criterio aceptable de éxito en el trabajo.

d) Debe aclararse que muchas pruebas indican lo que un solicitante puede hacer, más bien que lo que hará.

e) Las pruebas no pueden mejorar toda la selección, ni tampoco puede esperarse toda esa mejoría en situaciones donde la selección sin pruebas es ya altamente satisfactoria.

f) Las pruebas pueden identificar las fallas prospectivas con más facilidad que a los empleados prospectivos con éxito. Pueden medir ciertas características esenciales y notar las deficiencias en esas cualidades. Son mucho menos efectivas en la apreciación de la suma total de todos los rasgos, que lo que es esencial al éxito en el trabajo.

g) Debe hacerse una estandarización del suministro de pruebas. Cuando se suministran pruebas bajo una variedad de condiciones, pueden ocurrir considerables variantes en las puntuaciones de pruebas iguales y sujetos muy parecidos.

h) Las pruebas, excepto en los programas más sencillos, deben hacerse por persona entrenada en la construcción, en la administración y en el análisis de las mismas. Aunque ese entrenamiento no precisa ser muy largo y puede incluir solamente los principios más elementales y sencillos de la construcción de pruebas, tiende a garantizar el cuidado y la comprensión que son necesarios y esenciales para que las pruebas tengan su uso correcto así como su aplicación conveniente.

i) La distribución de los materiales de prueba deben considerarse cuidadosamente a fin de asegurar su uso correcto y su valor continuado. El mal uso de las pruebas por aquellos que no están debidamente familiarizados con sus fines y limitaciones puede crear un serio malentendido y descrédito para todo el procedimiento de pruebas que se apliquen. Si las pruebas caen en manos de aquellos que posteriormente deben someterse a ellas, por eso podría distorsionarse el significado y el valor de los resultados obtenidos así como de su interpretación. Por estas razones no deben darse a conocer esas pruebas.

j) Es esencial la voluntad de quienes van a someterse a las pruebas por que entonces no sería verdadero su resultado. Muchos resultados pueden considerarse dudosos o inexactos si los solicitantes o participantes se oponen a someterse a los diferentes tipos de pruebas.

k) El uso de las pruebas y el análisis de las mismas entrañan cierta obligación de conducir o participar en una continua investigación sobre las pruebas. Esa investigación puede mejorar tanto las pruebas como el procedimiento y, al mismo tiempo, suministrar garantía de que no se hace mal empleo de ellas.

<u>Código de ética de los tests psicológicos</u>.- El primer principio, el fundamental, es el de que la venta y distribución de los tests deben restringirse a las personas calificadas para ello. Los requisitos necesarios variarán, según el tipo de test.

Un problema que se presenta en relación con los test de personalidad es el de invasión de la intimidad. Es de primordial importancia la obligación de dar una aclaración al examinado respecto al uso que se hará de los resultados de su test.

El psicólogo que pida a un individuo que revele información personal en el curso de una entrevista, test o valoración, o bien que permita que tal información le sea revelada, lo hará solamente después de asegurarse de que la persona es conocedora del fin de la entrevista, test o valoración y de la forma en que se utilizará tal información.

Cuando un test se distribuye en principio con fines de investigación, debe especificarse claramente este extremo y, de acuerdo con ello, se restringirá la distribución del test.

Hay dos razones principales para controlar el uso de los tests psicológicos:

1.- Impedir una familiaridad general con su contenido, causa por la cual podría invalidarlo.

2.- Asegurarse de que el test es empleado por un examinador calificado para ello. Sin embargo para que un test cumpla su función es esencial la valoración de sus méritos en función de características tales como la validez, la fiabilidad y las normas, también son esenciales el control cuidadoso de las condiciones en que se aplica el test y la efectividad en el establecimiento del rapport. Por otra parte, la medición incorrecta o imprecisa puede hacer que la puntuación obtenida carezca de valor. En ausencia de procedimientos adecuados de comprobación es mucho más fácil de lo que generalmente se piensa que se produzcan errores de puntuación.

Motivación.- Todos los tests de aptitud presuponen que el sujeto está "haciendo todo lo que puede". Por consiguiente, si las condiciones en este aspecto han de mantenerse uniformes, debe influirse sobre la motivación de todos los sujetos para que realicen un esfuerzo máximo en el test. Se han realizado estudios muy numerosos respecto de la posible influencia de los diferentes incentivos sobre la actuación en el test. Casi todos los incentivos añadidos, por ligeros que sean, pueden hacer aumentar o disminuir las puntuaciones, al menos en ciertos grupos; por ejemplo, en un par de estudios se encontró que tanto la alabanza como la reprimenda mejoraban la actuación de los escolares en tests de inteligencia colectivos así como en los de aritmética. La alabanza sin embargo demostró ser más efectiva que la reprimenda, en especial cuando se aplicaba repetidamente.

Fingimiento y Fraude.- El problema de fingimiento y el engaño es, en gran medida, de tipo motivacional.

Podemos considerar el fraude en las puntuaciones de los tests psicológicos bajo tres encabezamientos:

A) El engaño para elevar las puntuaciones en las pruebas de aptitud, que puede ser por ayuda exterior, prolongación del tiempo límite, copiar al vecino o conocimiento previo de los elementos que forman el test.

B) Los intentos de aparecer a una luz más favorable en los tests de personalidad, en la que la persona contesta la respuesta que se vislubra claramente como la más deseable o la más aceptable socialmente.

