

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**LA EVALUACION EN SELECCIÓN DE PERSONAL COMO CAMPO DE
ACCIÓN Y DOMINIO DEL PSICÓLOGO**

**T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
PRESENTA
MARIO CERVANTES JIMÉNEZ**

DIRECTORA

MTRA. ISAURA ELENA LÓPEZ SEGURA

REVISOR

LIC. JUAN VARELA JUÁREZ

JURADO

MTRA. MIRNA ROCÍO VALLE GÓMEZ

MTRA. MARÍA DEL SOCORRO ESCANDÓN GALLEGOS

DRA. MARÍA DEL CARMEN GERARDO PÉREZ



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

Agradecimientos.

A Dios, por bendecirme, ser mi guía y proveerme de esperanza.

A ti Mónica, por acompañarme durante todo este tiempo, por brindarme tu apoyo, por soñar con migo, por alentarme e impulsarme en los momentos difíciles.

A ti Vale, por ser el motor que le da movimiento a mi vida, por enseñarme que no importa cuántas veces te caigas, siempre te vuelves a levantar.

A mi directora Mtra. Isaura López, por aceptar dirigirme en este proyecto, por sus comentarios y sugerencias, por aportarme su experiencia y conocimiento.

A ti María Jiménez, mi madre; por darme la vida, ya que sin ella no tendría la fortuna de emprender este viaje de conocimiento y aprendizaje.

A mis hermanas: Leticia, Gloria, Lourdes, Angélica, Norma, Gabriela y Claudia, por mostrarme durante toda mi vida su amor, cariño y por sus palabras de aliento.

A mis cuñados: Carlos, Carlos, Jorge, Gerardo y Alejandro, por su amistad y confianza.

A todos y cada uno de mis sobrinos: Gishell, Karla, Daniela, Israel, Codsí, Karen, Martín, Moisés, Rodrigo, Ivan, Brenda, Esteban, Yao y Ecian, por todo su apoyo.

A mis entrañables amigos Ale y Juan, por sus comentarios, sugerencias e incondicional apoyo y amistad.

A mis amigos: Alejandro Bátiz, Alejandro Galicia y Marisol, por su amistad, por su tiempo y su apoyo.

A mi Jurado y a todos y cada uno de los profesores de la Facultad de Psicología de la UNAM, que aportaron en mi formación académica su entrega, dedicación y tiempo.

Índice

Resumen.	1
Introducción.	2
CAPÍTULO I	3
1.1 La Organización.	4
1.2 El estudio de las personas en las organizaciones.	5
1.3 Capital Humano y Capital Intelectual.	6
1.4 Era de la información en las organizaciones y su influencia en las Personas.	7
1.5 Las Organizaciones en México.	9
CAPÍTULO II	19
2.1 Proceso de Reclutamiento y Selección Técnica de Personal.	20
2.2 Análisis y Descripción de Puestos.	20
2.3 El Perfil Psicológico del Puesto.	24
2.4 El Proceso de Reclutamiento.	26
2.5 Las Fuentes y Medios de Reclutamiento.	27
2.6 El Proceso de Selección de Personal.	29
2.7 Selección por Competencias Laborales.	35
CAPÍTULO III	45
3.1 La Evaluación Psicológica.	46
3.2 El objetivo de la Medición en Psicología.	47
3.3 ¿Qué Medimos en Psicología?	48
3.4 Las Pruebas Psicológicas.	49

3.5 Las Baterías de Pruebas Psicológicas.	50
3.6 Evaluación Psicológica en Selección.	52
3.7 Clasificación de las pruebas Psicológicas.	55
3.8 Sub Clasificación las Pruebas.	56
MÉTODO	58
• Justificación.	59
• Objetivo General.	59
• Objetivo Específico.	59
• Tipo de Investigación.	60
• Muestra.	60
• Instrumento.	60
• Procedimiento.	61
Resultados.	62
Conclusiones.	91
Limitaciones	93
Referencias.	94
Anexos.	96

Resumen

La presencia del psicólogo en la evaluación de personal, permite estudiar, analizar y predecir la conducta de las personas dentro de las organizaciones. Se explicó y solicitó contestar un cuestionario de veintiún preguntas a 50 personas que realizan evaluación de personal en diferentes empresas, las preguntas contenidas, están relacionadas con el uso y manejo de pruebas psicológicas, los criterios que consideraron para su uso y si estas pruebas van acorde a las necesidades que se requieren predecir y conocer de los candidatos para los diferentes puestos.

Los resultados indicaron que el sector empresarial considera necesaria la participación del psicólogo en la evaluación psicológica, ya que le permite predecir el éxito de la organización a través de la integración y aportación de su personal.

Palabras clave: Evaluación, Pruebas, Selección de Personal.

Introducción.

Esta investigación, pretende resaltar el papel del psicólogo en el proceso de reclutamiento y selección, así como la importancia de ser el responsable de realizar la evaluación e interpretación de las pruebas psicológicas, a diferencia del abordaje y manejo de la información obtenida por profesionales de otras carreras, aún teniendo como principal aliado a la tecnología y a los medios de comunicación que hacen más sencilla y práctica la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas.

Sin embargo aun con estas ventajas, las pruebas psicológicas requieren de un soporte teórico con el que cuenta el psicólogo desde su formación, y que a diferencia de otros profesionistas con una formación diferente a la psicología, se basan más en tendencias, costumbres y apreciaciones personales, que de una técnica con una base científica. De tal manera que la evaluación psicológica como parte del proceso de selección, cumple una función trascendental, pues complementa información que durante la entrevista y la evaluación técnica, en ocasiones no se puede apreciar a simple vista; por ello es indispensable que las técnicas de evaluación sean las adecuadas para cada puesto, y que cumplan con los requisitos para su aplicación e interpretación; porque de la misma manera que el psicólogo se ha vuelto más proactivo, abarcando actividades de otras áreas; también profesionales de otras áreas han venido a desempeñar la actividad de evaluación; con la premisa de que no cuentan con los conocimientos técnicos que por formación el plan de estudios ofrece y le dan objetividad y el carácter científico a la psicología en su campo.

En el primer capítulo de este trabajo, se describen los estudios realizados sobre el comportamiento de las personas en las organizaciones y que las lleva a integrarse a estas; como las organizaciones requieren de la colaboración de equipos de trabajo integrados por diferentes personas, y los objetivos que persigue cada uno, así como también ambos se benefician y les hace funcionar en conjunto; finalizando de acuerdo al INEGI, con la clasificación del sector empresarial en México.

En el segundo capítulo, se realiza una revisión del análisis y descripción de puestos, el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección, y la relación e influencia entre estos para la toma de decisión al contratar a un candidato.

En el tercer capítulo, se señala el objetivo de la medición en psicología, cuál es el carácter científico que le acredita como ciencia, los conceptos básicos que todo psicólogo que realice evaluación debe conocer y entender para la utilización de pruebas psicológicas y que en este caso será para la realización de la evaluación en selección de personal; así como el concepto y clasificación de las pruebas.

Y por último se presenta el método de investigación, los resultados y las conclusiones del trabajo realizado.

CAPÍTULO I

LA ORGANIZACIÓN



1.1. La Organización.

Considerando la importancia del factor humano como base organizacional, (Hellriegel, 2004, p. 6) “cada integrante debe conjugar sus objetivos y metas personales con las de la organización; esto a través de la selección de los individuos que más se apeguen a los objetivos que persigue la organización; de tal manera que esta distancia sea lo más estrecha posible”.

El ser humano es eminentemente social e interactivo: no vive aislado, ya que se encuentra en relación constante con sus semejantes. Sin embargo, por sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí, a formar organizaciones para lograr ciertos objetivos, que la acción individual y aislada no le permitiría alcanzar.

De esta manera, una organización es un sistema de actividades coordinadas de dos o más personas. La cooperación de éstas es esencial para la organización, así, una organización existe sólo cuando: 1) Hay personas capaces de comunicarse. 2) dispuestas a contribuir en una acción conjunta y 3) a fin de alcanzar un objetivo común.

Así, las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc., por lo tanto, las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos no pueden alcanzar en forma aislada debido a sus limitaciones.

En la medida en que las organizaciones rindan frutos tienden a crecer, mediante el aumento del número de individuos. Para administrar ese volumen de personas se produce, a su vez, un aumento de niveles jerárquicos y, a medida que aumentan las personas (con sus objetivos personales), y la alta dirección de la organización (con sus objetivos organizacionales), se alejan poco a poco, provocando un conflicto entre los trabajadores y la alta dirección.

De esta forma, a medida que surgió la nueva administración de recursos humanos; se vio a las personas como recursos vivos y no como medios de producción (Chiavenato, 2011, p.6).

Para entender mejor este proceso, se describen a continuación las diferentes teorías, que se han encargado de estudiar el comportamiento humano desde diferentes perspectivas; para finalmente describir la forma como se estratifica el sector industrial en México.

1.2. El Estudio de las Personas en las Organizaciones.

Chiavenato (2011), describe los principales conceptos del estudio de las personas en distintas épocas, conceptos diversos acerca de la naturaleza humana y de las organizaciones, en el que privilegió ciertos aspectos del comportamiento de los individuos y determinó la manera como las organizaciones administran a las personas. Cada concepto tuvo un contexto adecuado para explicarse y justificarse.

1. La primera concepción surgió a principios del siglo XX, con la teoría de la administración científica de Taylor. Era el enfoque del homo economicus, es decir el concepto del ser humano motivado exclusivamente por recompensas salariales económicas o materiales. De acuerdo con esta concepción, las personas trabajan sólo para ganar dinero. A eso se le debe la enorme importancia de los premios de producción y los incentivos salariales como forma básica de motivación humana.
2. La segunda concepción en la década de 1930, con la teoría de las relaciones humanas de Mayo, Lewin y otros psicólogos sociales que combatieron el excesivo racionalismo y mecanismo de los ingenieros de la administración científica. Era la perspectiva del homo social, el concepto de la motivación por recompensas sociales, simbólicas y no materiales. El ser humano es gregario, y a eso se debe la gran importancia de las recompensas sociales como forma básica de motivación humana para satisfacer sobre todo las necesidades sociales y de estima.
3. La tercera concepción surgió con la teoría estructuralista de 1950. Los sociólogos organizacionales se preocuparon por el concepto del hombre organizacional, el concepto del hombre que desempeña tareas de manera simultánea en diversas organizaciones; en la que cada persona representa un papel diferente en cada organización de la que forma parte de manera simultánea. El hombre es un apéndice de las organizaciones y no vive fuera de ellas, pues las necesita para obtener la satisfacción de todas sus necesidades primarias y secundarias. Concilia e integra los conceptos del hombre económico y del hombre social.
4. La cuarta concepción surgió con la teoría conductista a finales de la década de 1950, con los trabajos de Simón, que substituyó el enfoque romántico e ingenuo de la escuela de las relaciones humanas. En esta teoría los psicólogos se preocuparon por el concepto del hombre administrativo, como ser que incansablemente procesa información y toma decisiones. De acuerdo con esta concepción, las personas reciben información de su ambiente, la procesan y toman decisiones todo el tiempo en relación con sus actos cotidianos y habituales.
5. La quinta concepción surgió con la teoría de la contingencia, al inicio de la década de 1970, con los trabajos de Lawrence, Lorsh y Schein, quienes buscaban aplicar la teoría de sistemas

a la teoría de las organizaciones. Este es el enfoque del hombre complejo, visualizado como un sistema individual y complicado, que se basa en las siguientes razones:

El hombre no sólo es complejo, sino también variable, pero esa jerarquía depende de los cambios que se suceden de un momento a otro y de una situación a otra.

El concepto de hombre complejo, supone que los individuos, en sus transacciones con el ambiente organizacional, se ven dominados por un deseo de emplear sus habilidades para solucionar conflictos o vencer los problemas a los que se enfrentan. El estándar de valores, percepciones y motivaciones, es la interacción entre las características biológicas y la experiencia de desarrollo que acumula desde la infancia hasta la vida adulta.

1.3. Capital humano y Capital intelectual.

Los individuos y las organizaciones están “encadenados” en un continuo proceso de mutua interacción, es difícil separar a las personas de las organizaciones y viceversa.

Las organizaciones permiten satisfacer diferentes tipos de necesidades de los individuos, están constituidas por personas e influidas por la manera de pensar y sentir de sus integrantes, en interacción constante unos con otros, para cumplir objetivos de acuerdo a un plan.

Las personas en una organización las podemos estudiar desde dos puntos de vista: como personas y las personas como capital humano, dotadas para desarrollar la tarea encomendada (Sánchez, 1997, p. 11-13).

(Werther y Davis, 2008, p. 8,9) refieren que el concepto de capital humano fue acuñado por primera vez por Gary S. Becker, Premio Nobel de economía en 1992, quien, al formular los principios de la teoría microeconómica, desarrolló el enfoque de capital humano que formaba parte de una teoría más general para determinar la distribución del ingreso de la fuerza de trabajo. Sostiene que el capital humano consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales en las escuelas, o por conocimientos informales que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor factor económico que tienen las sociedades.

El valor del capital humano de la organización determina el grado de éxito de esta. El mejoramiento de las contribuciones que efectúa el personal a la organización, constituye una meta tan esencial y determinante que, casi todas las compañías contemporáneas (salvo las muy pequeñas), cuentan con un departamento de recursos humanos. Los departamentos de capital humano no ejercen un control directo sobre ciertos factores determinantes para el éxito de la empresa, como los recursos financieros, la materia prima y los procedimientos operativos. Además estos departamentos no

tienen a su cargo la estrategia general de la empresa ni el trato básico que se establece con el personal, pero si ejercen definitiva influencia en ambas áreas.

(Chiavenato, 2011, p. 31) plantea que hoy las organizaciones que tienen éxito son extremadamente ágiles e innovadoras, por esta razón no dependen de su tamaño. Esto se debe a la capacidad de una organización para proporcionar productos y servicios creativos e innovadores que transforman a los que ya son obsoletos e inútiles.

En la era de la información, el capital financiero deja de ser el recurso más importante de una organización. Otros activos intangibles e invisibles toman rápidamente su lugar. Nos referimos al capital intelectual, que consta de activos intangibles, como los siguientes:

1. Capital interno: que comprende la estructura interna de la organización, conceptos, modelos, sistemas administrativos y de cómputo. La estructura interna y las personas constituyen lo que por lo general conocemos como organización. Además también la cultura o el espíritu organizacional forman parte integral de esta estructura.
2. Capital externo: comprende la estructura externa de la organización, es decir, las relaciones con clientes y proveedores, así como marcas registradas, patentes y el prestigio de la empresa. El valor de estos activos se determina por el grado de satisfacción con que la empresa soluciona los problemas de sus clientes.
3. Capital humano: Es el capital de gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No basta tener personas, se necesita una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a esas personas y utilice sus talentos. De este modo, el capital humano consta sobre todo del talento y las competencias de las personas.

El conocimiento es fundamental en este conjunto. El capital físico se deprecia con el uso, pero el valor del conocimiento no deja de aumentar. El caudal del conocimiento de una persona no disminuye se complementa con el de los demás.

1.4. Era de la Información en las Organizaciones y su Influencia en las Personas.

Los adelantos tecnológicos juegan un papel importante, para (Gómez, Balkin y Cardy, 2001, p.16), al hacer que la información sea más fácil de almacenar, recuperar y analizar. También aumenta el empleo de trabajadores que realicen sus actividades en lugares fuera de la oficina, propiciando una organización virtual interconectada, que funciona de manera más inteligente y cerca del cliente.

Werther y Davis (2008), refieren que los avances tecnológicos que se utilizan en diferentes industrias, afectan directamente el modo de vida y trabajo de las personas, porque en muchas áreas de producción y suministro de servicios repetitivos, se confía ahora a robots para la ejecución de muchas tareas, para disminuir tiempos operativos y elevar la productividad.

En la actualidad los sistemas satelitales de telefonía, la conexión universal a internet y otras herramientas inalámbricas simplifican la reubicación de personal, minimizan los tiempos para cumplir las distintas tareas e incrementarán las actividades laborales desde los hogares. La inteligencia artificial, el manejo de datos y los ambientes virtuales ayudan a la mayoría de las compañías e instituciones a resolver problemas con mayor rapidez y con mejor calidad. Es evidente que si la empresa tiene acceso a nuevas tecnologías, el departamento de recursos humanos debe estudiar los efectos que su introducción tiene sobre su capital humano.

Para funcionar de manera adecuada, los departamentos de recursos humanos requieren considerable información sobre toda una serie de aspectos. Cada vez se hace más evidente que la contribución global del departamento de capital humano a la empresa depende de la calidad de la información que obtiene y distribuye, porque es mediante la información como se efectúan los procesos modernos de toma de decisiones. El impacto del uso adecuado del capital humano es cada vez más estratégico y ligado a los resultados de la organización. Un esbozo muy preliminar de las necesidades de información de un departamento de personal puede delinearse dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué características necesita el departamento de capital humano para lograr la misión y la visión de la corporación?
- ¿Qué deberes y responsabilidades son inherentes a cada puesto de trabajo?
- ¿Cuál será la estrategia para captar, atraer y desarrollar el mejor talento disponible en el mercado?
- ¿Qué necesidades de capital humano existe en el futuro?
- ¿Cuáles son los factores externos que de manera directa afectan más a la organización?
- ¿Cuáles son las tendencias dominantes, internas y externas, en cuanto a motivación, compensación y retención de los empleados?

Alrededor de la época de los 90's, surgieron estos cambios rápidos, imprevisibles e inesperados, ya que la tecnología como la podemos ver hoy en día, produce desarrollos por completo imprevistos y ha transformado el mundo en una aldea global.

Para (Chiavenato, 2011, p. 8) la información tecnológica ha provocado el surgimiento de la globalización de la economía.

El mercado de capitales puede emigrar de un continente a otro en cuestión de segundos. Los procesos organizacionales se volvieron más importantes que las áreas que constituyen la organización, y a su vez estas (ya sean departamentos o divisiones) se volvieron transitorias y no definitivas; los puestos y funciones tienen que definirse y redefinirse continuamente en razón de los cambios del entorno y de la tecnología.

En las organizaciones más expuestas a modificaciones del entorno, la estructura predominante ya no se fundamentó en áreas estables sino en equipos multifuncionales de trabajo con actividades transitorias enfocadas a misiones específicas y con objetivos definidos.

Las necesidades presentes y futuras de la empresa con las de cada persona de modo que coexistan y se complementen, es el objetivo de la selección de personal.

Motivo por el que continuación se definirá y describirá como se clasifican y estratifican las organizaciones en México e inmediatamente dar paso al estudio, definición de tareas, requerimientos y condiciones de una unidad de trabajo específica e impersonal, a través del análisis y descripción de puestos, que se convertirá en la guía medular y nos permita definir correctamente las características del candidato a elegir y finalizar con un adecuado proceso de selección.

1.5. Las Organizaciones en México.

Una empresa es una organización; de acuerdo a Grados (2003), las organizaciones se clasifican en México de la siguiente manera:

Sector Público.

- a) Sector central: Secretarías de Estado y Procuraduría General de la República.
- b) Gobierno de la Ciudad de México, aunque está incluido en el sector público, a partir del 22 de noviembre de 1996 dispone de la elección libre de su jefe de gobierno con autonomía del poder ejecutivo.

Administración Pública Federal.

- a) Centralización.
- b) Órganos Desconcentrados.
- c) Desconcentración Regional.

Sector Paraestatal.

- a) Centralización.
- b) Los organismos descentralizados.

- c) Las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones nacionales de crédito, las instituciones de seguros y fianzas y los fideicomisos.
- d) Desconcentración regional
 - Desconcentrados

Iniciativa Privada.

- a) Empresas de Producción.
- b) Empresas de Servicio.
- c) Empresas Comerciales.

De aquí la importancia de ubicar el contexto de la organización en México, ya que será conceptuada de diversos modos; en donde cada organización presentará ciertos objetivos, los que cambiarán según el tipo de institución de que se trate; además, el liderazgo que ejerce su directivo principal matiza el modus operandi de toda la organización.

A continuación describiremos cada tipo de organización de acuerdo a la clasificación recientemente descrita.

1.5.1. Sector Público.

Continuando con la clasificación de las organizaciones en México, el sector público se divide para su ejercicio en: Legislativo, Ejecutivo y Judicial. No podrán reunirse dos o más de estos poderes en una sola persona o corporación, ni depositarse el legislativo en un individuo, salvo el caso de facultades extraordinarias al ejecutivo de la unión.

1. Poder Legislativo.

Este poder se deposita en el Congreso General, que se divide en dos cámaras: una de diputados y otra de senadores.

a) Cámara de Diputados.

Se compone de representantes de la nación, electos en su totalidad cada tres años. Por cada Diputado propietario se elige un suplente (artículo 51 Constitucional).

Esta cámara se ocupa del estudio, discusión y votación de las iniciativas de ley que se le presenten y de la resolución de los demás asuntos que le correspondan conforme a la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos.

b) Cámara de Senadores.

Para integrar la cámara de Senadores, en cada Estado y en el Distrito Federal, se eligen cuatro Senadores, de los cuales tres son electos según el principio de votación mayoritaria y el cuarto es

asignado a la primera minoría. Para cada entidad federativa los partidos políticos deben registrar una lista con tres fórmulas (propuestas) de candidatos.

La Cámara de Senadores se renueva en su totalidad, en elección directa, cada seis años. Asimismo, tiene el carácter de cámara revisora de un proyecto de ley o decreto, enviado por la Cámara de Diputados

c) Poder Ejecutivo.

El ejercicio del Supremo Poder Ejecutivo de la Unión se deposita en un solo individuo, el Presidente de los estados Unidos Mexicanos.

Para el ejercicio de la Administración Pública Federal, el poder Ejecutivo se auxilia con un equipo de colaboradores, personas de su confianza, pretendiendo que sean profesionales y especialistas en cada una de las ramas de la administración pública que se les encomiendan. Éstas reciben el nombre de Secretarías de Estado y son regulados a través de la Ley orgánica de la Administración Pública Federal.

Es importante señalar que aquí también el estilo de liderazgo, las condiciones sociopolíticas del momento y las habilidades gerenciales del presidente en turno hacen que sexenio tras sexenio cambie la composición de la cantidad de secretarías, de las funciones que cumplen y la manera en que se agrupan en las diversas dependencias.

d) Poder Judicial.

Se deposita el ejercicio el Poder Judicial de la Federación en una Suprema Corte de Justicia, en Tribunales Colegiados y unitarios de Circuito, en Juzgados de Distrito y en un Consejo de la Judicatura Federal (publicado en el Diario Oficial de la Federación del 31 de Diciembre de 1994).

La Suprema Corte de Justicia de la Nación se compone de 11 Ministros y funciona en Pleno o en Salas.

El consejo de la Judicatura Federal determina la cantidad, división en circuitos, competencia territorial y, en su caso, especialización por materia de los Tribunales Colegiados y Unitarios y de los Juzgados de Distrito.

1.5.2. Administración Pública Federal.

Para el ejercicio de estas funciones el Ejecutivo de la Unión se encuentra regulado y fundamentado en la Ley Orgánica de esta materia. Dividiéndose para su estudio en Administración Pública Centralizada y Paraestatal.

Sector Central: Compuesto a la fecha por las Secretarías de Estado y la Procuraduría General de la República, que constituyen el poder ejecutivo.

Si bien el Gobierno de la Ciudad de México forma parte del Sector Central, no así del Poder Ejecutivo, ya que cuenta con autonomía para toma de decisiones y elección de su Jefe de Gobierno, porque cuando era Departamento del Distrito Federal lo dirigía un Regente designado por el Poder Ejecutivo.

1.5.3. Sector Paraestatal.

Compuesto por organismos descentralizados, empresas de participación estatal, instituciones nacionales de crédito.

Legalmente de acuerdo con lo que establece la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF) en su Artículo 101, el rango de las dependencias de la administración pública centralizada es igual para todos y no debe prominencia entre ellos. Sin embargo políticamente, una o varias Secretarías, debido a sus actividades, pueden cubrir mayor importancia como consecuencia de las circunstancias sociales y económicas por las que atraviese el país, así como por las presiones externas.

En relación con la estructura del Departamento administrativo, el artículo 145 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF), marca la siguiente distribución:

- Jefe de Gobierno.
- Secretarios generales.
- Oficial mayor.
- Directores.
- Subdirectores.
- Jefes y subjefes de oficina, sección y mesa.

Y de acuerdo al artículo 14 de la LOAPF, la estructura de las Secretarías es la siguiente:

- Secretario de Estado.
- Subsecretario.
- Oficial mayor.
- Directores.
- Subdirectores.
- Jefes y subjefes de departamento, oficina, sección y mesa.

Cabe hacer notar que el propio artículo aclara "... y por los demás funcionarios que establezca el reglamento interior respectivo y otras disposiciones legales", así que pueden designar coordinadores y directores de área, los que jerárquicamente están sujetos al oficial mayor y de los directores generales respectivamente.

Lo anterior también es aplicable (según el artículo 15 de la LOAPF) al Gobierno de la Ciudad de México, en cuanto a nombrar otro tipo de funcionarios establecidos en esta ley.

Como hasta ahora hemos visto, es importante notar la diferencia en nivel jerárquico ante un Director en una organización de la iniciativa privada y la de un Director del Sector Público.

a) Centralización.

La centralización es la forma de organización administrativa en la que las unidades, órganos de administración pública, se ordenan y acomodan bajo un orden jerárquico a partir del Presidente de la República, con el objeto de unificar decisiones, el mando, la acción y la ejecución.

Las características que distinguen estos organismos centralizados, son las siguientes:

- Carecen de personalidad jurídica y representan al titular del Poder Ejecutivo
- Dependen jerárquica y Administrativamente del Poder Ejecutivo
- El titular del órgano es nombrado y removido de manera libre por el Presidente o por un funcionario subordinado al mismo y legalmente autorizado.
- Actúan de modo exclusivo por facultades delegadas por el Presidente.
- Carecen de patrimonio propio y sus recursos se derivan exclusivamente de las asignaciones establecidas en el presupuesto de egresos de la Federación, sin que puedan ejercer otros recursos.

b) Órganos Desconcentrados.

Son el resultado de una creciente complejidad de los fenómenos económicos, aumento de la población e incremento de las actividades del Estado, entre otros. Estos elementos requieren de un desplazamiento de las facultades de las dependencias centrales hacia organismos desconcentrados que poseen mayor autonomía.

La principal característica de los órganos desconcentrados es que no pierden relación jerárquica o su relación de centralizados, a pesar de poseer facultades que les dan cierta libertad de acción.

Los órganos desconcentrados pueden presentarse de diferentes formas y dimensiones, por ejemplo:

Instituciones: Colegio de México, Lotería Nacional, etc.

Juntas: mejoras materiales, mejoramiento moral, cívico y material.

Consejos: Consejo de Salubridad General.

Institutos: Instituto Politécnico Nacional, Instituto Nacional de Bellas artes, etc.

Direcciones: Dirección de correos.

Patronatos, Uniones, Comisiones: Comisión Nacional de Valores, Comisión Nacional Bancaria, Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos, etc.

También puede darse el caso de que un organismo descentralizado desconcentre territorial o periféricamente sus servicios, por ejemplo, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) es un organismo descentralizado y desconcentra sus servicios en varias unidades, como la FES

(Facultad de Estudios Profesionales); Pemex es un organismo Público descentralizado y divide sus dependencias en tres: Centro, Sur y Norte.

La descentralización administrativa es entendida como descender la facultad de decisión al nivel más bajo posible, en tanto que la desconcentración administrativa es desintegrar a la unidad de administración y separarla del centro.

La descentralización en una forma de organización administrativa, se le otorgan, por medio de un acto materialmente legislativo (ley o reglamento, determinadas facultades de decisión y ejecución limitadas, que le permiten actuar con mayor rapidez, eficacia y flexibilidad, así como tener un manejo autónomo de su presupuesto sin dejar de existir el nexo de su jerarquía con el órgano superior.

Las Características de los órganos desconcentrados se resumen a continuación:

- Son creados por una Ley o un reglamento.
- Dependen siempre de la Presidencia, de una Secretaría o de un Departamento de Estado.
- Su competencia deriva de las facultades de la administración central.
- Su patrimonio es el mismo que el de la Federación, aunque todo puede tener presupuesto propio.
- Las decisiones más importantes requieren de la aprobación del órgano del que dependen.
- Tienen autonomía técnica (facultad de decisión limitada y cierta autonomía financiera presupuestaria).
- No puede tratarse de un órgano superior (siempre dependen de otro).
- En ocasiones tienen personalidad propia.

c) Desconcentración Regional.

Además de existir la delegación de facultad a los órganos inferiores, estos se distribuyen geográficamente dentro del territorio; por ejemplo, la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP) ahora Servicio de Administración Tributaria (SAT).

d) Órganos Desconcentrados.

Dentro de la administración pública existen una serie de órganos de servicio de tipo desconcentrado que agrupan las cinco siguientes actividades:

1. Centro Nacional de Desarrollo Municipal.
2. Centro Nacional de Prevención de Desastres.
3. Sistema de Información Empresarial Mexicano.
4. Declaración Anual de Modificación Patrimonial para Servidores Públicos.
5. Sistema Electrónico de Contrataciones Gubernamentales (compra NET).

Una vez que se ha descrito la estructura del sector público, a continuación se describe cómo encuentra clasificada la iniciativa privada en nuestro país.

1.5.3. Iniciativa Privada.

Continuando con la clasificación de Grados (2003), estas empresas se constituyen por particulares, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y tenga carácter preponderantemente económico, están regidas por una asamblea de accionistas como máxima autoridad, aunque ésta es en sí una instancia administrativa, que representa y compone el capital.

La asamblea de accionistas se convoca de acuerdo con los requisitos establecidos para cada uno de los tipos de asamblea, esto es, de carácter ordinario o extraordinario, y se declara constituida cuando se reúne la cantidad legal de accionistas presentes para cada caso. La asamblea ordinaria es obligatoria, una vez al año, para revisar los resultados del ejercicio fiscal. Una vez constituida la asamblea de accionistas, se designa un presidente, un secretario y un escrutador, que verificará el cuórum con el fin de determinar si se encuentra el mínimo legal de asistencia.

a) Empresas de producción.

La empresa de producción o de transformación es la que recibe materias primas y las transforma en producto terminado; por ejemplo, productos químicos, muebles, automóviles, etc. Es decir, empresas que mediante un proceso productivo agregan un valor económico a los productos que elaboran con el fin de obtener utilidades por las operaciones o inversiones efectuadas.

b) Empresas de servicio.

Este tipo de organización se dedica a la venta de intangibles o a la presentación de servicios. Entre ellas se encuentran agencias de viajes, la Banca, empresas de seguros, consultorios médicos o psicológicos, despachos de contadores o de auditores, empresas de servicio de recursos humanos, radiografías industriales, etc.

Para los fines de servicio al área que mayor relevancia se le va a dar, es a las empresas de servicio de recursos humanos, ya que de la inteligencia, la experiencia laboral y la creatividad de éstos, dependerá la fuerza de la empresa. Se denominará **área técnica**; por lo que se caracterizará a la empresa, de ahí que los elementos que aportan su experiencia ocupacional, justificarán la existencia de este tipo de empresas.

En el caso particular de grupos financieros, su negocio puede definirse en la intermediación financiera, es decir, la captación de los recursos de las personas que desean invertir, ahorrar y hacer rendir su dinero y la colocación mediante créditos o financiamientos a quienes necesitan y están dispuestos a pagar por ellos.

La responsabilidad de administración y ventas recaerá sobre todo tipo de personal, pero el éxito que estas organizaciones pueden alcanzar estará determinado por la riqueza de los recursos con que se

cuenta. Por tanto, en la mayor parte de las empresas de servicio se realizará más inversión en los recursos humanos y posteriormente en equipo y material.

c) Empresas comerciales.

Son empresas que se dedican a la exposición y distribución del producto, por lo que son un intermediario entre el fabricante y el consumidor. Por ejemplo una empresa comercial puede abarcar tiendas de abarrotes, de autoservicio y departamentales.

Estas empresas obtienen el producto en grandes cantidades bajo las mejores condiciones de precio, crédito y distribución; esto les permite a su vez, realizar la distribución al menudeo, mantener un margen de ganancias que soporte los gastos fijos de instalaciones, personal, publicidad y reditúen además utilidad.

También dentro de este tipo de organizaciones comerciales aparecen aquellas que realizan sus compras en el extranjero. Las empresas importadoras se pueden dividir en aquellas que:

- Importan y distribuyen al mayoreo.
- Importan y distribuyen al menudeo.

En estas empresas que realizan importación surge un departamento denominado tráfico, que tiene como función principal realizar el seguimiento desde la emisión del pedido hasta el momento de la entrega; lo que comprende la gestión de crédito internacional, costo del flete (barco, ferrocarril, avión, etc.), así como determinar la fracción arancelaria que corresponda al producto (Grados, 2003, p. 7-35).

1.5.4. Estratificación de las Organizaciones en México.

Otra clasificación en México, es realizada por el **Instituto Nacional de Estadística y Geografía** (<http://www.inegi.org.mx>, 2003) que presenta el documento sobre la Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los establecimientos, con el propósito de dar a conocer las características de los establecimientos agrupados por tamaño.

Para esta publicación, la estratificación de las unidades económicas se basa en el total de personal ocupado que reportaron dichas unidades económicas; y el criterio utilizado para delimitar los estratos en micro, pequeño, mediano y grande, está basado en los rangos de personal ocupado establecidos en el Diario Oficial de la Federación del 30 de diciembre de 2002.

Las micro, pequeñas y medianas empresas tienen una gran importancia en la economía, en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo. Las empresas micro, pequeñas y medianas representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la

relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales; de hecho, en el contexto internacional se puede afirmar que el 90%, o un porcentaje superior de las unidades económicas totales, está conformado por las micro, pequeñas y medianas empresas.

Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país, de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos.

En el año de 1985 la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía, estableció de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño. El 30 de abril de ese año, publicó en el Diario Oficial de la Federación el programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, en el que se establece la clasificación bajo los siguientes estratos:

- **Microindustria.**

Ocuparan de 0 hasta 10 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 4 millones de pesos al año.

Estratificando los mismos datos en:

Industria (producción), comercio y servicios.

- **Industria Pequeña.**

Industria: Ocuparan 11 a 50 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 100 millones pesos al año.

Comercio: Ocuparan 11 a 50 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 100 millones pesos al año.

Servicios: Ocuparan 11 a 50 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 100 millones pesos al año.

- **Industria Mediana.**

Industria: Ocuparan 51 hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de 250 millones de pesos al año.

Comercio: Ocuparan 51 hasta 100 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de 250 millones de pesos al año.

Servicios: Ocuparan 51 hasta 100 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de 250 millones de pesos al año.

- **Industria Grande.**

Industria: Ocuparan 251 personas en adelante y el valor de sus ventas como mínimo será la cantidad de 250 millones de pesos al año.

- **Comercio:** Ocuparan 101 personas en adelante y el valor de sus ventas como mínimo será la cantidad de 250 millones de pesos al año.
- **Servicios:** Ocuparan 51 hasta 100 personas y el valor de sus ventas como mínimo será la cantidad de 250 millones de pesos al año.

De acuerdo a esta estratificación realizada por la Secretaria de Economía, será la forma en la que nos referiremos dentro de la investigación a la clasificación de los diferentes tipos de empresa; basado en el total de empleados contratados.

Como hasta aquí se ha revisado, independientemente del número de personas que conforman una organización y de las cifras económicas que el resultado de su actividad genere, el estudio del comportamiento humano dentro de estas, influye en el logro de sus objetivos; es por eso que los autores y sus diferentes enfoques hasta ahora revisados, se han dado a la tarea de describir, analizar y comprender que motiva a los individuos dentro de sus lugares de trabajo y como a través de estas necesidades individuales, se logran los objetivos de las organizaciones.

Sin embargo es necesario conocer y describir, el proceso a través del cual las personas ocupan un lugar dentro de la organización a la que pertenecen, a continuación se revisara y describirá la necesidad de realizar la técnica de análisis y descripción de puesto, para dar paso al proceso de reclutamiento y selección técnica de personal que lleva a integrar a la mejor persona a ocupar un puesto de trabajo.

CAPÍTULO 2

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL



2.1. El proceso de Reclutamiento y Selección Técnica de Personal.

Una vez que se comunica al psicólogo el surgimiento de una vacante, (Grados, 2003, p.209) “el psicólogo debe buscar a los mejores candidatos, a través de una técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el tiempo oportuno y que implica una serie de pasos”.

Realizada la publicación de la vacante, se continúa con el reclutamiento de los mejores candidatos, para proceder con la selección. Es conveniente seleccionar a la mejor persona para cada puesto; por que no se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible que la organización pueda incorporar, sino la mejor persona “en relación con el puesto a ocupar”.

Este proceso implica una serie de pasos, que inicia una vez que se ha recibido la requisición de personal por parte del jefe o encargado del área solicitante, sin embargo antes de realizar la publicación de la vacante e iniciar el reclutamiento es necesario revisar y estudiar la descripción del puesto, para saber con qué características deberá contar nuestro candidato; motivo por el que es necesario revisar este proceso, iniciando con el análisis del puesto hasta la elaboración del perfil psicológico del futuro ocupante del puesto (Alles, 2010, p. 227).

2.2. Análisis y Descripción de Puestos.

Como se ha mencionado antes de realizar el reclutamiento, debemos señalar la importancia de saber para qué vamos a reclutar, cuáles serán las características del candidato que vamos a buscar y que funciones serán las que deberá realizar en nuestra organización.

Dentro de las técnicas administrativas para fomentar la productividad, el análisis de puestos constituye el punto de partida para muchas de las funciones importantes de las empresas (Arias, 2006, p. 392).

(Grados, 2003, p. 163), “la técnica de análisis de puestos estudia en detalle las organizaciones para las cuales se realiza el trabajo de reclutamiento y selección de personal, con la finalidad de conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para desempeñar de manera eficiente el puesto”.

Mientras que (Reyes, 2008, p. 13),”describe esta técnica como una necesidad de las empresas: para organizar eficazmente los trabajos de estas, es indispensable conocer con toda precisión “lo que cada trabajador hace” y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Se puede definir este como: “el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal”.

Continuando con esta definición de análisis de puestos, (Alles, 2011, p. 110) analizar puestos, y luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y que tipo de personas deben contratarse para esa posición.

La información del análisis de puestos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de recursos humanos; por lo que se enlistan las siguientes:

- ✓ Reclutamiento y selección.
- ✓ Formación.
- ✓ Compensaciones.
- ✓ Evaluación del desempeño.
- ✓ Desarrollo de carrera y planes de carrera.
- ✓ Asegurarse de haber asignado todas las tareas que deben realizarse.

El cometido básico del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento real –y actualizado- de la estructura de la organización, sus cometidos y actividades.

Integrando la información anteriormente descrita, se puede definir que:

El análisis de puestos es el procedimiento sistemático para reunir y analizar información sobre:

- El contenido de un puesto (tareas a realizar).
- Los requerimientos específicos.
- El contexto en el que las tareas son realizadas.
- Que tipos de personas deben concentrarse para esa posición.

La información necesaria para realizar el análisis del puesto es:

- ✓ Actividades del puesto y comportamiento asociado.
- ✓ Estándares de rendimiento.
- ✓ Máquinas u otros elementos necesarios.
- ✓ Condiciones laborales o contexto de la posición.
- ✓ Requerimientos de personalidad.

El análisis y la descripción de puestos, define:

- ¿Qué se hace?
- ¿Por qué se hace?
- ¿Dónde se hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Quién lo hace?

De esta manera el análisis de puestos permite responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los puestos en la organización?
- ¿Cómo se relacionan entre sí?
- ¿De qué forma cada puesto se relaciona con los objetivos y la estrategia organizacional?
- ¿Cuál es el grado de adecuación de una persona al puesto que ocupa?
- ¿Hasta qué punto empleados con competencias con un desarrollo superior son compensados por hacer tareas de menor exigencia?
- ¿Cómo pueden ser reestructuradas las tareas para rediseñar o eliminar puestos?, y
- Las características en cuestión de actitudes y aptitudes que debe poseer la persona que ocupe el puesto.

Para cerrar la definición y descripción del análisis de puestos, se puede definir como: “la descripción detallada paso a paso de un puesto, de manera ordenada y sistemática, describe las funciones y actividades, así como las especificaciones que una persona debe realizar en un lugar de trabajo, a través de técnicas que debe manejar el psicólogo especialista en recursos humanos, para recabar la información y su descripción, además nos sirve como radiografía de la estructura de la organización”.

a) Métodos para reunir información.

De acuerdo a Alles (2011) se presentan los siguientes pasos:

- ◆ Observación directa: propone que en los casos más simples, el entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que ve, sin la participación directa del empleado.
- ◆ Entrevista: el analista entrevista al ocupante del puesto.
- ◆ Cuestionario: el ocupante del puesto completa un cuestionario.
- ◆ Mixta: administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes.

La conveniencia de utilizar un método u otro, o una combinación de ellos, dependerá de cada caso. Lo más usual es utilizar varios métodos al mismo tiempo.

Por lo general estas tareas están en manos de especialistas en recursos humanos con el apoyo indispensable del supervisor y el ocupante del puesto.

No se pueden dejar de lado los formatos a través del intranet de las organizaciones, que facilitan y agilizan la recopilación de la información, tanto para el psicólogo que realiza la recolección de la información como para la persona ocupante del puesto y que pueden agilizar en costo y tiempo la recolección de la información para la definición de un puesto.

Es importante mencionar que la descripción de puestos es muy confundida con el perfil de puestos o con el análisis de puestos; sin embargo la descripción de puestos enuncia lo que se espera que el ocupante de un puesto realice en términos de actividades y resultados, y por el contrario, el perfil

del puesto establece o “perfila” las características de personalidad, las competencias, la experiencia, la formación e inclusive las condiciones de trabajo que el ocupante del puesto deberá idealmente tener y el análisis es la recopilación de la información que define paso a paso un puesto en su totalidad; por ello a continuación se revisa su función y estructura.

b) La descripción del puesto.

Ivancevich (2005), propone que la descripción de puestos es uno de los principales resultados de un análisis sistemático de puestos. Dicho de una forma más simple, una descripción de un puesto, es una explicación por escrito de lo que implica ese puesto. En los últimos años numerosos cambios han incrementado la necesidad de tales descripciones: 1) la cantidad inaudita de reestructuraciones que han ocurrido en las organizaciones (por ejemplo, recortes de personal), 2) la necesidad de implementar formas nuevas y creativas de motivar y remunerar a los empleados, 3) el ritmo acelerado con el que la tecnología altera los entornos de trabajo y, 4) nuevas y más rigurosas normas gubernamentales de las prácticas de empleo.

No hay un formato uniforme para la descripción de puestos, sin embargo las descripciones útiles y bien escritas llevan la siguiente información:

Título del puesto. El nombre del puesto y otros datos de identificación como la clasificación del salario y prestaciones.

Resumen. Uno o dos enunciados breves de la finalidad del puesto y los resultados que se esperan de los titulares.

Equipo. Enunciado claro de las herramientas, equipo e información que se requieren para realizar bien el trabajo.

Ambiente. Descripción de las condiciones de trabajo, la ubicación del puesto y otras características pertinentes del entorno laboral inmediato, como peligros y nivel de ruido.

Actividades. Descripción de los deberes, responsabilidades y comportamientos del puesto. Se mencionan también las relaciones sociales del puesto; por ejemplo: tamaño del grupo de trabajo, grado de dependencia en el trabajo.

La especificación del puesto se realiza a partir de la descripción. Se ocupa de la pregunta: ¿qué rasgos personales y experiencia se necesitan para desempeñar bien el trabajo? De acuerdo al tema de interés, es aquí donde el análisis cobra importancia, dado que la descripción del puesto se vuelve particularmente una guía, este momento es el preciso para definir el perfil psicológico, comenzar el reclutamiento y la selección de candidato al generarse una vacante.

2.3. El Perfil Psicológico del Puesto.

La tarea del psicólogo, consiste en elaborar el perfil a partir de los datos que brinde el contexto, clarificar el puesto en función de las situaciones que afronta y los problemas que debe resolver.

“El perfil requerido deberá incluir tanto aspectos en común como otros que permitan esperar nuevos aportes, que favorezcan el crecimiento organizacional”.

Para la elaboración del perfil, las características de la tarea y cómo están ubicadas en el contexto constituyen la base de información.

En cuanto al perfil psicológico se deberá realizar las siguientes preguntas: ¿Qué hace? ¿En qué consiste su tarea? ¿Qué resultado se espera?, ¿Cuál es el nivel de responsabilidad en el resultado? ¿Por qué rinde cuentas? ¿Por qué se lo evalúa? ¿Cuál es el nivel de autonomía? ¿Es un asistente o es alguien que maneja íntegramente una operación?

¿Dónde está ubicado? ¿De quién depende? ¿Trabaja solo? ¿Trabaja acompañado? ¿Forma parte de un equipo?

Evaluar requiere analizar y ponderar de qué manera inciden determinadas características personales en el desempeño cotidiano Richino (2000).

Una vez que el psicólogo ha recibido la requisición, y ha estudiado la descripción del puesto, de acuerdo con Grados (2003), deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo a las especificaciones del puesto. Los datos que deberá contener básicamente se referirán al: área intelectual, características de personalidad, habilidades, aptitudes y/o competencias.

Por este motivo deberá diseñar una batería de pruebas psicológicas de acuerdo a los datos contenidos en el perfil y éste, a su vez, en los que presenta la requisición.