C) La simulación de inferioridad o anormalidad, ya sea en los tests de aptitud o de personalidad, es decir la simulación de la deficiencia mental o el trastorno emocional para obtener deliberadamente una puntuación pobre en un test de inteligencia o de personalidad.

Problemas en la aplicación de los tests.

1. Se tiene que tener por parte de los examinadores una preparación previa.

2. Otro paso muy importante es la preparación de los materiales del test, los materiales deben colocarse en una mesa cercana a aquella donde se realiza el test, de forma que estén al alcance del examinador, pero que no distraigan al sujeto.

3. Otro requisito esencial, tanto en los tipos de test individuales como en los colectivos, es el ensayo del procedimiento con uno o más sujetos. En el caso del test colectivo, y especialmente en los proyectos en gran escala, esta preparación puede incluir el informe previo de examinadores e inspectores, de manera que cada uno esté completamente familiarizado con las funciones que ha de realizar.

4. Debe presentarse también cierta atención a la selección de una habitación o local adecuado para que la aplicación del test sea efectiva. Dicha habitación estará libre de ruidos y distracciones indebidas, y debe poseer una iluminación adecuada, así como una ventilación y facilidad de acomodo para que trabajen los sujetos. Hay las precauciones necesarias para impedir interrupciones durante el test.

E) Tipos de Pruebas y su Confiabilidad.- Hay una gran variedad de pruebas que los especializados pueden emplear para la selección. Una de las clasificaciones de dichas pruebas las describe de la forma siguiente:

1.- Pruebas de intereses vocacionales
2.- Pruebas de habilidad mental y aptitudes
3.- Pruebas de habilidades y ejecución
4.- Pruebas de personalidad y temperamento
5.- Pruebas de actitudes

Sin embargo hay otra serie de clasificaciones pero la que me parece la más acertada es la siguiente:

1. Pruebas de ejecución o de habilidad.
2. Pruebas de oficios.
3. Pruebas de inteligencia.
4. Pruebas de aptitud.
5. Pruebas de interés.
6. Pruebas de estabilidad emocional, ajuste o personalidad.

En seguida pasaré a dar una explicación de cada una de las diferentes clases de pruebas antes mencionadas.

1.- Pruebas de ejecución o de habilidad

En los tests de ejecución o habilidad se hace hincapié especialmente en aquellas aptitudes que se consideran más importantes para aprender a leer, concediéndose también alguna atención a los requisitos previos del pensamiento numérico y al control sensomotor que se precisa para aprender a escribir. Entre las funciones específicas comprendidas están la discriminación visual y auditiva, el control motor, la comprensión verbal, el vocabulario, los conceptos cuantitativos y la información general.

Como ejemplos de tests de habilidad examinaremos los tests de habilidad metropolitanos, los cuales suelen incluir seis sub-tests que son los siguientes:

1.- Significado de palabras.- Por un lado hay una serie de dibujos, el examinador dice una palabra y el sujeto ha de señalar el dibujo que se parezca más a la palabra que dijo el examinador.

2.- Frases.- Este test es similar al primero, excepto en que se usan frases y oraciones en lugar de palabras.

3.- Información.- El sujeto señala de nuevo el dibujo que en una fila de cuatro corresponde a la descripción oral del examinador, pero los objetos se describen ahora de acuerdo con su uso o función por ejemplo señalar con el que se hacen las fotografías.

4.- Emparejamiento.- Este test requiere el reconocimiento de semejanzas y diferencias en material visual, incluyendo dibujos de objetos, formas geométricas, números, letras y palabras.

5.- Números.- Este test, cubre una gran variedad de conceptos cuantitativos y operaciones numéricas simples, se parece mucho a los sub-tests cuantitativos que se incluyen en los tests de inteligencia para los grados primarios.

6.- Copiado.- El sujeto copia formas geométricas sencillas así como números o letras. Este test está relacionado con el desarrollo físico y la madurez intelectual de los niños.

Estas pruebas son relativamente simples, que indican qué es lo que actualmente puede hacer el individuo. Estas son pruebas de ejecución, realización y eficiencia, tales como mecanografía. En muchos aspectos son las más sencillas y más satisfactorias de las pruebas que existen. Miden la pericia real del individuo tal como es.

2.- Pruebas de oficios.

Estas pruebas miden el conocimiento del solicitante acerca de su oficio y, tal vez, su habilidad en el mismo. Quizá pudieran considerarse como una subdivisión de las pruebas de habilidad o ejecución. Pueden involucar de hecho la ejecución de operaciones sencillas que requieren habilidad especializada. Su fin ha sido descrito como el de hacer posible para un examinador entrenado, no hábil en una especialidad específica, el medir en términos objetivos la verdadera situación de cualquier solicitante que diga tener habilidad para cualquiera de los centenares de ocupaciones.

Las pruebas se pueden hacer oralmente y consisten: En una serie de preguntas que, se cree, pueden ser contestadas satisfactoriamente sólo por aquellos que conocen y comprenden perfectamente el oficio u ocupación. De una de esas pruebas que utiliza, por ejemplo la firma interesada para un mecánico automovilista en general, se han tomado estas preguntas:

¿De qué material están hechos los bushings de la columna o poste de la dirección?

¿Qué clase de junta hay entre el diferencial y la transmisión?