El contenido del perfil deberá reunir la siguiente información:

Características intelectuales. Estarán determinadas por los factores de rendimiento intelectual, definido como la capacidad global para actuar con finalidad, pensar racionalmente, tratar de enfrentarse de modo eficaz con su ambiente y aprender o beneficiarse por medio de la experiencia (hablando desde un punto de vista general).

Sin embargo de acuerdo al perfil pueden analizarse otras características intelectuales y de personalidad, como: capacidad del aprendizaje, organización, memoria, atención y concentración, comprensión de instrucciones, productividad, exactitud, rapidez, juicio práctico, cooperación, ajuste emocional.

Finalmente dentro del formato debe incluirse un espacio para comentarios y observaciones.

Características de habilidades: se refieren a las condiciones técnicas determinadas por el tipo de labor a desempeñar.

Características de personalidad: se refieren a los factores internos como, motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio, etc.

A continuación se presenta una guía, que deberá contener el perfil psicológico, este debe contener lo siguiente:

I. Datos de identificación

Nombre

Edad

Estado civil

Domicilio

Teléfono

Formación académica

Escolaridad y experiencia

Nombre de la vacante por la que concursa.

II. Información obtenida

1. Impresión superficial presentación y conducta.

Comentarios.

2. Capacidad Intelectual

3. Características de trabajo, como:

- a. Capacidad para seguir instrucciones
- b. Creatividad y productividad
- c. Relaciones sociales
- d. Habilidad para actuar bajo presión
- e. Enfoque a problemas

4. Aspectos de personalidad:

- a. Estabilidad emocional
- b. Rigidez y flexibilidad
- c. Motivación e intereses

5. Conclusiones

Limitaciones

Aspectos positivos y sobresalientes.

Una vez que el psicólogo encargado de realizar la evaluación ha definido el perfil psicológico, procede a iniciar formalmente el proceso de reclutamiento y selección técnica que a continuación se describe ampliamente.

2.4. El Proceso de Reclutamiento.

El reclutamiento (Grados, 2003, p. 209) “es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización para su funcionamiento. Este sistema implica una serie de pasos, como los descritos en el análisis de puestos”.

Mientras que para Dessler y Varela (2011), todo comienza con el origen de una vacante, por sustitución de la persona que ocupaba el puesto o por nueva creación del puesto; a través de una requisición, tan pronto como surja esta, el departamento en el que se originó la vacante debe llenar el formato del perfil de puesto, el cual debe ser entregado al departamento de recursos humanos, y que como se describió en el perfil y descripción de puestos, su importancia radica en que la organización cuente con el personal calificado que a través del reclutamiento y la selección pueda hacerse llegar.

Una vez que se ha autorizado una vacante, y se ha realizado el reclutamiento, el siguiente paso consiste en formar una cartera de candidatos, ya sea de fuentes internas o externas, de tal forma que cuantos más candidatos se tengan; más selectivo se podrá ser en las contrataciones.

Es aquí donde el reclutamiento adquiere su importancia en el proceso selectivo, permite atraer candidatos a empleo, ya que sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa (p. 96-98).

El reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos (Alles, 2011, p.166-169), de los cuales más tarde se seleccionara a alguno para recibir el ofrecimiento de empleo. Para tener éxito en la tarea de selección se debe “atraer a los mejores candidatos que cubren el perfil requerido y no a cualquier candidatos que esté interesado en trabajar”.

Una organización primero identifica a su candidato, su objeto de deseo y luego debe conquistarlo, atraerlo. En un proceso de selección los dos eligen, no solo la empresa sino también el postulante.

Para realizar el reclutamiento se requiere de la utilización de diferentes fuentes de reclutamiento y de diferentes medios, de los que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

De acuerdo al nivel se deben seleccionar las fuentes para atraer candidatos y hacer eficiente el proceso de selección y por ello es importante describir las fuentes y los medios de reclutamiento.

2.5. Las Fuentes y los Medios de Reclutamiento.

Las fuentes de reclutamiento, son lugares a los que se acude para atraer candidatos viables que cubran una vacante, estas pueden ser internas o externas.

➤ Fuentes Internas:

- ✓ Arias (2006) refiere que el sindicato tiene prioridad para presentar candidatos, por lo tanto debe ser el primero en enterarse

Familiares y recomendados. Cuando se boletina la vacante entre los propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante (p. 438).

Para (Grados, 2003, p. 210-2012) la primera fuente que debe explotarse es la propia organización (fuentes internas)

- ✓ Dentro de las fuentes internas, encontramos que por la reglamentación del contrato colectivo, esta es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado.
- ✓ Archivo o Cartera de personal. Las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados física y electrónicamente. Sin embargo la desventaja es que esta cartera pueda estar desactualizada o los candidatos ya no se encuentren disponibles.

Un sano enfoque es buscar dentro de la misma organización, luego de agotar exhaustivamente, este camino, es aconsejable salir al mercado.

➤ Fuentes externas:

Las fuentes externas, según Grados (2003), son a aquellas ajenas a la organización de las cuales se pueden mencionar:

- ◆ Instituciones Profesionales y educativas. Son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las diferentes áreas científicas y tecnológicas, y pueden ser universidades, escuelas comerciales, profesionales, institutos, etc.

En la actualidad las instituciones educativas, juegan un papel importante ya que son semilleros para la incorporación de personal a través de diversos programas tales como: Servicio Social, prácticas profesionales, donde los estudiantes tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos teóricos en el campo profesional y las empresas e instituciones

obtienen fuerza de trabajo que contribuye a desahogar las cargas de trabajo y la demanda de personal calificado.

También se cuenta con programas de becarios, en el que ambos se ven beneficiados, empresas vs egresados; las empresas por que integran sangre nueva con la posibilidad de contratarlos formarlos y desarrollarlos de acuerdo a sus parámetros y objetivos, los recién egresados obtienen beneficios al adquirir la cultura de la organización, obteniendo experiencia y un plan de vida y carrera; finalmente las instituciones por que cumplen con el objetivo de lanzar al mercado laboral personal capacitado acorde a las necesidades que los diferentes sectores laborales del país requieren.

- ◆ Asociaciones profesionales. Cuando se requiere personal con experiencia, el reclutador puede tener contacto con distintas asociaciones profesionales, que proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros.
- ◆ Bolsas de Trabajo: Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en diversas empresas o centros de trabajo y prestan sus servicios de manera gratuita para el trabajador, por ejemplo: universidades, cámaras industriales, unidades de promoción del empleo del gobierno tanto local como federal, entre otras.
- ◆ Agencias de colocación. Hoy en día estas agencias no cobran al candidato, sino a la empresa. La tarifa consiste en un mes de salario de la vacante de la empresa que colocan. En otros casos cuando el empleo es a nivel ejecutivo, cobran desde el 10 hasta el 30% del salario anual integrado.
- ◆ Out-Sourcing. Este tipo de fuente de reclutamiento tiene un amplio uso hoy en día, ya que se trata de empresas que no solo facilitan la obtención de personal especializado en puestos de alta tecnología o difíciles de conseguir sino que se utilizan como sustitutos patronales, mientras prueban la pericia y actitudes de los empleados o como una manera de tener relación laboral directa con los mismos y así aparentar tener menos gente en las plantillas. No solamente lo hacen en reclutamiento también en servicios de maquilado de nómina.
- ◆ La puerta de la calle. Existen algunas empresas que por sus características e importancia en el medio fungen como fuentes naturales y el candidato acude de manera espontánea.

➤ **Medios de reclutamiento:**

Son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Para Grados (2003), estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también a élites profesionales y tecnológicas; en fin, a distintos estratos sociales y educativos los principales medios son:

- * Medios impresos. Periódicos o revistas especializadas, aunque hoy en día puede ser un medio caro por el tiempo de vigencia de publicación de la vacante y su alto costo.
- * La radio y televisión. Por su alto costo no permite que se utilicen con frecuencia.
- * Grupos de intercambio. Se constituyen a través de los encargados de reclutamiento de diferentes empresas. Los cuales proporcionan información sobre las diferentes vacantes de la organización y de igual manera se boletina la información de candidatos viables de ocupar vacantes en otras organizaciones.
- * Publicación de Vacantes en internet, echando mano de sus propios sitios Web, o en portales o bolsas de trabajo electrónicas.

Así como los sitios nuevos están aprovechando la popularidad de las redes sociales para ofrecer asesoría sobre reclutamiento. Tales sitios facilitan el establecimiento de relaciones personales para conseguir contactos y recomendaciones de empleados.

Sus ventajas son básicamente gratuitas, los periodos de publicación de un anuncio son en ocasiones hasta por treinta días o más, su publicación es muy rápida, obteniendo respuesta de inmediato.

Su desventaja, inunda de solicitudes de buscadores de empleo poco calificados y fomenta el envío de solicitudes de zonas geográficas alejadas (p. 212).

2.6. El Proceso de Selección de Personal.

El proceso de selección consiste en escoger y clasificar a los candidatos para la vacante que se requiere, una vez que se ha publicado y atraído candidatos postulantes, se procede a realizar la selección de aquellos que se apeguen más al perfil de puesto. Parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar el capital humano dentro de la organización, en beneficio también de los candidatos (Arias, 2006, p. 439-440).

La importancia de una buena selección, para Grados (2003) radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la organización; por consiguiente la evaluación debe realizarse de una manera secuencial y precisa, contemplando los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral
- Trayectoria académica
- Aspectos psicológicos, y
- Competencias laborales.

Estos últimos son componentes básicos de la personalidad de un individuo que hacen posible su óptimo desarrollo dentro de una sociedad y específicamente de su ámbito laboral, por lo que deberán analizarse con técnicas confiables.

Se habla de selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante.

A continuación se describe el proceso de reclutamiento y selección en un orden lógico para el proceso de selección:

Causas de la vacante:

- Nueva creación.
- Promoción.
- Baja.

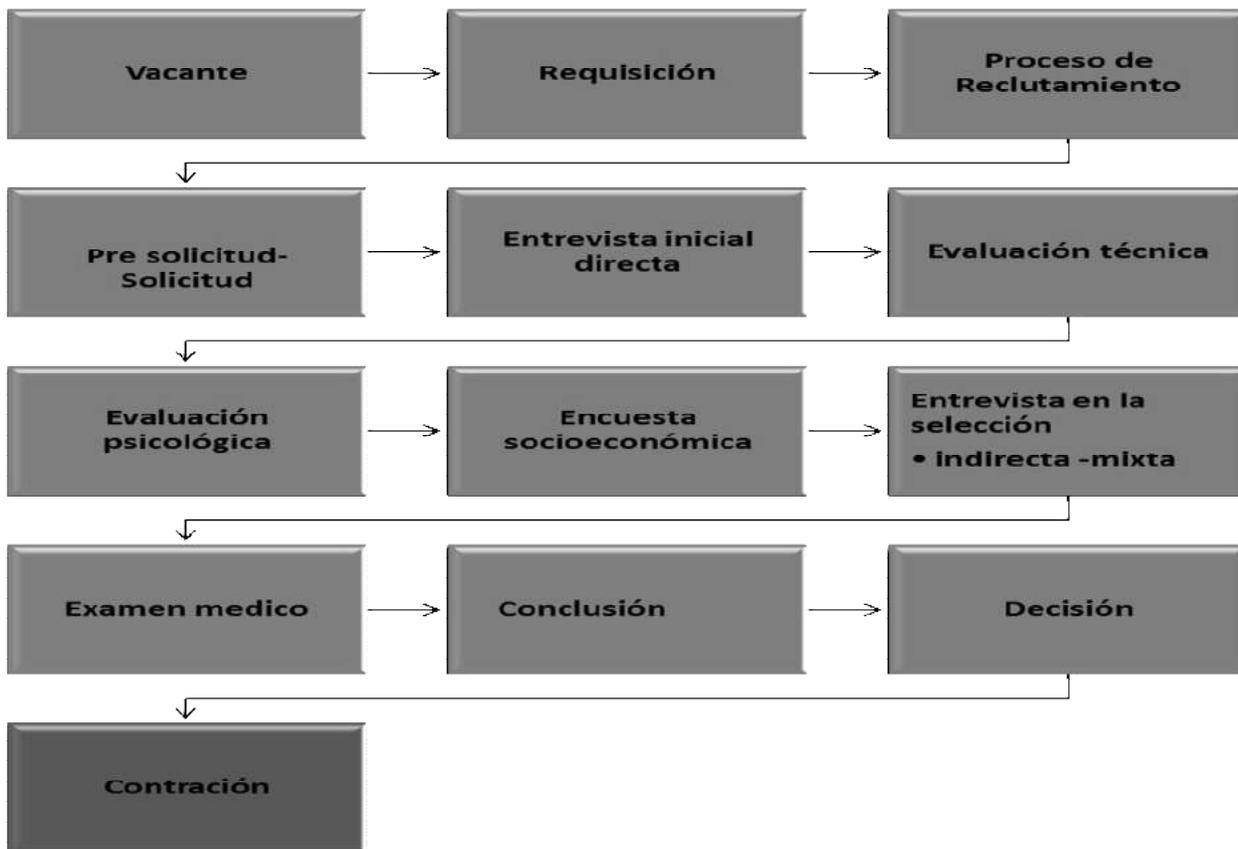


Figura 1 . Proceso de reclutamiento y selección de acuerdo a Grados (2003).

- Pre Solicitud: permite apreciar de manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto.
- Solicitud: Es un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato bajo los siguientes rubros:
 - ✓ Datos personales.
 - ✓ Datos escolares.
 - ✓ Experiencia ocupacional.
 - ✓ Datos familiares.
 - ✓ Referencias personales.
 - ✓ Generales.
- Entrevista inicial. Su finalidad es corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de su conducta. En ella se exploran los datos generales, aspectos familiares, experiencia y nivel académico, es el primer filtro, antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.
- Evaluación Técnica. Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado de manera adecuada, estos conocimientos son adquiridos en algún plantel educativo. La evaluación técnica proporciona datos sobre este importante aspecto de la evaluación.

Se recomienda que la evaluación técnica se realice antes de la evaluación psicológica, para que la empresa ahorre en tiempo y costos.

Para Chiavenato (2011), las pruebas técnicas son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y conocimientos adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (por ejemplo, nociones de contabilidad, de informática, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, capturista, telefonista, operario de máquina, etc.). Hay diversas pruebas de conocimientos y capacidades, razón por las que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con el método, el área o la forma.

Clasificación de las pruebas de acuerdo con el método.

- * Pruebas orales: utilizan preguntas y respuestas verbales. Funcionan como una entrevista, pero sólo con preguntas específicas que tienen por objeto obtener respuestas también específicas.
- * Pruebas escritas: Son pruebas de preguntas y respuestas que suelen aplicarse en las organizaciones y escuelas para evaluar los conocimientos adquiridos.

- * Pruebas de realización: se aplican por medio de la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo, como pruebas de mecanografía, de cálculo o diseño, o de conducción de un vehículo.

De acuerdo con el área de conocimientos.

- * Pruebas generales: son las que evalúan cultura y conocimientos generales.
- * Pruebas específicas: son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto.

De acuerdo con su forma.

- * Pruebas tradicionales: son de tipo expositivo o de disertación. Pueden improvisarse, pues no exigen planeación. Tienen un número menor de preguntas por que exigen respuestas largas, explicativas y tardadas. Miden la profundidad del comportamiento. Su evaluación y corrección son tardadas, además de ser subjetivas.
- * Pruebas objetivas: se estructuran en forma de exámenes objetivos de aplicación y corrección rápidas y fáciles. Las pruebas objetivas, denominadas también tests, requieren una planeación cuidadosa para transformar las preguntas en reactivos. Los tipos de reactivos en estas pruebas son:

-Opciones simples: verdadero o falso, sí o no, etc., con 50% de probabilidad de acertar por casualidad.

-Llenar espacios en blanco: preguntas con espacios en blanco que hay que llenar.

-Opción múltiple: en las que cada pregunta tiene tres, cuatro o cinco opciones, para reducir la probabilidad de acertar por casualidad.

-Relacionar columnas

Pruebas mixtas: Plantean preguntas tanto expositivas como reactivos en forma de tests.

Los tests permiten medir la extensión y profundidad del conocimiento y facilitan tanto su aplicación (fácil y rápida) como su evaluación (fácil, rápida y objetiva).

- La evaluación psicológica para Grados (2003), se reúnen los datos de capacidad intelectual, emocional, aptitudes y habilidades del candidato; es realiza por medio de baterías psicológicas. (A este punto se le dedicara mayor atención y detalle en capítulo siguiente de evaluación psicológica).

- Evaluación Socioeconómica. Permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial.
- La Entrevista de Selección. La entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistador y entrevistado) debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante.

Su finalidad es valorar los datos obtenidos, a través del curriculum o solicitud y de la evaluación psicológica. Dicha información debe ser ordenada y jerarquizada para determinar qué áreas quedan poco claras.

- Examen médico. Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que le rodean. En ocasiones la evaluación médica condiciona el ingreso de una persona a la organización y en caso de encontrar anomalías, si son manejables se le orientara para su tratamiento y la solicitud de exámenes periódicos.
- Conclusión. Esta parte integra los datos obtenidos de todo el proceso de selección; se analizan las características de cada aspirante comparándolas siempre con el perfil del puesto, de tal manera que pueda llegar a un juicio valorativo sobre la aceptación o no del aspirante.

Es una obligación del psicólogo de manera clara y práctica lo que ha destacado en el estudio de cada caso.

Ante esta situación, se han diseñado diferentes tipos de conclusiones que son accesibles a personas no especializadas y la misma práctica dentro de su empresa le indica cuál de ellas debe utilizar en cada caso.

Las conclusiones se presentan a través de reportes psicológicos que se pueden dividir, con fines explicativos en cuatro tipos:

- | | |
|------------|----------------|
| -Abierta. | -Condicionada. |
| - Cerrada. | -Mixta. |

a. Conclusión Abierta.

Es aquella que se construye en forma de oficio y debe contener los siguientes datos: nombre del candidato y puesto para el que es propuesto; resultados contenidos en las pruebas aplicadas de inteligencia, personalidad, intereses y aptitudes; diagnóstico y pronóstico, además de la firma de quién elaboró el reporte y su departamento. No debe olvidarse que la presentación, ortografía y redacción (debe hacerse en un lenguaje conciso, objetivo y cotidiano) dicen mucho de la imagen del psicólogo.

b. Conclusión Cerrada.

En ella, los resultados se expresan de manera gráfica, ya sea a través de rangos numéricos de 0 a 100, en forma porcentual o indicando la puntuación escalar (CI, valores t, percentiles, etc.) arrojada por las diferentes pruebas aplicadas al candidato o, en su defecto el diseño o calificación hechos en la misma empresa, si así lo establece al igual que los datos que contiene.

Esta conclusión debe contener los siguientes datos: nombre del candidato, puesto que solicita y una explicación genérica o interpretación de los resultados expresados de acuerdo con las características más sobresalientes.

c. Conclusión Condicionada.

Si los resultados de los exámenes y las entrevistas no son satisfactorios al 100%, pero existen circunstancias adyacentes que prometen un desempeño aceptable bajo ciertas condiciones, deben expresarse las mismas y someter al candidato a un proceso de cambio para ser contratado una vez que ha cumplido con los requerimientos que no habían sido cubiertos. Por ejemplo, está condicionado a la aprobación del examen TOEFL (Test of English as a Foreign Language).

d. Conclusión Mixta.

En este modelo se pueden expresar los resultados combinando las dos formas de conclusión anteriores. Deben considerarse que existen aspectos subjetivos que se pueden expresar en la conclusión abierta, pero difícilmente mediante una gráfica en una conclusión cerrada. Es en esta parte donde el psicólogo debe aprovechar sus conocimientos para explicar la gráfica de los resultados sin que pueda existir alguna duda para ello.

Para disminuir los problemas de comunicación de las conclusiones, es conveniente que el psicólogo defina y explique cada uno de los aspectos que está midiendo, de manera que los demás puedan saber qué significado tienen y no interpreten equivocadamente los datos que quizá resulten valiosos en alguna decisión.

- Decisión. Constituye el hecho de aceptar o no al candidato. Esta podrá ser a través del jefe inmediato, el jefe de personal e inclusive por el mismo dueño y deberá autorizarse por escrito.
- Contratación. Es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la Ley Federal del Trabajo y, dependiendo de las necesidades específicas de la organización.

De acuerdo a Chiavenato (2011), la selección busca entre los candidatos reclutados, a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia o el

desempeño del personal. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos:

1. Adecuación de la persona al trabajo.
2. Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto. Ya que las personas difieren tanto de la capacidad para aprender como en la manera de realizarla una vez aprendida.

El proceso selectivo debe proporcionar no solo un diagnóstico, sino un pronóstico de esas variables; del aprendizaje como del nivel de realización futuro.

2.7. Selección por Competencias Laborales.

Es importante mencionar y resaltar que el modelo por competencias laborales, hoy en día nos permite realizar una toma de decisiones con mayor certeza sobre el candidato que ocupara nuestra vacante, por lo que hay que considerar su importancia dentro del proceso de selección de personal.

Cada vez es más común que las empresas adopten el sistema de administración de recursos humanos por competencias: esta opción brinda una alternativa de reducir la subjetividad en el manejo de personal.

Se entiende por competencia laboral “la expresión de las especificaciones que sirven de patrón de referencia para el desempeño de una función productiva, considerando las posibles situaciones de contingencia en el puesto de trabajo”. La competencia laboral se integra por el conjunto de habilidades y conocimientos que al ser verificados en las situaciones de trabajo o en situaciones lo más cercanas a ella, significan que una persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado. La competencia laboral es entonces una manera de describir:

- Lo que una persona es capaz de hacer.
- La forma en la que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- Bajo qué condiciones la persona tiene que demostrar su aptitud.
- Los tipos de evidencias necesarios para tener la seguridad de que lo que se hizo, se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo y no como producto de la casualidad.

Expresado de otra manera las competencias laborales son una mezcla de conocimientos, habilidades y características personales necesarias para obtener un determinado comportamiento que soporte un proceso de negocio (Grados, 2002, p. 164).

Para Alles (2010), “El concepto de competencia es definido como: las características de personalidad, comportamientos, que contribuyen a un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos”.

El modelo mexicano en materia de competencias laborales, presentado por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (Conocer), en un documento de 1998 la define como: capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por si mismas para un desempeño efectivo.

La Competencia laboral es, entonces, uno más de los diferentes atributos de la persona –en su carácter de trabajador- y dicha competencia es, por lo tanto, identificable en la persona misma. La identificación de la competencia laboral de un trabajador, resulta posible si y solo si está también definido el referente laboral en el que se aplicará la competencia.

Para Cuesta (2010), las competencias nacen de la Psicología Organizacional, inmersa en teorías motivacionales buscando el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinaria de la gerencia de recursos humanos. Y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana y la epistemología o teoría del conocimiento ocupan un lugar importante.

La condición holística de competencias laborales tiene en cuenta a la psicología y a la persona como un todo o unidad bio-psico-social, beneficiando en particular al área de reclutamiento y selección de personal; asumiendo la siguiente definición:

“Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización”.

(Gutiérrez, 2012, p. 4), define las competencias laborales como “el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en su empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traduce en resultados productivos que contribuyen al logro de los objetivos de lo organización o negocio”; el cual se describe bajo los siguientes elementos:

El individuo	La especialidad	Contexto
Con sus habilidades destrezas, técnicas	Área del conocimiento	Situación real problemática

El concepto de competencia otorga un significado de unidad e implica que los significados del conocimiento tienen sentido sólo en función del conjunto. En efecto, aunque se pueden fragmentar sus componentes, éstos por separado no sustituyen la competencia: ser competente implica el dominio de la totalidad de elementos y no sólo de alguna de las partes.

Para tener un panorama más amplio sobre el concepto y los procesos de las competencias laborales, a continuación se describe su estructura.

2.6.1. Estructura de las Competencias Laborales.

La mayoría de las definiciones de competencias laborales, para Alles (2011), plantean una mezcla de conceptos necesarios para desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo; conocimientos específicos y habilidades necesarias.

Lucia y Lepsinger (1999) en Alles (2011), hacen una diferencia en el modelo, entre las competencias innatas y las adquiridas, respecto del cual dicen: ...un modelo de competencias debería incluir las habilidades innatas y las adquiridas. De este modo sería esencialmente una pirámide construida sobre la base de los talentos inherentes (innatos) y que incorporaría los tipos de habilidades y conocimientos que pueden ser adquiridos a través del estudio, el esfuerzo y la experiencia. El tope de la pirámide es un conjunto específico de comportamientos que son la manifestación de todas las habilidades innatas y adquiridas discutidas anteriormente.

En la práctica tanto académica como profesional, a las denominadas Competencias conductuales se les denomina “competencias” –sin aditamento alguno-, y a las que se originaron en la OIT, “competencias laborales”.

El modelo de competencias laborales en ningún caso se plantea como un modelo de management o administrativo, aunque puede ser aplicado en el marco de las organizaciones.

Las competencias laborales se fijan en relación con los requerimientos estratégicos de la organización, no por ello constituyen un modelo de management, por lo que se diseñan en función de las competencias (conductuales) y modifican los distintos subsistemas de recursos humanos de la organización.

Además de definir las competencias, es necesario fijar distintos grados. En todos los casos, tanto la competencia como los distintos grados se definen a través de frases explicativas. Los cuales se enlistan de la siguiente manera:

A: Alto.

B: Muy Bueno por sobre el estándar.

C: Bueno, en muchos casos suele representar el nivel requerido para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia

D: Nivel mínimo de la competencia, (o, en otros casos, grado no satisfactorio).

A partir de esta apertura de la competencia, se debe, en un segundo paso, asignar los niveles requeridos a cada puesto. Por lo que no se requiere el mismo grado de competencia para un director o gerente que para una persona administrativa u operativa, por poner dos posiciones extremas.

El grado D se presenta en dos variantes: como nivel mínimo de competencia o como grado no satisfactorio de la competencia (grado “D” negativo). En estos casos, este nivel no se aplica para la descripción del puesto, ya que si no es requerida esa competencia para el mismo, no será necesario indicar el nivel.

Los pasos para estructurar un sistema por competencias, se describen a continuación:

- Definición (o revisión) de la Misión y Visión de la organización.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía:
 - Competencias Cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
 - Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.
- En las descripciones de puestos, las competencias se indican con su nombre y grado o nivel. La definición de las competencias, así como su apertura en grados, se encuentran en el documento denominado diccionario o catálogo de competencias, en el que se definen ejemplos de comportamientos confeccionado a medida de cada organización.

La diferencia entre uno y otro documento radica en que las competencias definen capacidades, por ello en las descripciones de puesto se indican las competencias así como las otras capacidades que los puestos requieren.

- Asignación de las competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.
- Determinación entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- Diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias: selección, desempeño y desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología.

2.6.2. Clasificación de las Competencias.

Alles (2011) retoma la clasificación de competencias de Spencer y Spencer (1993) en:

Competencias de logro y acción.

Orientación al logro.
Preocupación por el orden, calidad y precisión.
Iniciativa.
Búsqueda de información.

Competencias de Ayuda y Servicio.

Entendimiento interpersonal.
Orientación al cliente.

Competencias de Influencia.

Influencia e impacto.
Construcción de relaciones.
Conciencia organizacional.

Competencias gerenciales.

Desarrollo de personas.
Dirección de personas.
Trabajo en equipo y cooperación.
Liderazgo.

Competencias cognoscitivas.

Pensamiento analítico.
Razonamiento conceptual.
Experiencia técnica/profesional/de dirección.

Competencias de eficacia personal.

Autocontrol.
Confianza en sí mismo.
Comportamiento ante los fracasos.
Flexibilidad.

La autora francesa Claude Levy-Leboyer (1997) en Alles (2011); profesora de Psicología del Trabajo, plantea diferentes listados de competencias, uno de ellos que resulta interesante es el que denomina **supracompetencias**, que lo clasifica de la siguiente manera:

Intelectuales.

Perspectiva estratégica.

Análisis y sentido común.
Planificación y organización.

Interpersonales

Dirigir colaboradores.
Persuasión.
Decisión.
Sensibilidad interpersonal.
Comunicación oral.
Adaptabilidad.

Orientación a resultados

Energía e iniciativa.
Deseos de éxito.
Sensatez para los negocios.

Como se ha venido mencionando, la evolución de los negocios y su complejidad han enriquecido el concepto tradicional sobre lo que se requería para cubrir una posición. Siendo así, se ha agudizado la necesidad de detección de estas otras capacidades: las competencias. Luego de la incorporación de las mismas a los perfiles, hay que analizar cómo se evalúan desde un punto crucial del proceso de selección en la entrevista; por eso a continuación se describen los pasos y las etapas para realizar una entrevista por competencias.

2.6.3. Etapas de la Entrevista por Competencias.

Alles (2011) plantea que la entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal, es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato.

Es un dialogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. Las palabras, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituye la entrevista.

Durante la situación de la entrevista, ambos participantes (entrevistador y entrevistado) tienen su rol y deben actuar dentro de él, estableciendo un canal de comunicación en un marco acotado por el tiempo y el tema a tratar.

Para la preparación para un buen desarrollo de la entrevista se recomienda:

- Conocer los objetivos de la organización.
- Revisar el perfil del puesto, el CV y la solicitud del postulante.
- Lectura de cualquier otra información cuando corresponda.
- Preparar preguntas básicas.
- Organización del tiempo.
- Preparación del ambiente.

Antes de la entrevista es necesario además, planear que se pretende de la misma. Hay entrevistados que intentarán manejarla ellos. Para enfrentar esto es aconsejable tener preparadas las preguntas básicas que se formularán. Algunas recomendaciones:

- Hablar claro pero no demasiado fuerte
- Adoptar una posición cómoda, variando de vez en cuando para alentar al candidato a hacer lo mismo.

El éxito de la entrevista depende fundamentalmente de cómo se pregunta y de saber escuchar. Para ello es importante:

- Tratar de formular las preguntas que puedan comprenderse fácilmente.
- Efectuar una sola pregunta por vez.
- Evitar que las preguntas condicionen las respuestas.
- No formular preguntas directas hasta que se tenga la convicción de que la persona entrevistada está dispuesta a facilitar, con exactitud, la información deseada.
- Formular inicialmente preguntas que no induzcan a eludir la respuesta ni a provocar una actitud negativa (p.181-183).

2.6.3.1. Tipos de Preguntas por Competencias.

A continuación se describen y enlistan los distintos tipos de preguntas para la entrevista:

Preguntas cerradas. Se pueden contestar con una sola palabra, que luego puede complementar con otra según sea la respuesta obtenida.

Preguntas de sondeo. Sencillas y cortas, tales como: ¿por qué?, ¿Cuál fue la causa?, ¿qué sucedió después?, etc.

Preguntas hipotéticas. Se le presenta al entrevistado una situación hipotética, un caso, un ejemplo que se relacione con la posición o el trabajo para que lo resuelva: “¿Qué haría usted si...?”, “¿Cómo manejaría usted...?”, “¿Cómo resolvería usted...?”; “en caso de que...”. Las preguntas hipotéticas

son útiles para indagar sobre conocimientos. Por el contrario, no son aconsejables para analizar el grado de desarrollo de una competencia.

Preguntas intencionadas. Son preguntas que obligan al entrevistado a escoger entre dos opciones indeseables. No son útiles ni tampoco aconsejables.

Preguntas provocadoras. Tampoco no son recomendables, pero sus defensores sostienen que son muy útiles para evaluar la reacción del candidato. Se las incluye en la mitad de la entrevista y sin que nada las anticipe; de ese modo, juega, además el factor sorpresa.

Preguntas que sugieren la respuesta esperada. Merecen nuestra misma opinión. Son aquellas que el entrevistador formula sugiriendo que se espera que el entrevistado responda, por ejemplo: Usted se propone terminar su carrera, ¿verdad?

Preguntas abiertas. Ejemplos de preguntas abiertas son las sugeridas para el inicio de la entrevista, aquellas que facilitan que el entrevistado se exprese sobre un tema, permitiendo además obtener mucha información y evaluar otros aspectos sobre el candidato: modalidad de expresión y contacto, utilización del lenguaje, capacidad de síntesis, lógica de la exposición, expresión corporal, etc. Si el aspirante se desvía del foco de la entrevista, hay que recordar quien es el entrevistador y se puede cortar una explicación irrelevante con una frase como “nos estamos desviando del objetivo de esta reunión, ¿Por qué no volvemos a...?” e indagar algo con relación al tema que desea evaluar, conocimientos específicos, experiencia laboral, etc.

Un ejemplo de pregunta abierta es: “Cuénteme sobre su experiencia en...”.

2.6.3.2 Desarrollo de la Entrevista.

Algunas claves para el desarrollo exitoso de una entrevista:

- Terminar un tema antes de pasar al próximo.
- Alentar al postulante a variar la elección de ejemplos para cubrir distintos aspectos, como actividades sociales, hobbies, trabajo y universidad.
- Escuchar atentamente, brindando al entrevistado la posibilidad de expresar toda su respuesta.
- Evitar la dispersión del candidato.
- Repetir lo que el candidato dice es una técnica para estar seguro de haber comprendido bien.
- Tomar notas de lo relevante después de la entrevista.

2.6.3.3 Cierre de la Entrevista por Competencias.

Los formularios de registro pueden ser de ayuda para no olvidar detalles importantes.

Algunas ideas de cierre:

¿Tiene alguna/otra pregunta?

“El paso siguientes es...”

Con amabilidad se debe crear un clima de cierre, dar la sensación de que se han cubierto todos los puntos que se pretendía explorar y que la tarea ha sido cumplida satisfactoriamente. Indicar próximos pasos del proceso, comprobar disponibilidad para próximas entrevistas y datos para localizar al postulante.

2.6.3.4 Lo que hay que Evitar Durante una Entrevista.

- ◆ Hablar demasiado. Si se habla más del 30% que su entrevistado está exagerando.
- ◆ Demostrar acuerdo o desacuerdo con lo que el entrevistado diga.
- ◆ Distraerse.
- ◆ Interrumpir al candidato a menos que deba hacerlo.
- ◆ Intimidar al candidato.
- ◆ Demostrar superioridad.
- ◆ Usar terminología que el candidato pueda no entender.
- ◆ Dejar que sus gesticulaciones distraigan al candidato.
- ◆ Sentarse absolutamente quieto (le resta naturalidad a la situación).
- ◆ Hablar de usted mismo.
- ◆ Tratar de completar complicadas listas durante la entrevista.
- ◆ Comparar durante la entrevista al candidato con otro entrevistado o con el actual ocupante de la posición a cubrir.
- ◆ Las interrupciones en persona o por teléfono no pueden tolerarse.

2.6.3.5 Lo que no se Debe Olvidar.

- ◆ Detectar las situaciones difíciles.
- ◆ Despejar los “baches” de tiempo, entre un trabajo y otro.

- ◆ Conocer las razones por las que el entrevistado se fue de cada trabajo.
- ◆ Las motivaciones del cambio.
- ◆ La remuneración: Hay diferentes formas de preguntar sobre este tema cuando suponemos que el candidato no lo querrá decir.
- ◆ Expectativas del postulante, las que expresa y las que no.

La selección tradicional pierde eficacia al enfocarse únicamente en la información que el candidato nos refiere a través de su historial académico y de su experiencia laboral (información que encontramos en su Curriculum Vitae), por lo que requiere complementar con las evaluaciones técnicas y psicológicas, aquellas habilidades, destrezas y técnicas de un candidato; así como sus conocimientos y comportamientos (competencias) en el desempeño de sus actividades diarias.

Para Alles (2011) la técnica de análisis y descripción de puestos, cobra gran importancia, al surgir una vacante; y su comparativo con el enfoque por competencias laborales, ya que el estudio de los dos modelos nos permite diferenciar y elegir, cual es el mejor proceso que se adecua a las necesidades de la organización, para iniciar un proceso eficaz de reclutamiento y selección técnica de personal.

Como parte del proceso de selección, a continuación se revisará el proceso de evaluación psicológica, qué consideraciones son necesarias para su realización y los criterios para la utilización de los instrumentos de medición.

CAPÍTULO 3

LA EVALUACIÓN PSICOLÓGICA



3.1. LA Evaluación Psicológica.

Para (Grados, 2003, p. 229-230) “en la evaluación psicológica se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Para seleccionar las baterías psicológicas, deben considerarse los siguientes aspectos: nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo”.

Los tres niveles de puestos más importantes en el proceso de reclutamiento y selección son los siguientes:

- a. Nivel obrero u operativo
- b. Nivel medio o mandos intermedios
- c. Nivel ejecutivo o gerencial

Al realizar la evaluación psicológica es importante integrar una batería de pruebas, que aporten información respecto a:

- Inteligencia.
- Habilidades.
- Aptitud.
- Personalidad.

Descrito de la siguiente manera:

- Para Grados (2003) inteligencia: Se refiere a la capacidad para resolver situaciones del entorno a través de los siguientes factores:
 1. Factor general de la inteligencia.
 2. Factores específicos de la inteligencia, como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento, entre otras.
- Habilidad: Se refiere a la medición de las capacidades más desarrolladas, como la comunicación oral o escrita, ventas, etc.
- Aptitud: Por ser una característica innata, es una habilidad en estado latente o potencial que se desarrolla o no por medio del entrenamiento o la práctica.
- Personalidad: Medición de los factores del estilo de afrontamiento a la vida de la persona.

(Dessler y Varela, 2011, p. 140) mencionan que “este es el momento adecuado para detectar conductas indeseables, antes de contratar a los candidatos que las efectúan, disminuyendo costos administrativos, en tiempo y esfuerzo”.

La utilidad de las pruebas psicológicas, para Chiavenato (2011), es valorar el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, actitudes, conocimientos, etc. En realidad un test, es una medida de

desempeño o de realización por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones con lápiz y en papel. Se utilizan para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, entre otros.

Las pruebas psicológicas constituyen una medida objetiva y estandarizada de modelos de conducta. Su función es permitir analizar esos modelos de comportamiento humano en condiciones estandarizadas y compararlos con estándares de investigaciones estadísticas.

Las pruebas de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos, ya sean determinados por el carácter (adquirido o fenotípico) o por el temperamento (innato o genotípico).

Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás.

Dada la información que nos arrojan en el proceso de selección las pruebas psicológicas, complementan los huecos sobre la personalidad del candidato, que no quedan claros y no pueden verificarse abiertamente durante la entrevista.

Así como también describen que la selección efectiva de los instrumentos de evaluación es muy importante, y depende en gran medida de la validez y la confiabilidad de los exámenes, elementos que para su mayor comprensión se revisaran y se analizaran con mayor detalle más adelante.

Hasta ahora, hemos revisado las justificantes por las que se realiza la evaluación psicológica en las organizaciones y que se evalúa. Su importancia radica en la predicción de comportamiento, rasgos de personalidad y las capacidades intelectuales del candidato, que influirán en su desempeño diario para tomar decisiones sobre las situaciones diarias que se presenten en el puesto, considerando el nivel y el grado de responsabilidad del puesto; por lo que es necesario saber, cuales son los fenómenos o rasgos que se estudiaran y su objetivo.

3.2. El Objetivo de la Medición en Psicología.

Para poder llevar a cabo un adecuado proceso en la selección de personal, es necesario definir cuál es el objetivo de la medición en psicología, por tal motivo se revisan las definiciones realizadas por diferentes autores.

(Nunally y Bernstein, 1995, p. 2) Definen que “la medición, son reglas para asignar símbolos a objetos de manera que, 1) representen cantidades o atributos de forma numérica (escala de medición, o 2) definan si los objetos caen en las mismas categorías o en otras diferentes con respecto a un atributo determinado clasificación”.

La psicología estudia variables que no pueden medirse en absoluto, sino solo aproximadamente, ni directamente, pero si indirectamente; por ejemplo: inteligencia, ansiedad, atención, etc. Las experiencias subjetivas, sentimientos, sensaciones y deseos no pueden ser observados directamente y por lo tanto no pueden someterse a medición, pero cuando un sujeto formula un juicio, enuncia una preferencia o simplemente habla con otros acerca de sus experiencias subjetivas, esta conducta o reporte verbal satisface los requisitos de la investigación científica y la medición se vuelve posible.

(Cohen, 2006, p. 63) “Estas reglas usadas al asignar números, son lineamientos para representar la magnitud (o alguna otra característica) del objeto que se mide”.

La definición de medición, Stevens (1968) en Kerlinger (2002) afirma que “la medición es la asignación de valores numéricos a objetos o eventos, de acuerdo con ciertas reglas” (p.570-571).

Para Smith y Hoeksema (2003) es un “sistema por medio del cual se asignan números a los diferentes valores de las variables” (p.17).

El objetivo de toda ciencia (Aragón, 2011, p. 25) es describir, explicar y predecir los fenómenos que estudia; para lograrlo debe recoger y comparar datos que permitan fundamentar sus teorías. La medida es el componente esencial de este proceso; por lo que la medición es lo que le ha permitido a la psicología el status de ciencia y no solo ser considerada como una doctrina.

El proceso de medición, permite a una disciplina alcanzar el status de ciencia; ya que una vez que se pueden medir sus datos, se pueden comparar, replicar, establecer modelos matemáticos para su explicación y realizar investigaciones controladas.

La meta de la psicología es la creación de leyes o principios generales para expresar o predecir los fenómenos que estudia, que para los fines de reclutamiento es muy importante puesto que, pretende la explicación y predicción del comportamiento de las personas en los lugares de trabajo. Motivo por el que la medida es un componente esencial de este proceso, porque ha permitido que los instrumentos de las matemáticas puedan aplicarse a la ciencia psicológica.

3.3. Que Medimos en Psicología.

Lo que medimos en psicología, (Aragón, 2011, p. 26-29) es la conducta, el comportamiento. Pero esta respuesta no nos dejaría satisfechos, ya que por ejemplo, no tiene el mismo nivel de dificultad medir una conducta como “fumar” o “hacer berrinche” (que son conductas observables) que conductas tales como “nerviosismo”, “estudiar”, “estar triste” o “bajo rendimiento”. En realidad no podemos medirlas de manera directa ni absoluta, entonces más que conductas, lo que medimos son “atributos de la conducta”.

Cuando medimos personas o comportamientos, no lo hacemos absolutamente, sino solo ciertos atributos psicológicos, que nos interesan: motivación, ansiedad, depresión, inteligencia, afrontamiento, personalidad, etc. Sin embargo muchos de estos atributos psicológicos no los podemos medir ni directa ni absolutamente, sino solo indirectamente y de manera aproximada, por esos se habla de que los atributos psicológicos se miden mediante indicadores, esto es, instrumentos que nos van a mostrar indirectamente una muestra de los atributos que pretendemos medir.

La utilidad de un método de medición se establece en función del grado en que los datos obtenidos: 1) correspondan a un modelo matemático, 2) midan un atributo individual, 3) puedan ser repetibles bajo circunstancias similares, 4) sean válidos en diversos sentidos y 5) produzcan relaciones interesantes con otras medidas científicas.

3.4. Las Pruebas Psicológicas.

Para hablar y entender las pruebas psicológicas, primero se debe establecer una definición que de acuerdo a (Morales, 1985, p. 17) “es aquella técnica metodológica, producida artificialmente que obedece a reglas explícitas y coloca al o a los individuos en condiciones experimentales, con el fin de extraer el segmento del comportamiento a estudiar y que permita la comparación estadística conductora a la clasificación cualitativa, tipológica o cuantitativa de la característica o características que se están evaluando”.

Para Pichot (1980), se llama test mental a una situación experimental estandarizada y que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado ya sea cuantitativamente o cualitativamente (p.11).

(Anastasi y Urbina, 1998, p.4) las definen como “los instrumentos que permiten una medida objetiva y estandarizada de una muestra de conducta de un individuo”.

(Hogan, 2004, p. 8) las define como “un proceso o instrumento estandarizado que genera en forma cuantificada, información sobre una muestra de comportamiento o proceso cognitivo”.

Mientras que (Cohen y Swerdlik, 2006, p. 5-6) las definen como un “instrumento o procedimiento de medición, para medir variables relacionadas con la psicología (por ejemplo: inteligencia, personalidad, aptitudes, intereses, actitudes y valores); que implica el análisis de una forma de comportamiento”. Esta forma de comportamiento puede variar desde las respuestas de un cuestionario por escrito, respuestas orales a preguntas, hasta el desempeño de un a tarea, pueden diferir en un gran número de variables como contenido, formato procedimientos de aplicación, puntuación, contextos de interpretación y calidad técnica.

Test es una palabra inglesa que significa prueba, reactivo, ensayar, probar o aprobar; este término tiene su origen a su vez en la raíz latina testis, que figura en palabras como testigo o testimonio. La suposición implícita desde el punto de vista psicométrico es que las pruebas miden las diferencias individuales en cuanto a algún rasgo o atributo (Aragón, 2011, p.30-31).

Finalmente, el concepto de prueba psicológica, (APA Diccionario Conciso de Psicología, 2010, p. 401), se define como: instrumento estandarizado (es decir, una prueba, un inventario o un escala) que se utiliza para medir la inteligencia, capacidades mentales específicas (razonamiento, comprensión, pensamiento abstracto, etc.), aptitudes específicas (aptitud mecánica, coordinación manual, destreza, etc.), aprovechamiento (lectura, ortografía, aritmética, etc.), actitudes, valores, intereses, personalidad o trastornos de personalidad u otros atributos de interés para los psicólogos, y las divide en dos refiriéndose a las estructuradas (psychological test); y a las segundas como pruebas proyectivas (projective psychotherapy) cualquier procedimiento de evaluación de la personalidad que consta de una serie de estímulos relativamente ambiguos ideados para provocar respuestas únicas, en ocasiones muy idiosincrásicas; tales técnicas carecen de confiabilidad y validez, así como las interpretaciones sobre la organización y el funcionamiento de la personalidad derivadas de ellas son completamente hipotéticas y poco científicas; término también llamado método proyectivo.