La forma oral de la prueba de oficios puede suplementarse por tipos escritos, ilustrados o de ejecución, de estas pruebas. El tipo escrito substituye a una serie de preguntas a las cuales los solicitantes tienen que responder por escrito. Las pruebas de ilustraciones suministran formas para hacer las respuestas gráficas a las preguntas correspondientes, y son particularmente apropiadas en el examen de operadores tales como electricistas y dibujantes.

Las pruebas de oficios son convenientes para identificar algunas veces a los presumidos, o sea aquellos que alegan tener conocimientos y experiencias de los que carecen.

Las preguntas para las pruebas de oficios pueden obtenerse de trabajadores u obreros experimentados en diversos trabajos, de capataces, de publicaciones sobre oficios y de textos que describen los trabajos correspondientes. Sin embargo, cualquiera que sea la fuente para obtenerlas, deben probarse ampliamente antes de usarlas. La forma en que se hagan las preguntas es importante; posiblemente se necesiten numerosas correcciones en la forma, antes de lograr la mayor claridad y sencillez en la freseología. Las respuestas deben ser breves, preferentemente limitadas a una sóla palabra. Debe

observarse también el lenguaje propio del trabajo u oficio. Deben evitarse las preguntas confusas o capciosas, generalmente aquellas que, como respuesta, sólo requieren un "SI" o un "NO". La respuesta prescrita debe ser correcta fuera de toda duda solamente deben utilizarse preguntas para las cuales no hay sino una respuesta razonablemente aceptable, a fin de evitar críticas, malas interpretaciones y resentimiento. Una de las dificultades que pueden encontrarse en el uso de las pruebas de oficios, orales o escritas es la que surge del empleo de términos locales. La prueba de conocimiento de mercancías, es una ilustración interesante de las amplias posibilidades de las variadas clases de pruebas de oficios se pueden encontrar, ya que en este caso el tipo de mercancías variarán de un lugar a otro, de una región a otra y de un país a otro.

3.- Las pruebas de inteligencia

Nos suministran la forma de medir el cociente de inteligencia (o el nivel de percentil de una población especificada) del solicitante, y de apreciar uno o más tipos de habilidad mental, incluyendo memoria, razonamiento, vocabulario y percepciones sociales.

Las pruebas de inteligencia abarcan:

1. Aptitud verbal, reflejada en la facilidad que puedetener la persona para hablar.

2. Aptitud numérica, requerida para operaciones aritméticas sencillas, pero no para otro tipo de situaciones que exijan un razonamiento más complejo.

3. Memoria, caracterizada por el recuerdo de lo aprendido recientemente sobre materiales sin sentido.

4. Aptitud espacial, exigida para realizar tareas que incluyan relaciones espaciales.

5. Fluidez mental, necesaria para responder rápidamente o para adaptarse a tareas abstractas.

6. Rapidez de percepción, que se requiere para una rápida identificación de las diferencias existentes entre modelos presentes.

7. Capacidad de inducción, exigida para descubrir y aplicar reglas o principios generales por los que se rigen situaciones particulares.

8. Razonamiento deductivo, que representa lo que la gente, en general, cree que es sencillamente aptitud para razonar.

Quizá la naturaleza de la inteligencia se pueda entender mejor, sobre todo en lo que se refiere a situaciones industriales, si consideramos las características que debe tener un sujeto inteligente. La persona inteligente está alerta, activa e interesada por lo que le rodea. Siempre tiene ganas de intentar ensayar actividades nuevas y recibe estímulo de cualquier cosa con la que se pone en contacto. No se contenta con conocer un problema de un modo pasivo, sino que inmediatamente intenta encontrar la solución.

Siempre está a la espectativa de nuevos y mejores métodos para realizar una tarea y no se contenta con sólo repetir el mismo modo de actuación un gran número de veces. Partiendo de su experiencia en resolver problemas y realizar tareas, puede sentar principios generales. No ve la solución de un problema sólo como aplicable a una situación particular, sino que la generaliza y piensa en ella como solución aplicable a otras muchas situaciones similares. Logra traducir en palabras estas generalizaciones y adaptarlas a las personas que le rodean por medio del lenguaje. Aprende rápidamente, tanto por medio de manipulaciones concretas como por explicaciones verbales. Se adapta rápidamente a las situaciones nuevas, pero con una adpatación que no es estática, sino que lleva consigo la búsqueda constante de métodos nuevos y mejores; y de posibles cambios en la situación, que pudieran hacer más fácil y más eficiente esa adaptación. En su pasado se enfrentó y resolvió con éxito muchos problemas, y como resultado de ello tiene confianza en su capacidad, y esta misma confianza le ayuda a solucionar también con éxito sus problemas actuales.

Cuando hablamos de sujetos de baja aptitud mental, no nos referimos necesariamente a los débiles mentales. La inteligencia varía entre las personas en grados imperceptibles. Desde el genio (que posee el más alto nivel) al idiota (que posee el más bajo). Es muy raro que en una organización en que se encuentre que hay pocos sujetos que tengan niveles extremadamente altos y también que los tengan extremadamente bajos. La mayor proporción está en el medio de la distribución, disminuyendo la cantidad de sujetos mientras más nos alejamos en una u otra dirección del punto medio.

El desarrollo de las pruebas de inteligencia nos ha procurado una mayor objetividad, a pesar de que aún exista un punto arbitrario de comparación entre los individuos normales y los retrasados mentales. Esta distinción se basa en el nivel fijado para las distintas pruebas mentales.