3.5. Las Baterías de Pruebas Psicológicas.

Para la medición de uno o varios atributos o rasgos de comportamiento, se requieren; varias pruebas, (Grados, 2003, p. 305) “define una batería psicológica, como un conjunto de pruebas mediante las que se intenta obtener un conocimiento acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades”.

(Cohen y Swerdlik, 2006, p. 401) describen que “cuando los evaluadores en psicología hablan de una batería de pruebas, se están refiriendo a un grupo de pruebas que se administran en conjunto para recabar información acerca de un individuo a partir de una variedad de instrumentos”.

Las principales características que deben poseer las pruebas psicológicas, son: medida objetiva, muestra de conductas, técnica sistemática, establecimiento de normas de comparación y predicción o inferencia.

Medida objetiva: Implica precisión en la medida: hace posible que dos evaluadores independientes que siguen las instrucciones de una prueba tengan el mismo resultado. Así pues, la aplicación, la puntuación y la interpretación de las puntuaciones son objetivas en cuanto son independientes del juicio subjetivo de un examinador en particular.

Muestra de conductas: Las pruebas no pueden medir de manera absoluta un atributo, sino solo aproximadamente, son una muestra limitada de las conductas que representan el dominio conductual del atributo que se medirá. Una muestra es una prueba de todos los reactivos posibles a partir de las cuales se establecen predicciones en función de que se emplea una muestra representativa del atributo de interés. En este sentido, la muestra de conducta será útil solo cuando permita al examinador realizar inferencias acerca del dominio total de conductas relacionadas.

Técnica de procedimiento sistemático: Se refiere a la noción de estandarización o tipificación. La estandarización es una característica esencial de cualquier prueba psicológica y supone uniformidad de procedimientos en la aplicación y puntuación de la misma. Así una prueba se constituye, se administra y califica según reglas preestablecidas. Si van a compararse las puntuaciones por varios sujetos, las condiciones de aplicación serán las mismas para todos. Se considera que una prueba está estandarizada si los procedimientos para su aplicación son uniformes, de un examinador a otro y de un ambiente a otro.

Otro paso importante en la tipificación de una prueba es el establecimiento de normas, ya que sin ellas es imposible interpretar las puntuaciones obtenidas. Por lo que la puntuación de un individuo solo puede valorarse cuando se compara con las de otros.

Como su nombre lo indica, una norma es la actuación media o normal, así pues, las pruebas psicológicas se basan en normas establecidas empíricamente: las respuestas dadas por un sujeto a una prueba, se comparan con las de un grupo normativo, con el propósito de clasificar su actuación en el atributo medido con respecto al grupo de comparación. De esta manera, una prueba psicológica permite la derivación de puntuaciones o categorías.

Esto significa que “cualquier cosa, que existe en cierta cantidad puede medirse”. Toda prueba suministra una o más puntuaciones o proporciona evidencia de que pertenece a una u otra categoría. En pocas palabras las pruebas psicológicas resumen la ejecución en números o clasificaciones.

La aplicación de una prueba implica hacer inferencias o predicciones de la ejecución observada del sujeto en la prueba.

(APA Diccionario Conciso de Psicología, 2010, p. 57-58) define la batería de pruebas psicológicas como: grupo o serie de pruebas relacionadas que se aplican en cierto periodo, cuyas puntuaciones se registran o se combinan por separado para generar una sola puntuación”.

Aplicar por aplicar pruebas psicológicas, no tiene sentido, está claro que la finalidad de la información que estas nos proporcionan es para obtener la descripción de atributos o rasgos de comportamiento relevantes dentro del proceso evaluativo en la selección de personal, motivo por el cual surge la pregunta ¿Qué es la evaluación psicológica?

3.6. Evaluación Psicológica en Selección.

La evaluación psicológica es un proceso de toma de decisiones, puesto que el pronóstico último de la misma, es recomendar un camino de acción determinado en virtud de los objetivos perseguidos por la evaluación; y el psicólogo evaluador a través de esta solo efectuara una recomendación, por lo que este proceso puede caracterizarse como una instancia consultiva, no decisoria, pero que a la práctica implicará una decisión tomada por otras personas distintas al evaluador.

En esta instancia consultiva, el psicólogo evaluador, deberá reunir toda la información o indicadores disponibles, y con base en ello efectuará una o varias recomendaciones (Cayssials, Fernández y Pérez, 2009, p.8-9).

(Aragón, 2011, p. 34-37) describe que el término inglés assesment, aparece por primera vez en 1948, en el libro assesment of men, donde se describen las actividades realizadas por la Sección de Psicología de la Oficina de Servicios Estratégicos de los Estados Unidos, encabezada por Murray; en esta obra se utiliza el término evaluación psicológica en vez de psicodiagnóstico, pues se deja de lado la detección de aspectos patológicos, y en su lugar se enfatizan los aspectos positivos y de desarrollo del potencial humano.

En sentido estrecho, la evaluación en psicología consiste en diagnosticar, es decir detectar la presencia de un estado, un conocimiento, una patología. El término evaluación no se restringe solo al diagnóstico, sino a todo un proceso cuya meta consiste en identificar, rotular, seleccionar, plantear objetivos, intervenir, identificar, pronosticar y evaluar si los objetivos planteados se alcanzaron.

Para poder utilizar las pruebas psicológicas de manera acertada, eficiente y ética, debemos conocer los fundamentos psicométricos que las sustentan tanto para seleccionar las pruebas que vamos a utilizar como para poder interpretar adecuadamente los resultados de su ejecución.

Para que un instrumento de evaluación psicológica sea adecuado, debe contar con dos requisitos indispensables: la confiabilidad y validez. Términos que se encuentran recurrentemente al utilizar una técnica de evaluación estructurada, y que nos permitirán obtener información certera de los sujetos que estamos evaluando, por eso es importante definirlos y detallarlos.

◆ Confiabilidad

De la revisión documental realizada, se presentan definiciones de confiabilidad de diferentes autores.

(Sommer, 2001, p. 88) “define la confiabilidad de una prueba, como al grado de estabilidad que arroja esta mediante las mediciones a través del tiempo”.

(Kerlinger, 2002, p. 581-585), menciona que la definición se enfoca de tres maneras: un enfoque se sintetiza con la pregunta: Si se mide el mismo conjunto de objetos una y otra vez, con el mismo instrumento de medición o con uno comparable, ¿se obtendrán iguales o similares resultados? La pregunta implica una definición de confiabilidad en términos de estabilidad, fiabilidad y predictibilidad.

Un segundo enfoque se sintetiza con la pregunta: ¿las medidas obtenidas a partir de un instrumento de medición son las medidas “verdaderas” de la propiedad que se mide? Ésta es una definición de falta de distorsión. Estos dos enfoques o definiciones se resumen en las palabras estabilidad y falta de distorsión. Sin embargo, la confiabilidad se refiere al grado en el que la medición concuerda consigo misma.

Por último en el tercer enfoque, se puede investigar que tanto error de medición existe en un instrumento de medición. Hay que recordar que existen dos tipos generales de varianza: sistemática y por el azar. La varianza sistemática se inclina hacia una dirección –las puntuaciones tienden a ser todas negativas o todas positivas, o todas altas o todas bajas. En este caso el error es constante o está sesgado. La varianza por el azar o del error se autocompensa –las puntuaciones tienden a inclinarse ahora hacia este lado, ahora hacia este otro. Los errores de medición son errores aleatorios; representan la suma de diversas causas. Entre dichas causas están los elementos comunes de azar o aleatorios –presentes en todas las medidas debido a causas desconocidas-. En otras palabras la confiabilidad puede definirse como la ausencia relativa de errores de medición en un instrumento de medición.

La confiabilidad, (Cozby, 2005, p. 95) la define como “la consistencia o estabilidad de una medida del comportamiento. Por lo que una medida confiable, no fluctúa de una lectura a la siguiente, si la medida fluctúa, existe un error en el instrumento de medición”.

La confiabilidad de una Prueba, (Cayssials, Fernández y Pérez, 2009, p. 46) “es la confianza que podemos tener en los resultados que arroja”.

“Finalmente la confiabilidad, es un conjunto que abarca desde la consistencia mínima de una medición a la casi perfecta repetitividad de los resultados; por lo que las pruebas psicológicas se encuentran en algún lugar dentro de este continuo” (Aragón, 2011, p.43).

◆ **Validez**

Continuando con la descripción y definición de los requisitos indispensables para considerar un instrumento de evaluación como adecuado, a continuación se revisará la definición de diferentes autores para el concepto de “validez”.

Para (Cozby, 2005, p. 100-104) si algo es válido, es “verdadero” en el sentido de que está apoyado por evidencias disponibles. Sin embargo no es la única característica de la validez, ya que existen diferentes tipos que a continuación se describen:

* Validez de constructo: Se refiere a que tan adecuadas son las definiciones operacionales de las variables. ¿Qué tanto refleja realmente la definición operacional de una variable su significado teórico verdadero?; se refiere a si la medida que se emplea en realidad mide el constructo que se supone debe medir.

Indicadores de la validez de constructo: La forma más sencilla para afirmar que una medida es válida es sugerir que la medida evalúa, aparentemente con precisión la variable en cuestión. A esto se le llama validez aparente “parece medir lo que supone medir”

La investigación sobre la validez de constructo examina la relación entre los puntajes de una medida y algún criterio; esta es la validez orientada al criterio (un indicador del constructo).

Tipos de validez orientada al criterio:

- Validez predictiva: Las puntuaciones de la medida predicen el comportamiento con base en un criterio.
- Validez concurrente: Los individuos que pertenecen a grupos que ya se sabe difieren en el constructo, obtienen distintos puntajes en la medida.
- Validez convergente: Los puntajes de la medida están relacionadas con otras medidas del mismo constructo o de constructos similares.
- Validez discriminante: Los puntajes de la medida no están relacionados con otras medidas que son teóricamente diferentes. La medida debe discriminar entre el constructo que se mide y otros constructos que no tienen relación con él.

(Cayssials, 2009, p. 46) “define la validez de una escala, mediante la pregunta referida ¿Qué mide la técnica? Por lo que esta debe medir la variable que pretendemos evaluar”.

En un sentido muy general, un instrumento de medición es válido, si hace aquello para lo que fue concebido. La validez de una prueba concierne a lo que ésta mide, su eficacia y lo que podemos inferir de los puntajes obtenidos.

Para que una medida sea válida, como requisito debe ser confiable, por lo que no tendría sentido hablar de validez de un instrumento si no mide el atributo de manera confiable (Aragón, 2011, p.49).

3.6. Clasificación de las Pruebas Psicológicas.

No todos los instrumentos de evaluación psicológica son iguales; podemos clasificarlos según su interpretación, forma de comparación, finalidad, modo de aplicación, forma de aplicación y área de comportamiento que miden y para poder describirlas se enlistan de la siguiente manera:

1. Pruebas de capacidad mental: comprende diversas funciones cognitivas, como la memoria, la visualización espacial y el pensamiento creativo. En términos históricos este ámbito se ha centrado en la inteligencia, definida en forma general, categoría que se subdivide en pruebas de inteligencia de aplicación individual y grupal.

2. Pruebas de aprovechamiento. Buscan evaluar el nivel de conocimiento o habilidades de una persona en un determinado campo. Estas constan de una serie de pruebas en áreas como: lectura, matemáticas, lenguaje, ciencia y estudios sociales. La segunda subdivisión incluye las pruebas monotemáticas, que solo abarcan un área de conocimiento. Las pruebas de aprovechamiento se aplican individualmente.

3. Pruebas de personalidad objetivas. Son pruebas diseñadas para generar información sobre la personalidad humana. En términos psicométricos, “objetivo” significa sencillamente que las pruebas se califican en forma objetiva, con base en los reactivos a los que se da respuesta en formato de verdadero o falso u otro similar.(Hogan, 2004, p.4-7)

Las pruebas objetivas, (Aragón, 2011, p. 53) nos proporcionan tablas o medidas de comparación de la ejecución de los sujetos y nos permiten interpretar los resultados de una manera clara, objetiva sin ambigüedades ni el juicio del evaluador. Así, los resultados de la ejecución de un sujeto en una prueba serían interpretados de la misma manera por dos evaluadores diferentes, la interpretación de su ejecución sería igual, independientemente del evaluador (p. ej. Prueba de inteligencia WISC-RM, prueba de personalidad 16PF, prueba MMPI, entre otras).

4. Técnicas Proyectivas. Continuando con la segunda subdivisión de pruebas de personalidad (Hogan, 2004, p.7), en todas ellas, el examinado se enfrenta con una tarea relativamente sencilla, pero no estructurada, uno confía en que sus respuestas revelen algo sobre su personalidad.

En las pruebas proyectivas, la interpretación de la ejecución del evaluado descansa en los juicios del evaluador, que a su vez dependen de la teoría sobre la que la prueba se sustenta. Aunque hay líneas generales de interpretación, los resultados de un mismo sujeto podrían ser interpretados de diferente manera por diferentes evaluadores (p. ej. prueba de las Manchas de Tinta de Roschach, prueba de dibujo de la Figura Humana, prueba de la Casa, Árbol y la Persona). Este tipo de pruebas no se construyeron con los principios psicométricos ya mencionados, por lo que no muestran datos ni de confiabilidad ni de validez, y la mayoría de ellas no convierte las respuestas de los sujetos en datos

o número, es decir, no mide, solo interpreta de manera cualitativa las respuestas de los sujetos en datos o números (Aragón, 2011, p.53).

5. Intereses Vocacionales. Esta clase de pruebas engloba medición de intereses, valores y actitudes; para ayudar a los individuos a explorar trabajos importantes en función de sus intereses.

6. La última categoría incluye las pruebas Neuropsicológicas, las cuales se diseñaron para generar información sobre el funcionamiento del sistema nervioso, especialmente del cerebro.

Las pruebas pueden ser utilizadas para la detección, investigación, diagnóstico, selección, predicción, planeación de un tratamiento. El objetivo perseguido en la aplicación de una prueba lo establece el evaluador, de acuerdo con sus intereses (Hogan, 2004, p.7).

3.7. Sub Clasificación de las Pruebas.

Hasta ahora, se ha categorizado a las pruebas en función de su tipo de contenido; (Hogan, 2004, p.7) otra forma de clasificar las pruebas es la que a continuación se describe:

a) Prueba de desempeño. El examinado realiza cierta acción, como ensamblar un producto, dar un discurso, llevar a cabo un experimento, o dirigir a un grupo.

b) Prueba de velocidad (o acelerada), consiste en averiguar con qué rapidez se desenvuelve el examinado; la tarea suele ser muy sencilla. La puntuación de la persona se basa en cuantos reactivos o tareas puede realizar en un periodo fijo, o cuánto tiempo (p, ej. en minutos, segundos) necesita para finalizar la tarea.

c) Prueba de poder. Con frecuencia comprende material difícil, que se aplica sin un límite de tiempo o con un lapso muy generoso. El aspecto esencial de la prueba de poder radica en someter a una prueba los límites de conocimientos o capacidad de una persona (además de la velocidad); sin embargo, los factores determinantes del desempeño en una prueba de poder son la destreza mental y de conocimientos y no de velocidad. Del mismo modo las pruebas de velocidad quizá tengan un elemento de poder.

d) Prueba Individual. Se aplica a un solo individuo a la vez, el examinador presenta cada pregunta o tarea al individuo y registra su respuesta.

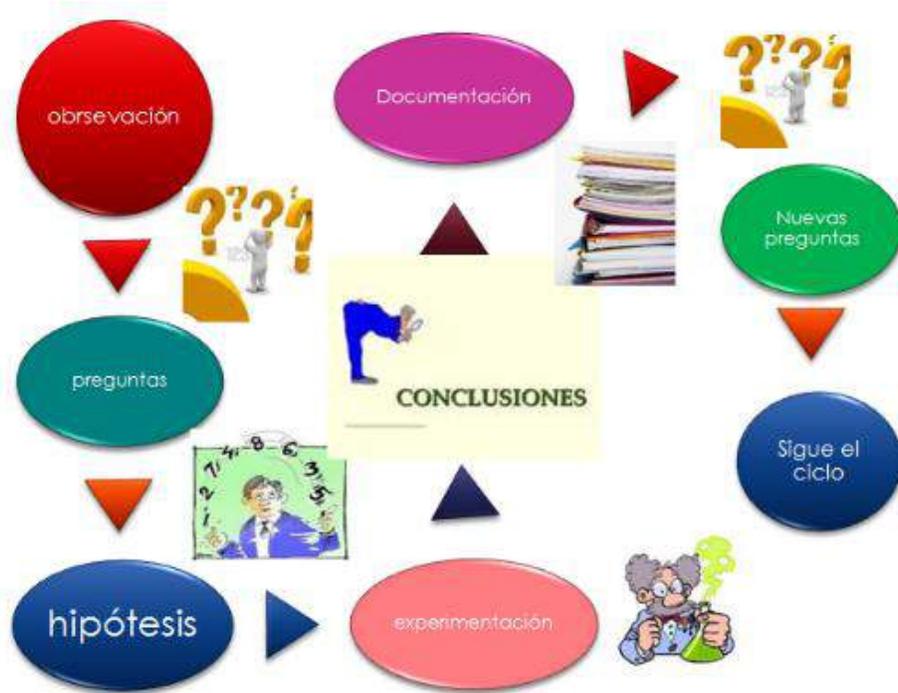
e) Prueba grupal o colectiva. Se aplica a muchos individuos al mismo tiempo, es decir a un grupo; desde luego los individuos reciben sus propias puntuaciones. En general, cualquier prueba de esta índole puede administrarse a un solo individuo, cuando las circunstancias así lo permiten, pero las que se aplican de manera individual no pueden aplicarse a un grupo al mismo tiempo.

(Aragón, 2011, p. 54) “por su modo o forma de aplicación, las pruebas pueden ser con lápiz y en papel, orales, de manipulación o ejecución, mixtas y computarizadas”.

Los manuales de las pruebas explican las instrucciones de aplicación, los cuales a menos que se indique otra cosa, deben seguirse rigurosamente al pie de la letra para obtener resultados confiables; así mismo, aclaran si las pruebas se aplican solo de manera individual, si pueden aplicarse de manera colectiva y que restricciones, o bien de ambas formas.

Como se puede ver, la evaluación psicológica a través de los instrumentos de evaluación estructurada, proporcionan datos que permiten describir de una forma concisa y objetiva los rasgos que deseamos medir y predecir de un candidato, a través de la descripción y definición de los requisitos de confiabilidad y validez, necesarios para la utilización de los instrumentos de medición que el psicólogo utiliza para evaluar y determinar el perfil de los candidatos viables para la vacante a cubrir. Mismos que le darán mayor sustento a todo el proceso de evaluación en la selección de personal.

MÉTODO



◆ **Justificación.**

El uso y manejo de las pruebas requiere de un soporte teórico en la formación del psicólogo, y los conocimientos de los profesionistas con una formación diferente a la psicología, se basan más en tendencias y costumbres que de una técnica al servicio de la investigación científica.

La evaluación psicológica de personal en el proceso de selección, es una actividad que en teoría generalmente se asocia al quehacer cotidiano del psicólogo en las organizaciones (entre otras actividades), sin embargo, la realidad es que hoy en día, existen profesionales de otras áreas diferentes a la psicología que desempeñan esta función; y al ser considerados los resultados de la evaluación para tomar una decisión al contratar a un candidato, una inadecuada aplicación, interpretación e integración del reporte de evaluación, pueden orillar a tomar una decisión errónea, que desacredita el trabajo de los psicólogos y de la misma psicología como ciencia, por el deficiente manejo y por consiguiente de los resultados desfavorables que el recién contratado arroje al no cumplir los objetivos durante el desempeño de sus funciones.

Motivo por el que se realiza el siguiente planteamiento de investigación ¿Por qué es necesario que el Psicólogo sea el encargado de realizar la evaluación psicológica en el proceso de selección de personal?

◆ **Objetivo General.**

Demostrar por qué la evaluación psicológica en el proceso de selección debe ser realizada por psicólogos.

◆ **Objetivo Específico.**

Conocer el perfil profesional y académico de las personas que realizan la evaluación psicológica en el proceso de selección de personal.

◆ **Tipo de Investigación.**

Se realizó un estudio descriptivo, que de acuerdo a (Baptista, Fernández, Hernández, 2006, p. 102), “busca recoger y especificar el perfil de las personas que realizan evaluación psicológica en la selección de personal en la muestra seleccionada”.

◆ **Muestra.**

La muestra seleccionada fue no probabilística, en la que para (Baptista, Fernández, Hernández, 2006, p. 240), “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien selecciona la muestra”.

La muestra estuvo compuesta por 50 personas que se encuentren laborando en el área de reclutamiento y Selección de personal dentro del D.F., y que son los encargados de realizar la evaluación psicológica.

◆ **Instrumento.**

Para llevar a cabo la presente investigación, se aplicó a las personas que conformaron la muestra, un cuestionario mixto (ver anexo 1), con preguntas abiertas y de opción múltiple, con la finalidad de recolectar datos que describieron la formación y el perfil profesional de las personas que realizan evaluación psicológica en selección de personal.

La estructura del instrumento fue la siguiente:

Como primer punto se describieron las instrucciones y la finalidad del instrumento. En este mismo apartado se incluyeron datos generales, el puesto, edad y sexo de las personas que proporcionaron la información, ya que la solicitud de la información se realizó de manera anónima. Dentro de esta información considerada como básica también se consideró su escolaridad y situación académica.

Como segundo apartado, se recabó información sobre su experiencia y conocimiento en el manejo de pruebas psicológicas, su forma de aplicación e interpretación (manual o por sistema), la forma en la que adquirió dicho conocimiento, los cursos y el tiempo invertido en la revisión de cada prueba; así como el tipo de reporte que se elabora, a quien se dirige el reporte, su perfil académico y profesional, el peso que se le da al reporte para la toma de decisiones, quien determinó el uso de cada prueba; los requisitos para su aplicación, su funcionalidad al realizar el análisis de resultados.

En el tercer apartado, se sondeó la actualización de los encuestados, si las instituciones y centros de capacitación le solicitaron algún requisito, la forma y el lugar en que adquirió los conocimientos en el manejo de pruebas psicológicas, el grado de conocimiento y si estos, son suficiente para realizar su actividad diaria.

◆ **Procedimiento.**

Para realizar la aplicación de dicho cuestionario se acudió a sesiones de grupos de intercambio y a ferias de empleo organizadas por las Delegaciones políticas del Distrito Federal; se contactó a los responsables de diferentes empresas; a los que se les expuso el objetivo de la investigación y el contenido de las preguntas del cuestionario.

La aplicación del cuestionario se realizó de manera física con lápiz y en papel, pero también de manera electrónica (a través de correo electrónico) de acuerdo a la disposición de tiempo de los encuestados.

Una vez recabada la información del total de la muestra, se procedió a realizar el análisis de la información levantada.

Resultados.

De acuerdo a la información obtenida tras la aplicación del cuestionario, en la primer parte de su estructura, se encontró que de las personas entrevistadas en la muestra el 76 % fueron mujeres y el 24% hombres.

En cuanto a escolaridad descrita en la figura 2.1, se encontró, que el 90% de los encuestados cuentan con estudios de licenciatura y el 10% otra profesión o formación diferente a la psicología.

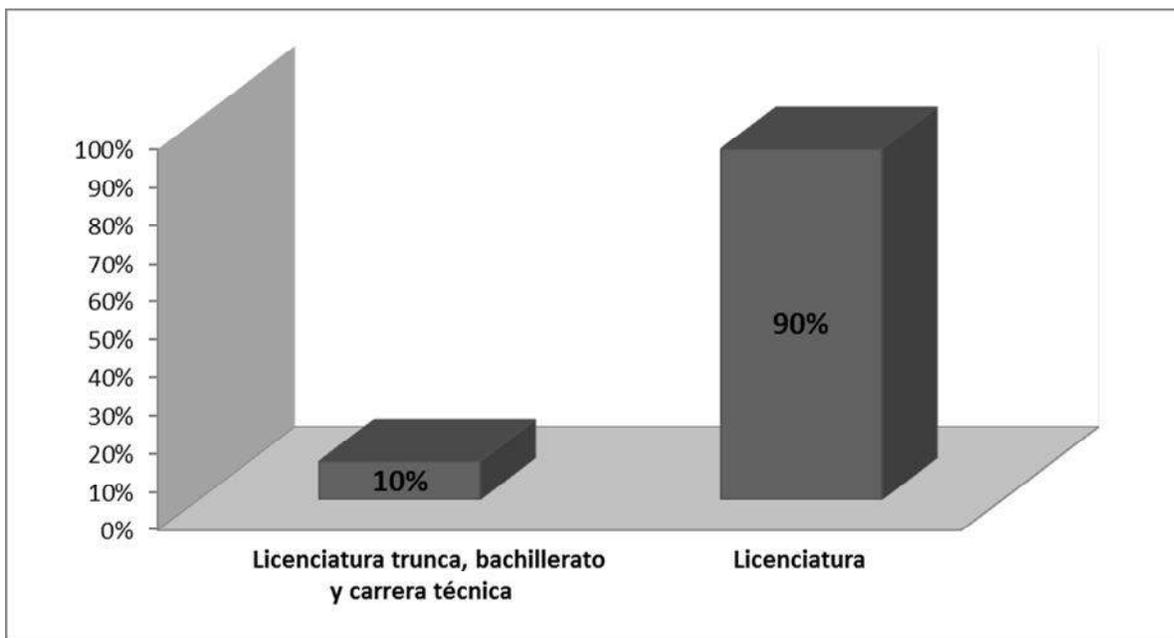


Figura 2.1. Escolaridad de los encuestados.

La situación académica de los encuestados, en la figura 2.2 se distribuye de la siguiente manera:

Se encontró que de la carrera de psicología el 34% son titulados, otro 34% son pasantes y un 2% es estudiante.

De la carrera de administración, un 4% es pasante y un 2% es trunco (sin especificar nivel o semestre).

De Pedagogía, el 6% refirieron ser titulados y un 4% pasantes.

Un 4% de las personas encuestadas, refirieron ser egresados de Trabajo Social y también refirieron todos contar con título y cédula profesional.

Mientras que un 4% refirió haber cursado una carrera técnica en idiomas y secretarial.

Un 2% refirió haber concluido el bachillerato.

Finalmente un 4% se abstuvo de emitir información.

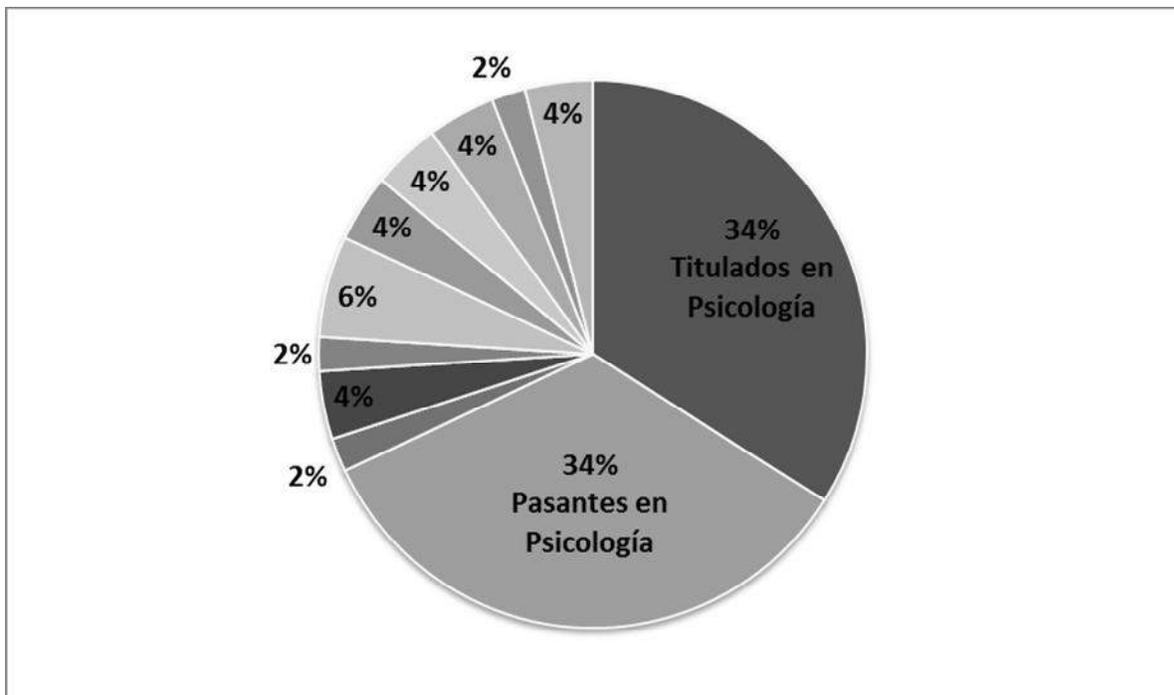


Figura 2.2. Situación académica de los encuestados.

En la figura 2.3, se describe el tipo de institución de procedencia.

El 64% refirió egresar de instituciones públicas.

El 26% respondió ser egresado de instituciones particulares, y

Un 10% no especificó su institución de procedencia.

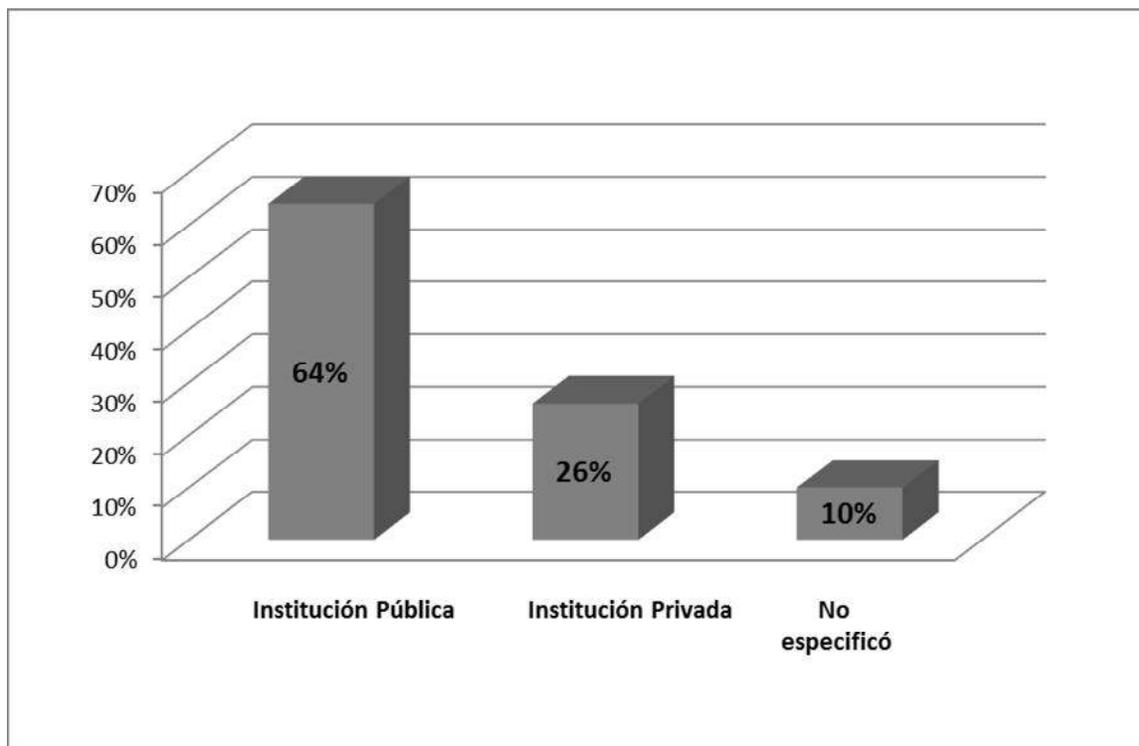


Figura 2.3. Institución de procedencia.

El tipo de empresa en que labora de acuerdo a la estratificación del (INEGI, 2002), se describe en la figura 2.4, basado en los rangos del personal ocupado, establecidos en el Diario Oficial de la Federación de diciembre de 2002.

El 37% refirió laborar en medianas empresas.

El 31% refirió pertenecer a grandes empresas.

El 20% refirió pertenecer a pequeñas empresas

Mientras que el 12% no proporcionó esta información.

Tampoco se obtuvieron elementos pertenecientes a microempresas.

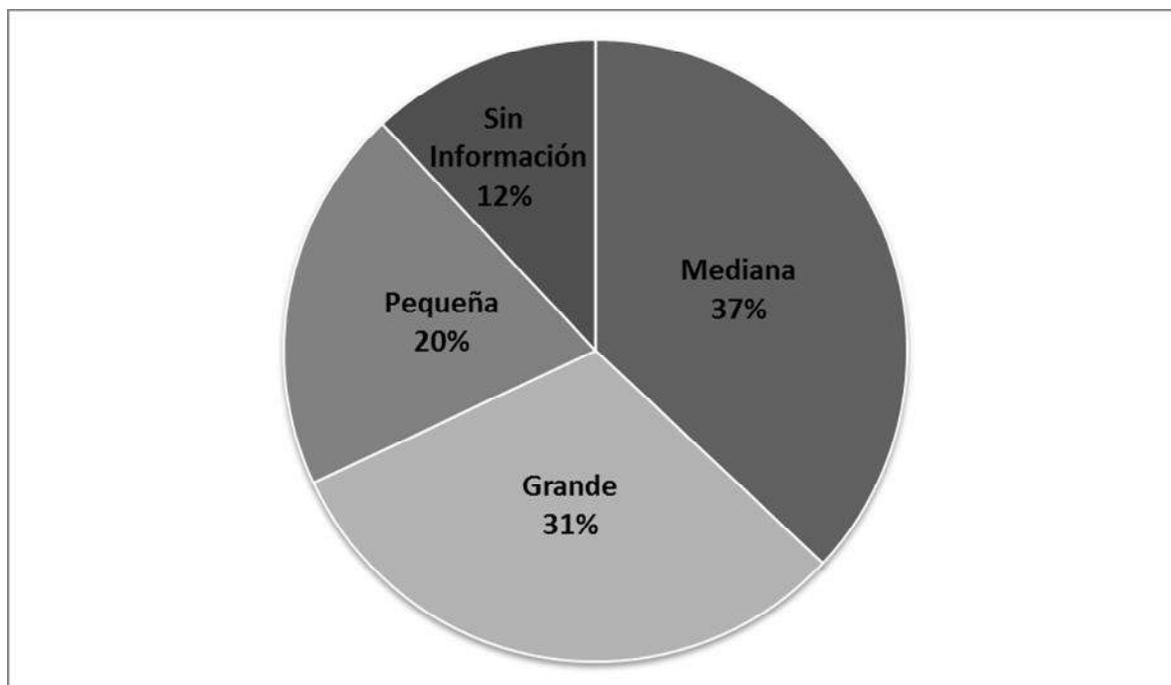


Figura 2.4. Tipo de empresa en que labora.

El tiempo de experiencia de los encuestados en la aplicación de pruebas psicológicas, se describe en la figura 3.

El 42% de los entrevistados refirieron contar con un año o menos de experiencia, en la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas.

El 32% refirió tener de 2 a 3 años de experiencia aplicando e interpretando pruebas.

El 10% refirió tener de 3 a 5 años de experiencia aplicando e interpretando pruebas psicológicas,

El 10% refirió tener de 5 a 8 años de experiencia en la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas, y

Finalmente, el 6% refirió contar con más de 8 años de experiencia aplicando, interpretando y analizando pruebas psicológicas en el proceso de selección de personal.

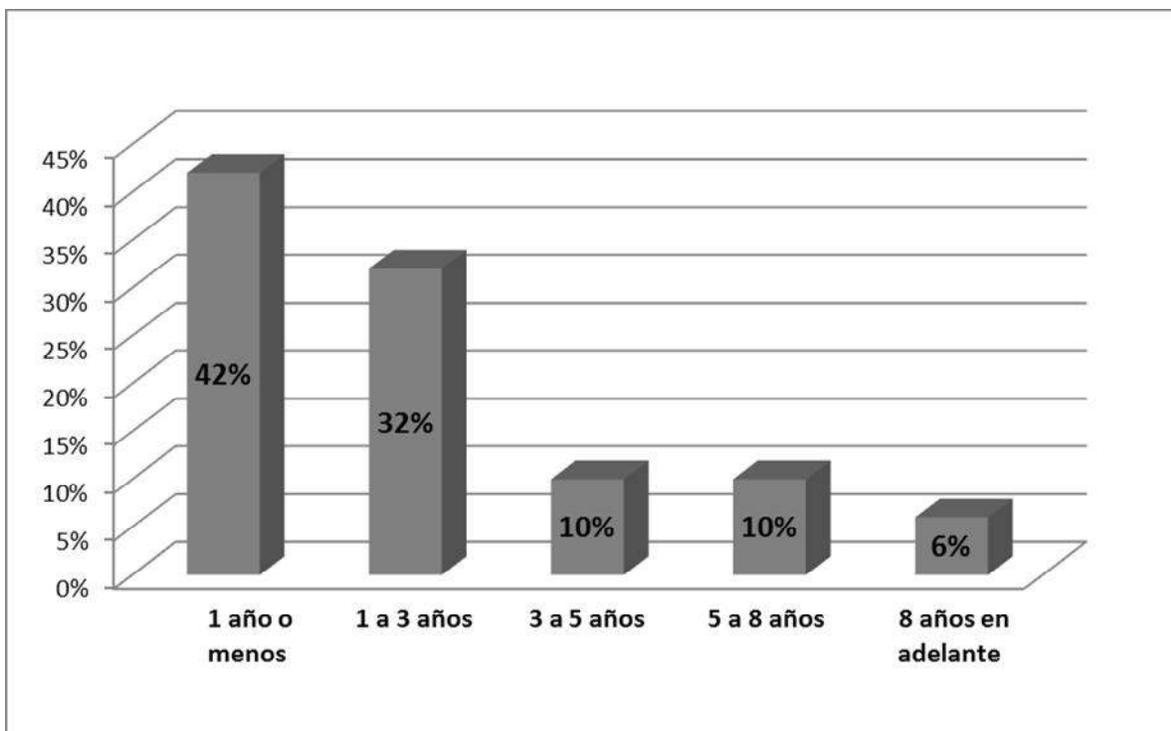


Figura 3. Experiencia en aplicar pruebas psicológicas.

En la figura 4., se describe si los entrevistados propusieron las pruebas psicológicas de las baterías que aplican.

El 64% respondió que cuando llego al lugar de trabajo ya se aplicaban las pruebas que actualmente usa.

El 22% manifiesta que propuso la batería tal y como se usa actualmente en su empresa.

El 14% solo realizó algunos ajustes o modificaciones, describiendo que estas consistieron en actualizar la versión de alguna prueba y complementar la batería con algún instrumento que a su criterio debería utilizarse.

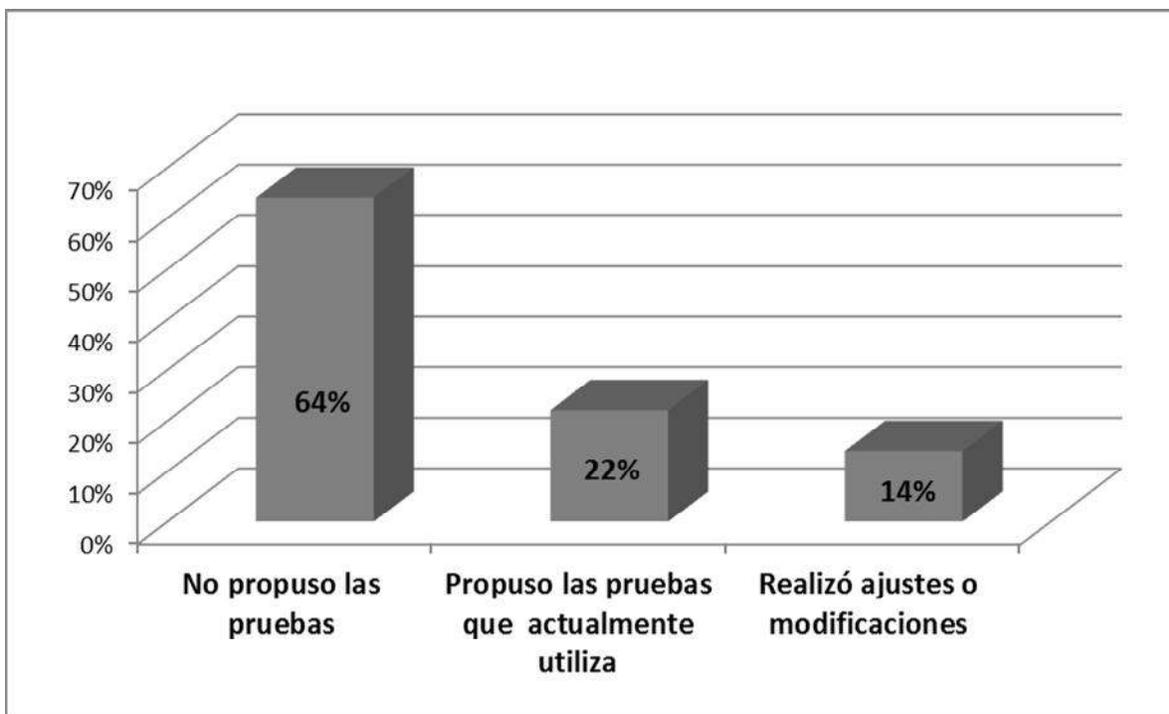


Figura 4. Propuesta para la aplicación de las pruebas que utiliza, realización de ajustes o modificaciones.

Respecto a la forma de aplicación de la evaluación, se describe a continuación en la figura 5.

El 52% refirió que aun realiza la aplicación e interpretación de manera manual,

El 32% la realiza de manera mixta, es decir utiliza para las pruebas estructuradas un sistema, y para la aplicación de pruebas proyectivas o subjetivas de manera manual.

Mientras que un 16%, refirió realizar su evaluación e interpretación a través de un sistema de pruebas psicológicas computarizado.

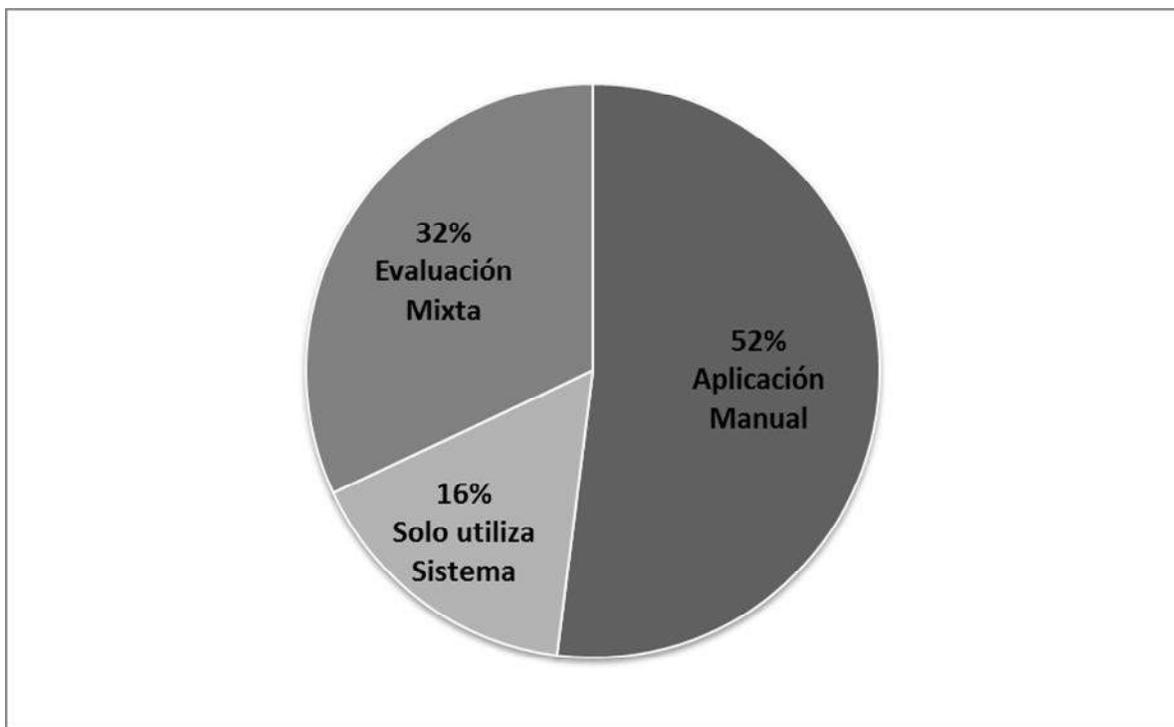


Figura 5. Forma de aplicación de las pruebas psicológicas.

En cuanto a la participación de los encuestados en el proceso de evaluación, a continuación se describe en la figura 6.

El 36% afirmó realizar todo el proceso por ellos mismos, es decir la aplicación, interpretación, análisis y elaboración del reporte.

El 24% sólo las aplica.

El 14 % analiza los resultados.

El 12% aplica e interpreta sin llegar a un análisis para la toma de decisión.

El 8% refirió sólo interpretar los resultados.