Cuando hablamos de los sujetos de aptitud mental baja, debemos distinguir dos tipos, basados, sobre todo, en las distintas causas de ese bajo nivel individual. Estos dos tipos han sido designados por Strauss como exógenos y endógenos. El tipo del exógeno es el retrasado mental por alguna

lesión en el cerebro o del sistema nervioso central. El tipo exógeno de débil mental tiene unas características de conducta muy claras. Se le ha descrito como sin coordinación, incontrolado, sin inhibiciones y socialmente inaceptable. Su conducta es extraña e imprevisible.

Esas son, principalmente pruebas para conocer la habilidad; y forman una clase especial de pruebas de aptitud.

Los medios se describen de muchas maneras, como las pruebas de inteligencia, habilidad o vivacidad mental, o simplemente como pruebas de personal. Se planearon originalmente para medir la habilidad para aprender.

Cuando se emplean pruebas de inteligencia para medir las habilidades de los niños, los resultados se anotan generalmente en forma de cocientes de inteligencia. El cociente de inteligencia es la proporción de la edad mental, como se define por la prueba misma, con la edad cronológica. Estos cocientes de inteligencia pueden traducirse a rangos de percentiles por referencia a una distribución de cantidades de dichas medidas en una población especificada, por ejemplo los que entran al servicio militar, o los individuos que estudian en la universidad. Con los adultos, los cocientes de inteligencia no significan mucho, y se depende entonces de los rangos de percentiles basados en una experiencia extensiva con las pruebas.

Determinación de la aptitud mental por medio de tests.- Se ha demostrado muchas veces que la inteligencia no puede ser juzgada de modo adecuado por las características externas del individuo. A pesar de que muchas personas creen que con solo mirar la cara del individuo ya saben algo acerca de su inteligencia, tal juicio es erróneo. Factores como una mirada brillante, unos ojos inteligentes o una expresión alerta no nos dán referencias completas respecto a la inteligencia de un sujeto.

Se ha escrito mucho y se han hecho muchos trabajos de investigación, encaminados a determinar de un modo preciso la aptitud o aptitudes que miden los tests de inteligencia más corrientes. Tales estudios se hicieron primero para aumentar nuestros conocimientos acerca de la naturaleza de la inteligencia; pero, incidentalmente, aumentaron también la eficiencia de los instrumentos de medida. Muchos de estos estudios son enormemente técnicos y llevan consigo conceptos matemáticos muy complejos.

Sin embargo, al entrevistador no le concierne tanto la inteligencia en cuanto medida de una aptitud mental particular o grupo de aptitudes mentales, como dicha inteligencia en cuanto que resulta predictiva del éxito en la tarea. Por

tanto, su interés por la naturaleza del factor o factores medidos por cualquier test es sólo académico, y algo mayor el que se refiere a la eficiencia con la que el test mide dichos factores. Lo que realmente le concierne es la validez del test, o sea su capacidad para dar una medida precisa, con independencia de lo que realmente mide. No está esencialmente interesado en la aptitud o aptitudes psicológicas que se están midiendo. Le concierne mucho más la capacidad que tiene el test para aumentar la elección de empleados que actuarán con éxito en las tareas. A esto se le ha llamado validez práctica o situacional, como opuesta a la validez teórica o factorial.

Existe una tendencia muy frecuente entre los jefes de empresa a ceer, cuando oyen hablar por primera vez de tests de aptitud, que allí existe una solución mágica para todos los problemas de selección. Piensan que sólo es necesario descubrir las aptitudes ocultas de los candidatos, y se desvanecerán ya todos los problemas de personal. Pero las pruebas de aptitud son sólo una cuantificación de un concepto, que todos empleamos diariamente. Y dado que es una medida objetiva, lo que hace es revelarnos, a veces,datos que nuestro juicio, más subjetivo, ha pasado por alto. Desde este punto de vista, podremos aumentar el éxito de los procedimientos de selección. Pero los datos de los tests de aptitud deben ser considerados en relación con todo lo demás que existe en el cuadro conjunto que el sujeto nos presenta. Y sin creer que sean una panacea para todas las dificultades de personal.

La labor del entrevistador es buscar, ya sea por los tests o por el examen de los datos de la entrevista, la aptitud probable que posee el sujeto. Estos datos deben ser considerados en relación con todos los otros conocidos e indicadores de éxito probable en un tipo de trabajo, o, cuando los datos son negativos, como contra indicadores del éxito.

Y para tomar la decisión respecto al contrato, debe considerarse la posible interinfluencia de unos y otros, teniendo en cuenta cualquier fuente de posible error.

4.- <u>Pruebas de aptitud</u>

Son aquellas que miden las habilidades y capacidades potenciales como, por ejemplo, las aptitudes mecánicas o las musicales. El campo de esas habilidades queda sugerido por el profesor Truman L. Kelley en su clasificación de los factores de grupo, incluídos en la organización mental básica humana. Kelly enlista nueve clases de factores de grupo, incluyendo la verbalización abstracta, las relaciones espaciales, la habilidad numérica, las habilidades mecánicas de motores, las habilidades musicales, la inteligencia social, la inteligencia mecánica, los intereses y

la fuerza. Puede tal vez encontrarse que las pruebas especiales elaboradas para medir las habilidades potenciales en esos campos y en sus relacionados, son apropiadas para la selección para varios puestos o posiciones.

Las primeras pruebas de ese tipo son las que aprecian las aptitudes de oficina, las relaciones espaciales, la aptitud mecánica y diversos tipos de destreza. Existe un cierto número de pruebas estandarizadas para estas aptitudes, juntamente con normas basadas en gran cantidad de puntuaciones.

Entre éstas se encuentran las de destreza digital y con pinzas, elaboradas por Johnson O'Connor; las diversas pruebas de aptitud mecánica o de ensamble (tipificadas por la prueba de Stenquist y por la prueba de habilidad mecánica, de Minnesota); y las pruebas de relaciones espaciales que comprenden una especie de mesa de formas. Hay muchas otras, que representan intentos similares para crear, bajo condiciones estandarizadas, problemas de muestra de la misma especie de los que pueden presentarse en el trabajo, y que han sido preparadas y empleadas para firmas individuales para atacar determinados problemas de selección. Otras pruebas de aptitud aprecian la sensitividad cromática, la de oído y la del tacto, para trabajos en los cuales debe observarse y considerarse la suavidad del calor o del frío anormales. Otras pruebas más buscan la evaluación del juicio potencial o poder de razonamiento, de la imaginación, de iniciativa, de atención y de talento musical.

Las pruebas de aptitud se emplean mucho en la selección para trabajos de ensamble y montaje, envoltura, selección e inspección. Se emplean también para encontrar gente que pueda ser entrenada para trabajos especiales para los cuales escasea el personal experimentado.

Aptitud motora.- En el mundo laboral de nuestros tiempos, las tareas mecánicas que requieren actuar con máquinas, forman una gran parte de número total de tareas industriales. Tales puestos exigen al obrero tener aptitud suficiente para coordinar los movimientos musculares, sobre todo los de los dedos y los brazos, de tal manera que determinadas series de movimientos puedan ser realizadas de un modo rápido y preciso. En la práctica, pocos trabajos exigen algo más que esta capacidad para hacer rápidas y repetitivas series de movimientos. Veamos la descripción de lo que debe realizar un taladrador con prensa: "El factor fundamental para un alto rendimiento es la habilidad para coger y manejar piezas de las que, por ejemplo, se usan poco en trabajos femeninos". Aquí el componente principal de la tarea, desde el punto de vista del obrero, es colocar en su sitio elementos pequeños de un modo rápido, preciso y siguiendo el ritmo de la máquina, que es la que realmente realiza la operación de taladrar.

La capacidad para realizar con habilidad tal serie de movimientos varía entre los sujetos. La capacidad para adquirir aptitud motora varía de unas personas a otras, y la curva respecto a esta aptitud se parece bastante a la obtenida con las puntuaciones sobre inteligencia. La capacidad para desarrollar tal habilidad, según unos, se reduce a habilidad manual; según otros, a aptitud motora, destreza o aptitud manipulativa.

Esta aptitud motora no tiene ninguna relación con la inteligencia. Una persona muy inteligente puede ser nula con sus manos. Del mismo modo, una persona con un nivel mental relativamente bajo puede adquirir habilidad manual de un modo rápido. Lo único cierto es que, conociendo solamente el grado de capacidad mental de un sujeto, es imposible predecir absolutamente nada respecto a cómo va a manejar sus manos.

Aptitud mecánica.- A pesar de que la aptitud motora es muy importante para un gran número de tareas, y aunque hay algunas en las que tal coordinación motora supone la mayor parte de todas las aptitudes exigidas para la actuación,casi todas las tareas exigen, además de esta coordinación de movimientos, una comprensión de las relaciones entre los objetos físicos y conocer los métodos de encaje de piezas que producen los mejores resultados. Esto se designa frecuentemente con el nombre de aptitud mecánica, y exige que el sujeto piense en términos mecánicos. Se distingue de la aptitud verbal, en que aquella exige del sujeto relacionar unos puntos concretos con otros y visualizar los resultados que se seguirían si alguna de esas partes concretas actuaran conjuntamente. Además del aprendizaje rápido y hábil, tales tareas exigen un cierto grado de aptitud para resolver problemas en el campo de las realizaciones concretas físicas. La aptitud mecánica como la motora no están relacionadas con el grado de inteligencia de la persona.

5.- Pruebas de interés.

Han sido elaboradas para descubrir los modelos del interés personal y sugerir así qué tipos de trabajo pueden satisfacer a los empleados. Para fines selectivos, el análisis del interés comienza por el descubrimiento de tipos o moldes de interés que parecen estar asociados con el éxito en varios tipos de trabajo. Después, se proporciona a los solicitantes un inventario de interés, que identifica sus moldes de interés y permite así comparaciones con las claves ocupacionales. Estas pruebas se usan mucho en las escuelas y como una guía para ayudarles a encontrar su vocación.

Se han construído tests estandarizados para medir los tipos de intereses de los individuos. Entre los más corrientes están "La Hoja de Fuertes intereses profesionales" y "Las Preferencias de Tareas" de Kuder. En general, estos tests consisten

en exponer un gran número de motividades respecto a las cuales el sujeto debe indicar su agrado o desagrado. Los tests son validados con un cierto número de personas que ya estén empleadas con éxito en diferentes tareas, y que exponen también sus sentimientos respecto a cada una de las actividades. El tipo de actividades preferidas por los que están trabajando ya con éxito se considerará como la clave para tal ocupación. Este procedimiento se repite para un gran número de profesiones; y así resultarán distintas preferencias clave para los distintos tipos de ocupaciones. El interés fundamental del individuo examinado es comparado con cada uno de los otros tipos de intereses, y el que tenga más clara relación con el suyo propio nos indica el área en la que caen sus intereses.