Mientras que el 6% sólo aplica y analiza los resultados de los candidatos que evalúa.

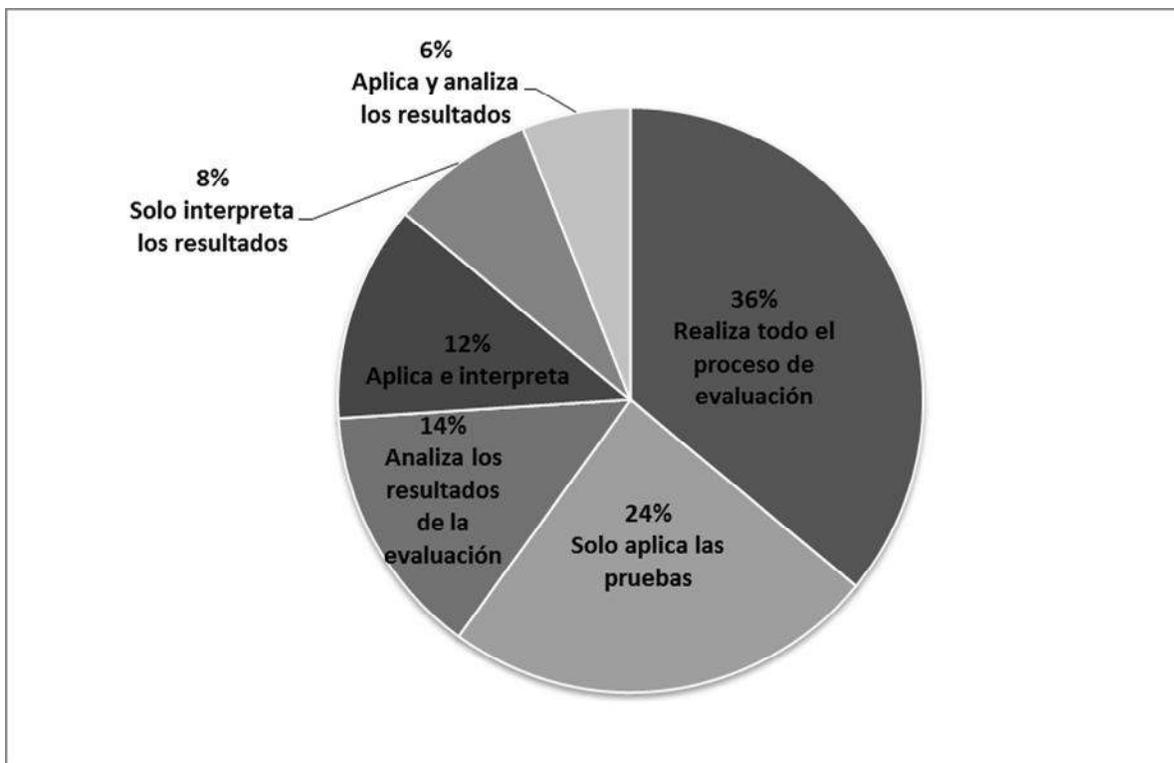


Figura 6. Participación en el proceso de evaluación.

En la figura 7, se describe la realización de la evaluación psicológica.

El 70% manifestó que es realizada por ellos mismos.

El 16% a través de los servicios de un out-sourcing.

El 8% describió, que de acuerdo al puesto ellos mismos realizan la evaluación, y cuando son puestos ejecutivos, se apoyan de un head-hunter.

Finalmente el 6% refirió realizar la evaluación por sistema.

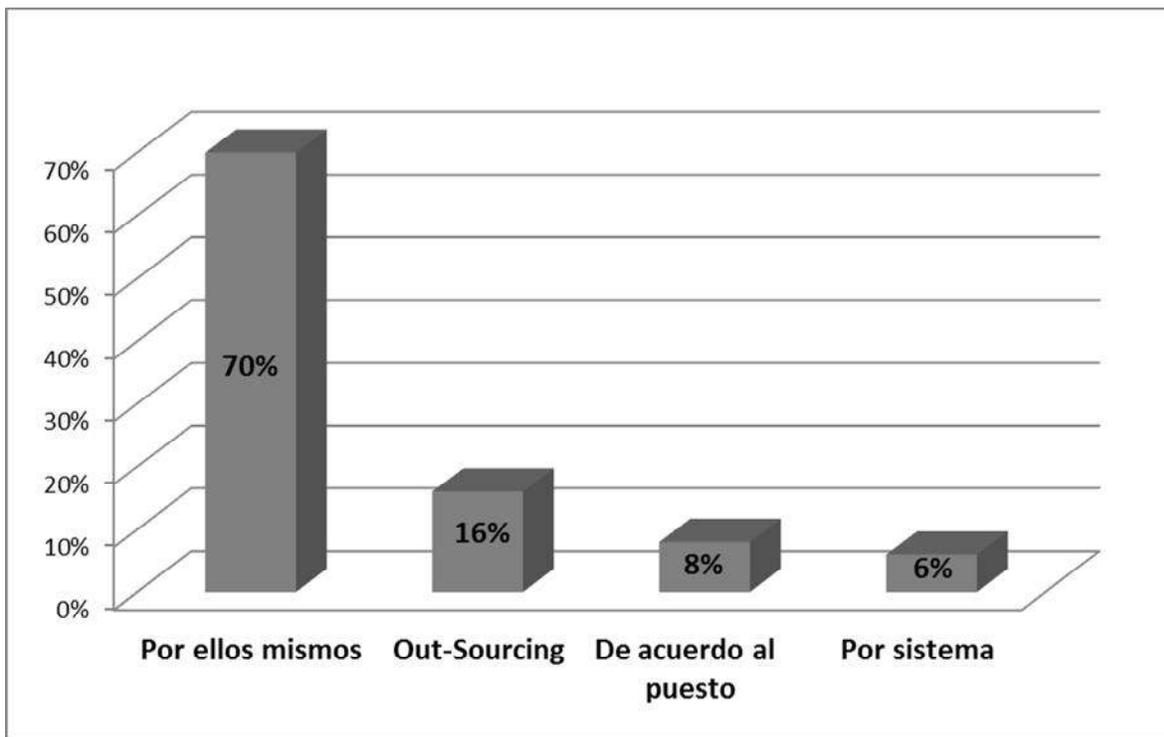


Figura 7. Realización de la evaluación psicológica.

En cuanto a los criterios para la selección de las pruebas, estos se describen en la figura 8.

El 44% refirió basarse en las características o la finalidad del rasgo para la que fue realizada la prueba.

El 38% refirió basarse en el perfil y/o la descripción del puesto.

El 12% no emitió ninguna respuesta al respecto.

Un 4% refirió que las pruebas ya están establecidas por la empresa.

Finalmente sólo un 2% refirió basarse en la confiabilidad y validez de las pruebas que selecciona.

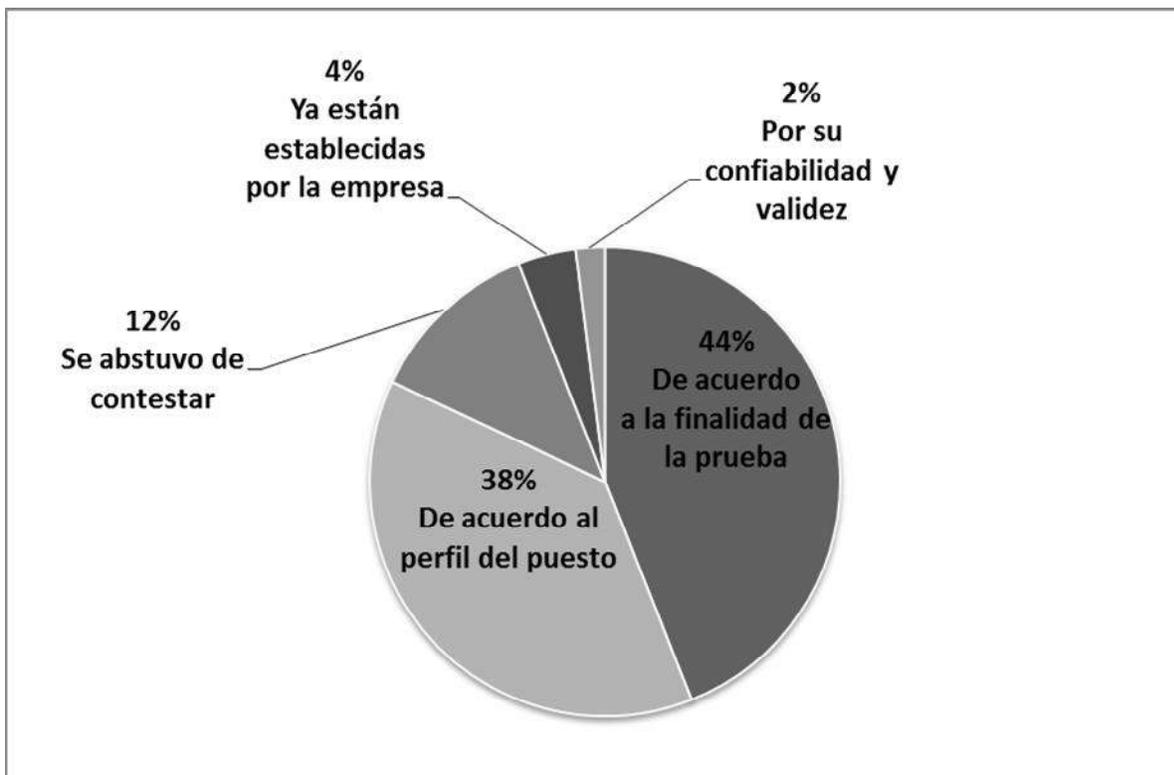


Figura 8. Criterios para seleccionar las pruebas psicológicas.

Se preguntó a las personas que conforman la muestra si las baterías de pruebas psicológicas cumplen con las expectativas para su aplicación. Ver figura 9.

El 70% respondió que describen los rasgos de personalidad y capacidad del candidato.

El 14% refirió que cumplen con las expectativas, sin brindar una explicación más amplia.

El 8% manifestó que no describen los rasgos de personalidad del candidato, ya que son ambiguas e inclusive confusas.

Un 4% refirió que no cumplen con las expectativas, sin explicar porque.

Un 4% no emitió ninguna respuesta.

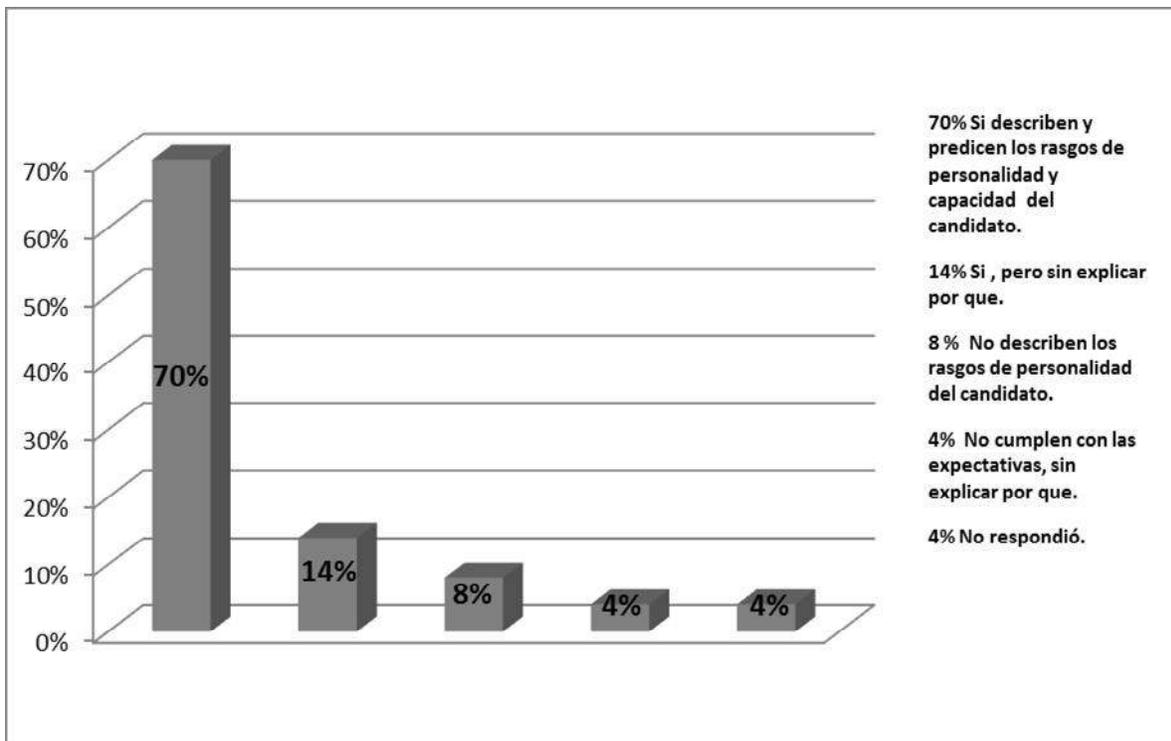


Figura 9. Las baterías de pruebas psicológicas cumplen con las expectativas planteadas para su aplicación.

La figura 10.1, describe el tiempo que les toma aplicar las baterías de pruebas a los entrevistados. El 80%, refirió que el tiempo promedio que invierten en aplicar sus baterías es de 1 hr., 30 minutos. El 12%, no emitió ninguna respuesta. Y el 8% refirió que le lleva dos días la aplicación de la evaluación.

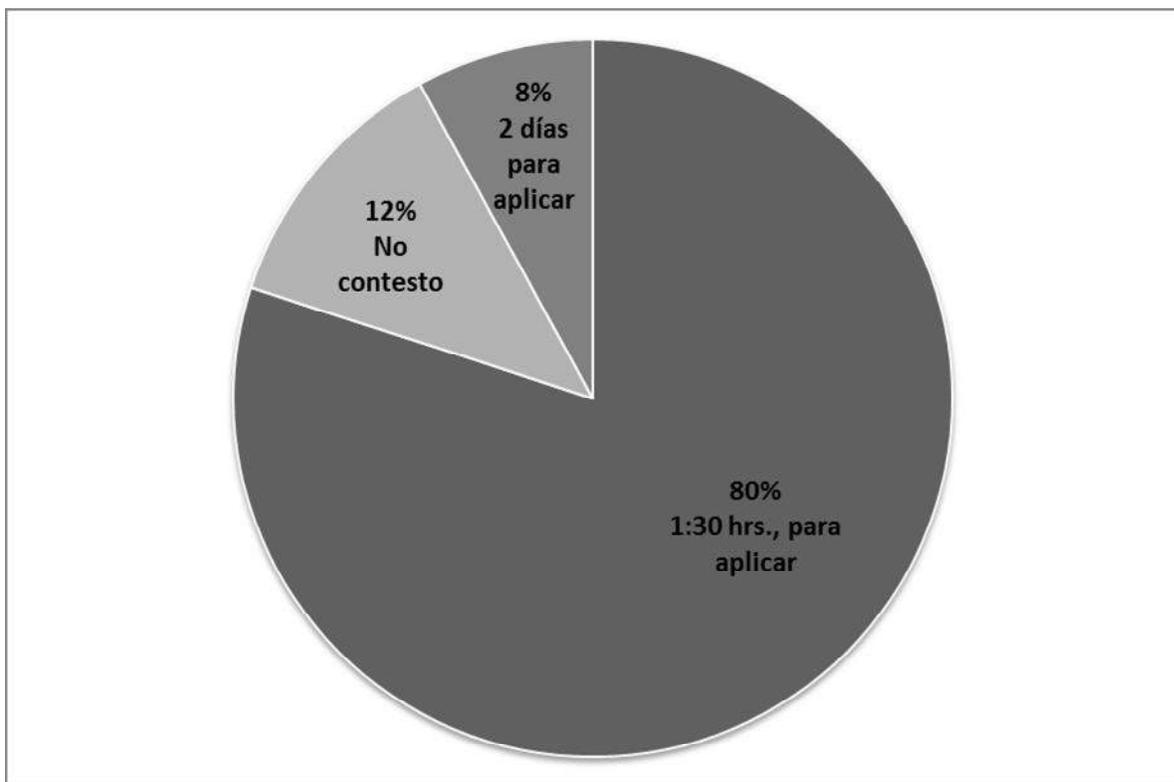


Figura 10.1. Inversión de tiempo para aplicar las pruebas.

La figura 10.2, describe el tiempo que le toma a los entrevistados realizar la interpretación.

El 70% manifestó invertir 35 minutos en promedio

22 % no emitió información en este aspecto

El 8% 1.5 días.

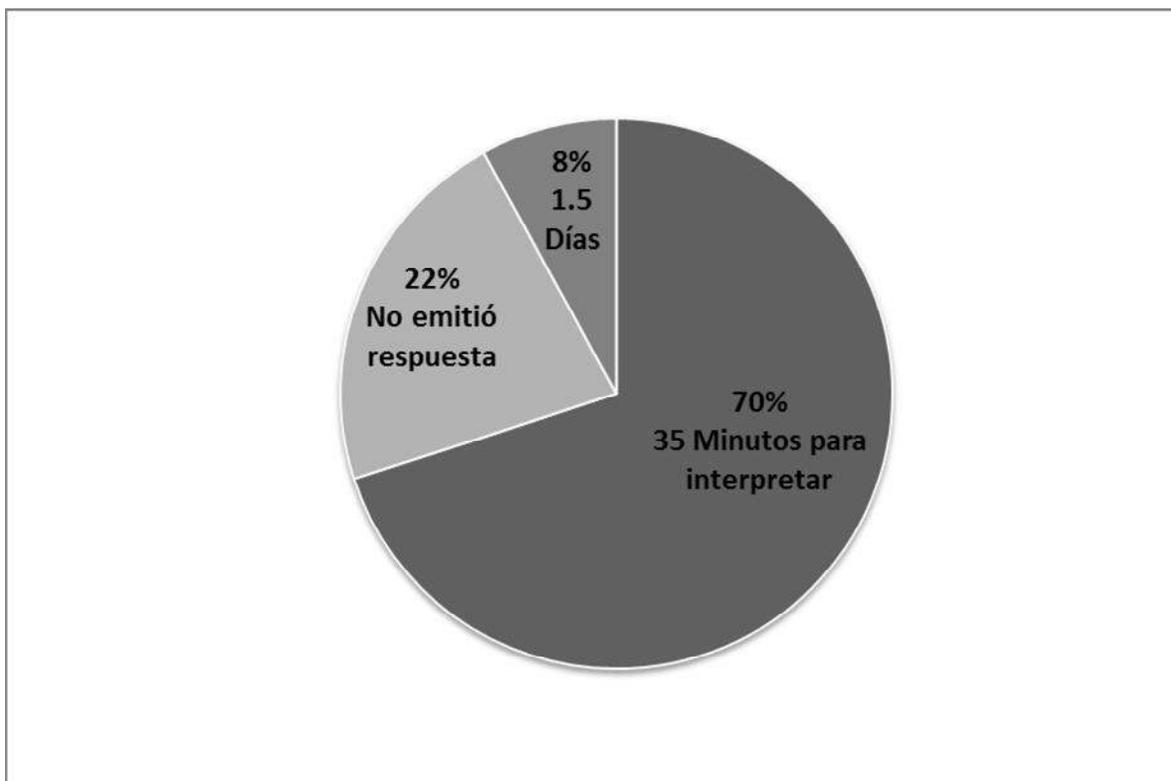


Figura 10.2. Tiempo invertido para la interpretación.

En la figura 1.3 se describe el tiempo promedio que refirieron los entrevistados invierten para el análisis de los resultados,

El 72% le toma 36 minutos analizar los resultados.

El 4% manifestó tomarle 1.5 días

El 24 % restante no contestó.

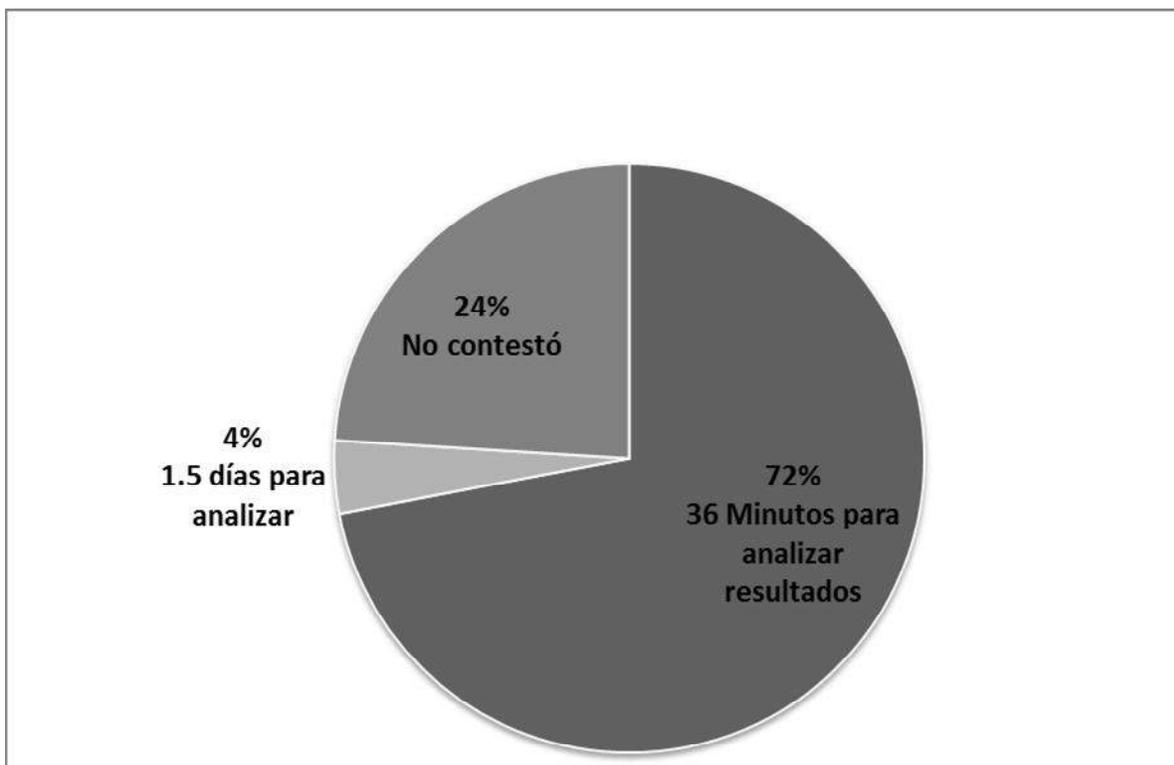


Figura 10.3. Inversión de tiempo promedio para el análisis de resultados.

La figura 11, describe la información que las pruebas psicológicas le permiten obtener al psicólogo en el proceso de evaluación dentro del proceso de selección

El 80% describió que le permiten valorar, describir y predecir el comportamiento del candidato.

El 14% manifestó que solo le permiten valorar al candidato, sin explicar con mayor detalle su respuesta.