Las investigaciones demostraron que tales tests de intereses indican, en general, que aquellos sujetos cuyos intereses están más relacionados con su profesión actúan con más éxito es esa profesión.

Strong examinó los intereses profesionales de 36 agentes de publicidad. Después estos hombres fueron calificados, según su manera de actuar, por tres jueces distintos. Se les dió diferentes grados en el test de interés: A, B o C. El grado A representaba a los sujetos cuyos intereses estaban más claramente asociados con la actividad publicitaria; el B, a aquellos cuyos intereses estaban moderadamente asociados, y C, cuando los intereses estaban apenas asociados con la tarea en cuestión. Entre los que tuvieron la mejor calificación en la tarea, un 73% recibió el grado A y un 27% el grado B. Por lo escrito anteriormente, en todas las valoraciones acerca del tipo de intereses en los candidatos se debe distinguir entre un interés inmediato y un tipo de interés más fundamental y permanente.

Cuando un individuo solicita en una Oficina de empleos una tarea o un tipo particular de trabajo, esta claro que, al menos por el momento, el sujeto tiene interés por ese tipo de trabajo. Este interés, sin embargo, puede ser muy superficial, y sólo el resultado de un deseo de conseguir esa tarea específica; el cual puede estar motivado, sobre todo, por consideraciones más bien oportunísticas. Tal individuo expresará, ya sea en un test estandarizado o en una situación de entrevista, un cierto interés por la tarea en cuestión. Este interés inmediato, sin embargo, puede no coincidir con sus intereses más fundamentales, o a lo largo del tiempo, de tipo profesional.

6.- Pruebas de estabilidad emocional, ajuste o personalidad.

Son aquellas que indican el temperamento básico del candidato y aprecian lo que pudiéramos llamar su manera característica. Semejante avalúo es algo reconocidamente complejo y difícil. Busca indicar qué es lo que el candidato hará, para poder evaluar su motivación y su impulso. Uno de los acercamientos ha empleado

las escalas de actitud. Los trabajos primarios en este terreno incluyen el "Cuestionario Sistemático de Allport", la "Prueba X-O, de Pressey" y diversos medios basados en la evaluación de las asociaciones de palabras.

Muchas cualidades complejas son reflejos de los que podría llamarse ajuste emocional del individuo. Se han hecho diversos intentos para evaluar ese ajuste. El "Inventario de Ajuste, de Bell" evalúa cinco tipos de ajuste: hogar, salud, social, emocional y ocupacional. La "Escala de Termperamento" de Humm-Wadsworth busca analizar los efectos de la emocionalidad, el interés propio y suministra puntuaciones en siete componentes de la personalidad. El "Inventario de Personalidad Multifasética, de Minnesota" distingue nueve categorías diagnósticas y se basa en doce escalas.

También se han ensayado una variedad de pruebas "proyectivas", incluyendo adaptaciones de la técnica de Rorschach y la Prueba de percepción Temática como indicadoras posibles de la personalidad. En estos procedimientos de prueba, el candidato proyecta su personalidad en varios estímulos. Manifiesta lo que ve en manchones de tinta o en ilustraciones o figuras. Escribe historias breves sugeridas por estímulos similares. Entonces los analistas expertos buscan leer en su prueba de comportamiento, un estimativo de sus actitudes y cartabones emocionales.

Las pruebas de personalidad han sido ampliamente usadas en la industria en los años recientes, en parte debido a que varias de éstas se han hecho disponibles para este propósito y en parte debido a que los administradores han venido a subrogar la importancia de las características emocionales. Especialmente en los niveles de supervisión y administración, el carácter del empleado y su habilidad para llevarse bien con otras personas pueden ser considerablemente importantes. La madurez emocional puede influir en la habilidad para soportar presiones y tensiones, para mantener la objetividad, para obtener el respeto y cooperación de sus subordinados. Su uso puede impedir tragedias personales.

Los términos en los cuales las pruebas de personalidad describen a los solicitantes, sugieren la posible utilidad de estos dispositivos.

CAPITULO III

INVESTIGACION PRACTICA

Esta investigación se realizó entre Jefes de Personal a través de 15 empresas y se les aplicó el siguiente cuestionario:

CUESTIONARIO SOBRE LA ENTREVISTA

1. ¿Qué entiende usted por entrevista como una parte de la selección?

2. ¿En los casos que usted ha aplicado la entrevista cuáles han sido sus resultados, positivos o negativos?

3. ¿Es necesario conocer las características de los diferentes puestos para realizar las entrevistas?

4. ¿Cuál es la finalidad de la entrevista?

5. ¿Es necesaria sólamente una entrevista para determinar si el candidato es viable para el puesto?

6. ¿Qué importancia le concede a la entrevista?

7. ¿Qué tan necesarias son las entrevistas al personal nuevo?

8. ¿Considera usted que la entrevista tiene alguna secuencia?

9. ¿En la actualidad la entrevista tiene deficiencias?

10. ¿Qué factores se toman como esenciales en el individuo, en el transcurso de la entrevista para calificarlo?

11. ¿Qué tipo de pruebas psicológicas se aplican y a qué niveles?

Este cuestionario tiene por objeto conocer la opinión de diversas personas (Jefes de Personal) en las diferentes empresas y hacer una unificación de criterios en la tabula-

ción de las respuestas y así formarse un juicio de cuál es el funcionamiento de la entrevista en las diversas empresas Mexicanas.

Resultados que se obtuvieron de la tabulación de las preguntas:

1. La totalidad coincide en que es un medio para obtener información del individuo, así como también nos sirve para determinar su personalidad, su actitud, criterio, intereses y ambiciones, la forma en que reacciona la persona.

La información que se obtiene del individuo es en los siguientes aspectos:

1) Antecedentes familiares
2) Apariencia personal
3) Personalidad que abarca 3 aspectos:

a).- Actitud. Comportamiento en la entrevista

b).- Facilidad para comunicarse

c).- Confianza en sí mismo

4) Interés ocupacional
5) Experiencia.

2. La mayoría coincide que sus resultados siempre son positivos si es que se lleva a cabo de acuerdo con las técnicas establecidas y si se lleva a cabo una buena planeación y desarrollo de la misma. En los casos en que han obtenido resultados negativos, se debe principalmente a la falta de tiempo cuando son demasiados los candidatos y a la falta de planeación de la entrevista por parte del entrevistador.

3. Trece personas opinaron que se debe conocer el puesto desde el punto de vista administrativo, de la responsabilidad, el mando que va a tener el puesto de que se trata y en lo que se relacionan esas características con otros puestos.

También dicen que el puesto se debe conocer en una forma general en lo que se refiere a experiencia, requisitos educacionales, es decir, los estudios que ha recibido la persona a través del transcurso de su vida, así como los cursos técnicos y manejo de determinadas máquinas o instrumentos en el caso de que sea un obrero especializado.

Las otras dos personas opinaron que se debía de conocer el carácter que se necesitaba para ocupar ese puesto por ejemplo,

si se le entrevistaba a esa persona para vendedor y se mostraba pasiva la persona no servía porque para vendedor se necesitaba una persona activa, y viceversa si la persona es muy activa no se le puede tener en un escritorio todo el día porque esa persona no funcionaría en ese puesto.

En lo que todas las personas coinciden es en que si es un puesto técnico los Jefes inmediatos de la persona son los que enfocan los conocimientos de la misma, es decir, profundizan sobre sus conocimientos.

Y también están de acuerdo en que el Jefe inmediato es el que en última instancia decide sobre si se queda o nó la persona en el puesto.

4. Una persona dice que está de acuerdo en que sirve para conocer al individuo, para saber en el futuro cuál va a ser su conducta. Ocho personas dicen que sirve para aceptar o rechazar al individuo en primera instancia, porque si no tiene las cualidades necesarias para el puesto que se solicita, no hay necesidad para que pase al siguiente paso o escalón de la selección, es decir, las demás personas también están de acuerdo en que sirve para recabar información acerca de los diferentes aspectos de interés para formar una decisión para ver si se selecciona o nó una persona. Conocer a la persona mediante una serie de preguntas y asimismo conocer si llena los requisitos necesarios que requiere el puesto para que el candidato esté en posibilidades de ser aceptado.

5. La mayoría coincide en que depende del puesto de la persona y del tamaño de la empresa.

Sólo se hará una entrevista en puestos simples, puestos de rutina, como por ejemplo; un mensajero o un mozo.

Normalmente en puestos más altos se hacen tres entrevistas:

1.- La primera es en la que se discrimina al personal no apto.

2.- La segunda la hace un psicólogo aplicando una serie de pruebas en que mostrarán el carácter del individuo así como su estabilidad emocional.

3.- La tercera la efectúa el Jefe Directo, que va a ser de la persona, y es el que decide en última instancia si la persona va a ser aceptada o nó.

Se considera que se hará un máximo de tres entrevistas, dependiendo del nivel en que va a estar situada la persona.

6. Una definición que dá una persona de las entrevistadas es la siguiente:

La importancia se relaciona con la estructura general que se dé al procedimiento de selección, es el medio apropiado de establecer un contacto personal con el solicitante y crear una atmosfera de confianza.

La opinión de un psicólogo que está encargado del Departamento de Personal nos dice que en puestos sencillos es importante la entrevista, pero que las pruebas psicológicas son más importantes, es decir, mientras más importante es el puesto las pruebas psicológicas van aumentando y la importancia de la entrevista va disminuyendo.

Las demás personas están de acuerdo que dentro del proceso de selección la entrevista es lo más importante ya que es la primera impresión que se tiene del individuo para normar el criterio.

Una última persona le concede la misma importancia que la mayoría pero que las personas no actúan dándole esa importancia.

7. Todos coinciden son importantes, fundamentales para el proceso de selección como para la inducción de los empleados a los puestos y a la compañía dado que resulta más ilustrativo explicar personalmente al individuo sus responsabilidades y obligaciones que trae consigo el puesto así como los derechos y prestaciones que ofrece la compañía para que la persona sienta que forma parte de la empresa y se sienta a gusto.

8. Los criterios de las personas son parecidos, que no están rígidamente establecidos en un orden o secuencia, es flexible, debe responder a la técnica de acuerdo al esquema general de áreas por investigar, además al hacer una entrevista deben cumplirse con ciertos requisitos para que el contacto que se establezca con la persona sea apropiado en la función de información relevante.

La secuencia tiene el siguiente orden que es flexible:

a) Experiencia y motivos de separación de sus otros trabajos.

b) Situación familiar; que dependerá de los datos de la solicitud.

c) Motivos de separación de otros trabajos.

d) Aptitud para el trabajo.

e) Escolaridad; índice de preparación y constancia en el estudio, se trata de disminuir el riesgo.

f) Aficiones del individuo.

g) Cierre de la entrevista. En la que el candidato formulará las preguntas que crea convenientes.

Por medio de los datos anteriores se le dice a la persona si sirve o no sirve, si pasa a la siguiente fase (pruebas psicológicas) o a entrevistarse con su jefe inmediato para decidir si se queda o nó en el puesto para el cual se piensa sea apto.

9. Coinciden las personas en que si tiene fallas y las causas que producen esas fallas son las siguientes:

a) Cuando hay exceso de candidatos y no se tiene el tiempo suficiente para dedicarle a cada uno de los candidatos, ya que es muy común que sólo haya una persona para esa función, es una falla de organización.

b) Desconocimiento de la técnica de la entrevista por parte del entrevistador ya que esta técnica se forma a través de la práctica.

c) Por ser un acto humano tiene fallas.

d) Como la tienen todas las cosas.

10. Son aquellas que van relacionadas con lo que el puesto requiere entre las que podemos encontrar:

a).- Apariencia personal
b).- Personalidad

1.- Comportamiento en la entrevista
2.- Facilidad para comunicarse
3.- Confianza en sí mismo

c).- Interés ocupacional
d).- Posibilidades de superación
e).- Experiencia
f).- Antecedentes escolares
g).- Situación socio-económica

11. Depende de la empresa, es muy variado, pero principalmente depende del nivel a que va a entrar la persona, mientras más alto es el nivel son más complicadas las pruebas.

En algunas empresas a puestos iguales les aplican pruebas diferentes, es decir, en una empresa para un puesto de Supervisor leaplican pruebas sencillas y en otra empresa a un puesto equivalente le aplican pruebas más complicadas.

Las pruebas que se aplican son de aritmética, pruebas de inteligencia y proyectivas para investigar la situación mental del individuo y su carácter.

CONCLUSIONES

1. En el proceso de selección la entrevista es la herramienta o instrumento más importante debido a que nos evita pérdida de tiempo, porque al entrevistar a una persona sabemos si de inmediato se puede rechazar o seguir al siguiente paso que son las pruebas de aptitud, proyectivas, etc.

2. Queda completamente demostrado que antes de hacer la entrevista con una persona se tiene que estudiar su solicitud para así llevar a cabo una planeación de la entrevista, por que si no se lleva a cabo ésta se pueden cometer injusticias con el individuo.

3. El entrevistador tiene que conocer los diferentes puestos en una forma general para que pueda realizar una adecuada entrevista o sea debe conocer las responsabilidades, necesidades y requerimientos de los diferentes puestos para poder evaluar al individuo.

4. En el transcurso de la entrevista se deben investigar con la persona:

a) Experiencia

b) Escolaridad o estudios

c) Situación familiar

d) Aptitud para el trabajo

e) Motivos de separación de otros trabajos.

5. Las deficiencias actuales de la entrevista en México se deben a la falta de técnica adecuada por parte del entrevistador. Y esto se debe principalmente por falta de práctica, ya que después de un número determinado de entrevistas se aplica adecuadamente la técnica.

B I B L I O G R A F I A

LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

Paul Pigors y Charles A. Myers

Compañía Editorial Continental, S.A.

1960 México, D.F.

LA ENTREVISTA Y EL EXAMEN DE SELECCION

Newell C. Kephart

Ediciones Rialp, Madrid

1961

FUNDAMENTOS DE LA EXPLORACION PSICOLOGICA

Lee J. Cronbach

Biblioteca Nueva, Madrid

1963

TESTS PSICOLOGICOS

Anne Anastasi

Aguilar, S.A. de Ediciones, Madrid

1966

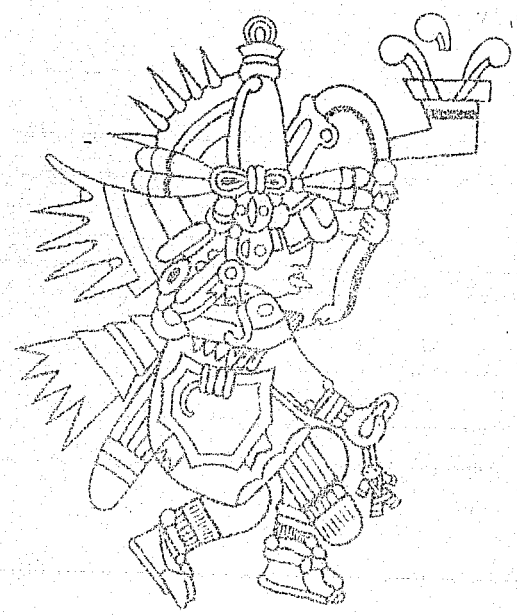
MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES

Dale Yoder

Compañía Editorial Continental, S.A.

México, D.F.

1967



QUETZALCOATL

IMPRESO EN EDITORIAL QUETZALCOATL

Paseo de las Facultades # 37 C. U.

5 48-61-80 y 5 48-58-56