Un 2% refirió que sólo obtienen una descripción parcial del candidato, sin aportar mayor información.

Por último el 4%, no emitió respuesta.

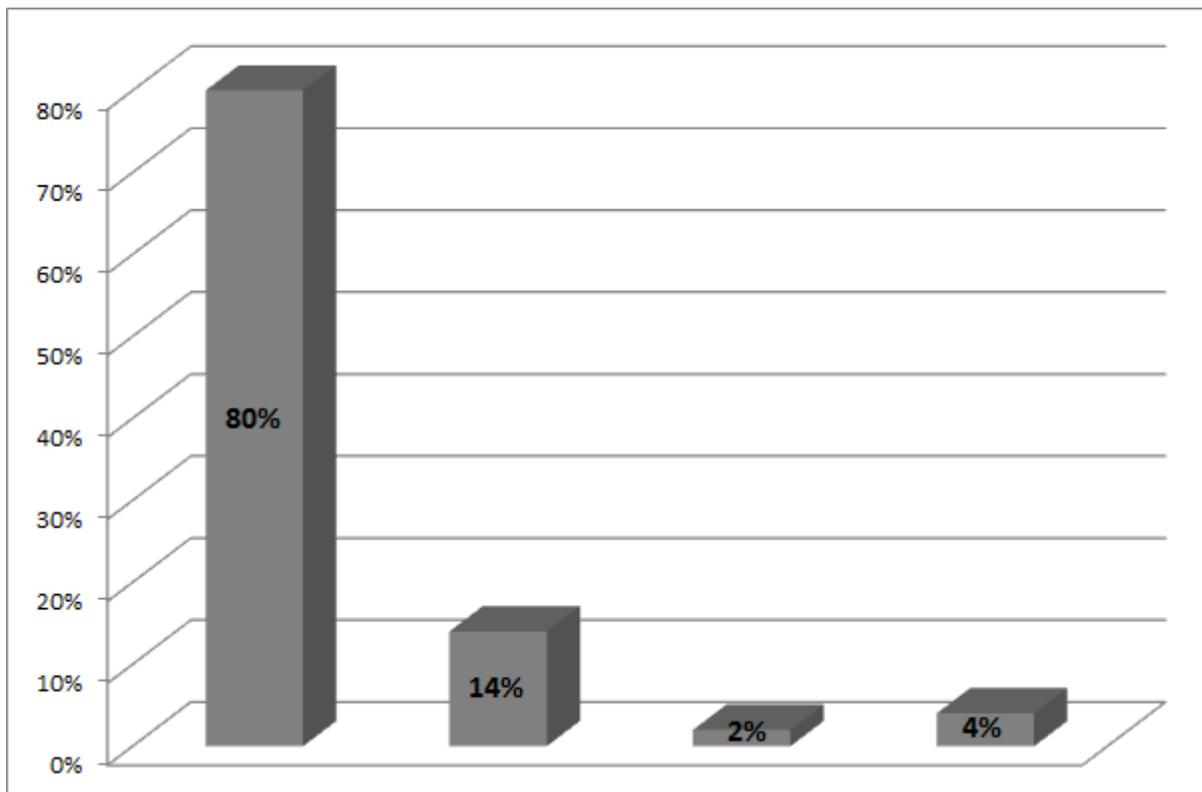


Figura 11. Información que el evaluador obtiene a través de las pruebas psicológicas.

El tipo de reporte que utilizan los encuestados, se describe en la figura 12.

El 42% utiliza un formato de reporte estructurado.

El 38% usa un formato mixto.

El 20% lo realiza abierto.

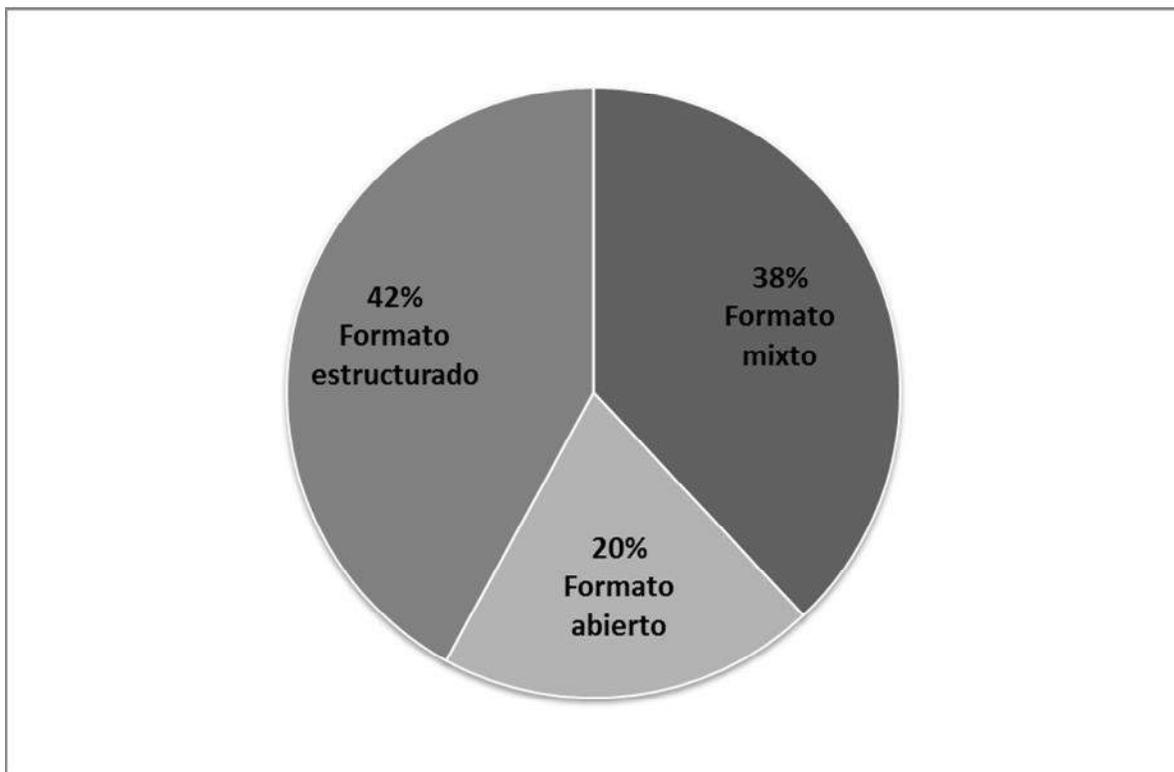


Figura 12. Tipo de reporte utilizado por los encuestados

El perfil de la persona a quien va dirigido el reporte de evaluación, se describe en la figura 13.

El 50% refirió que el reporte está dirigido a personas con licenciatura.

El 22%, es dirigido a personal de nivel operativo, y

El 28%, refirió que el perfil es variable, dependiendo del puesto.

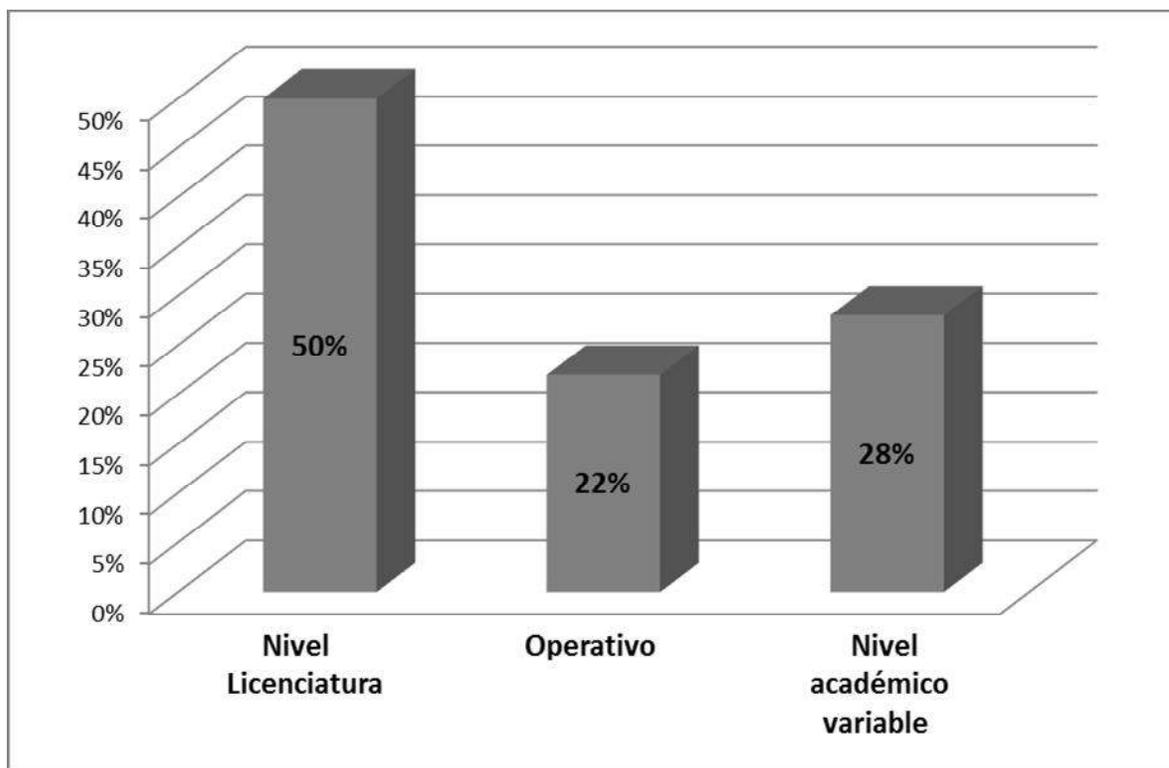


Figura 13. Perfil a académico a quien es dirigido el reporte de evaluación.

La figura 14, describe la influencia de los resultados de la evaluación psicológica, dentro del proceso de selección.

El 70% refirió que la información obtenida es solo complemento.

El 28 % refirió que esta información es determinante para la toma de decisiones, y

El 2% no la considera necesaria para la toma de decisión al contratar a un candidato.

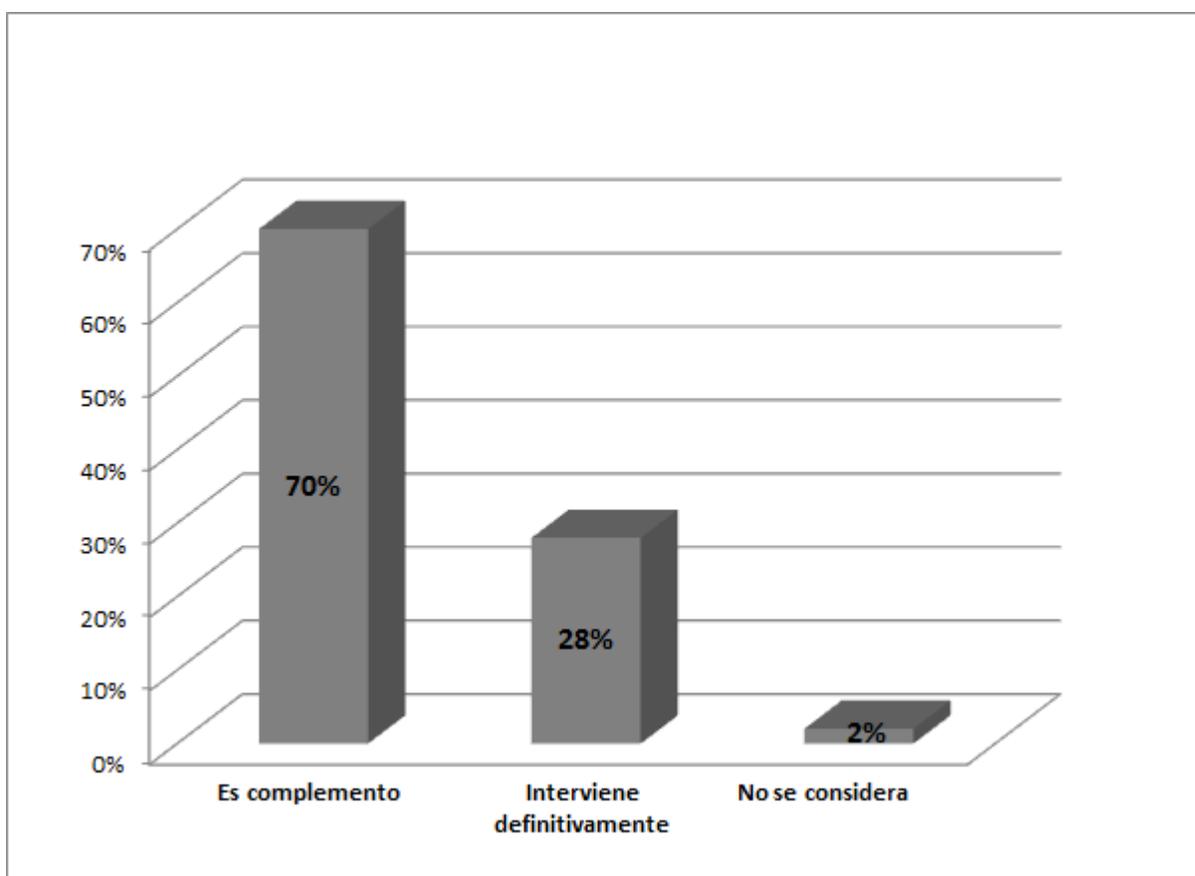


Figura 14. Influencia del reporte de evaluación en la toma de decisión.

A continuación en la figura 15, se describe si las pruebas psicológicas utilizadas cumplen con su función.

El 74% refirió que describen y predicen parcialmente el comportamiento de los candidatos.

El 19%, refirieron que predicen completamente el comportamiento y desempeño de los candidatos.

El 7 %, no emitió ninguna respuesta al respecto.

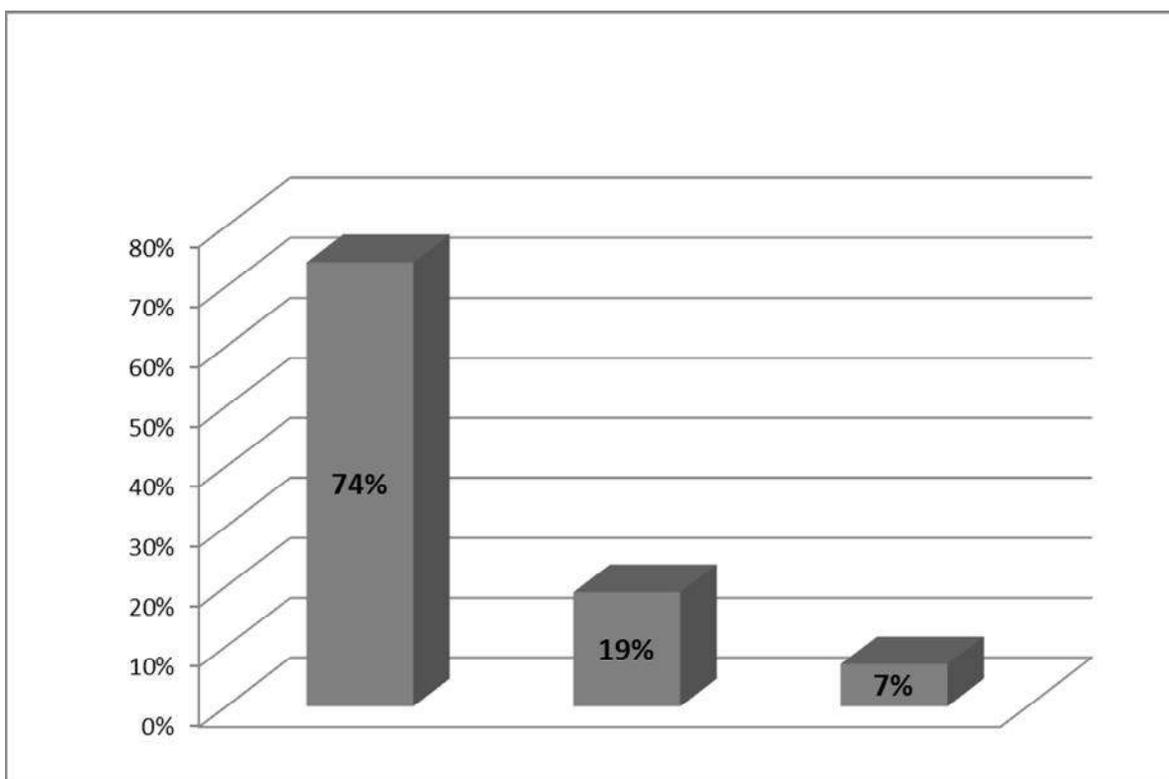


Figura 15. Cumplen con su función las pruebas seleccionadas.

Se solicitó a los encuestados describieran si las pruebas que utilizan cumplen con los requisitos indispensables para su uso, iniciando con el requisito de confiabilidad, que se describe en la figura 16.1.

El 40% de los encuestados, refirió que las pruebas que utiliza son completamente confiables.

El 56% refirió no tener la seguridad de que sean confiables

2% Manifestaron que no son confiables.

Un 2% no contestó.

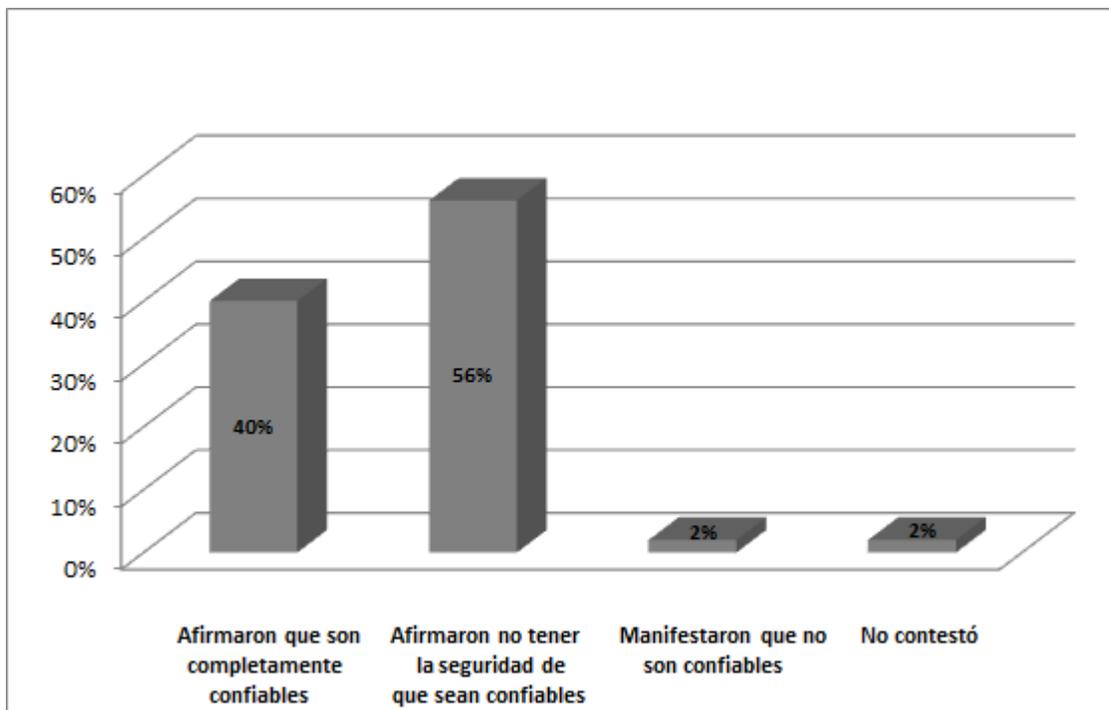


Figura 16.1. Seguridad sobre la confiabilidad de las pruebas que utilizan los encuestados.

La figura 16.2, describe la certeza de que las pruebas que utilizan los encuestados cumplen con el requisito de validez.

El 48% refirió que son completamente válidas.

El 44% manifestó no tener la seguridad de que son válidas.

El 4% afirmó que no son válidas, y

El 4% no contestó.

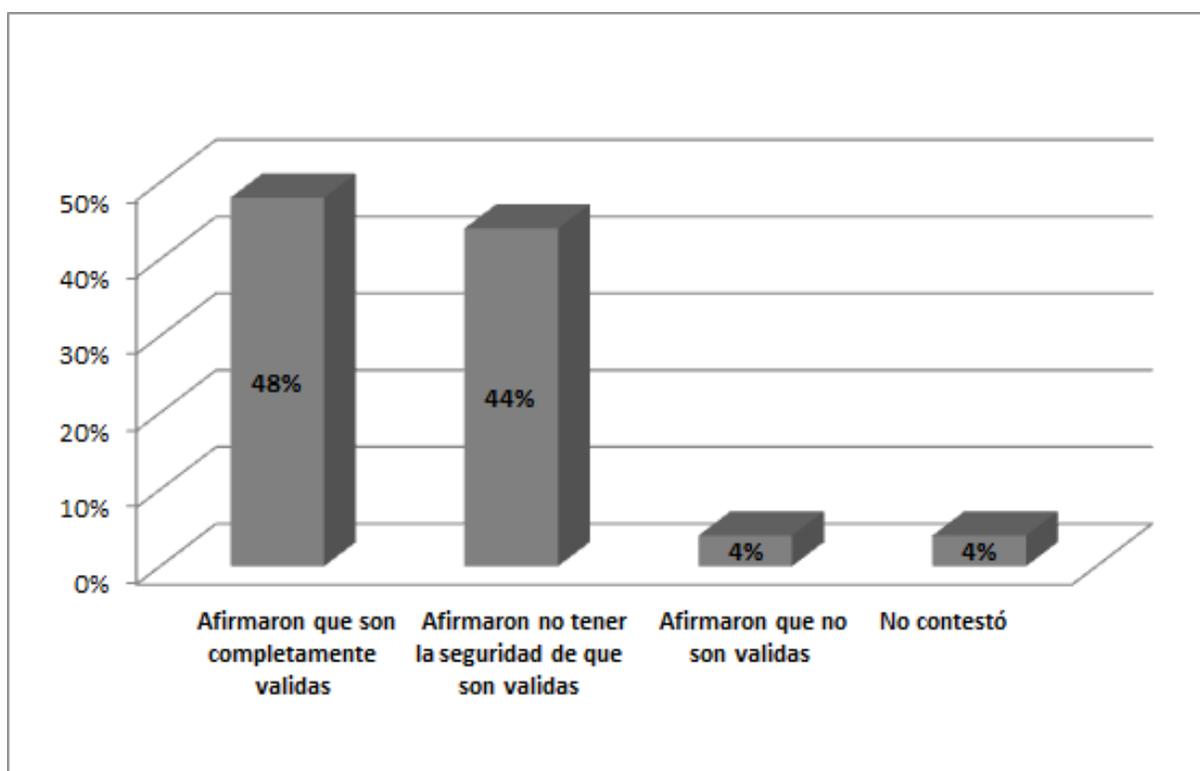


Figura 16.2. Seguridad sobre la validez de las pruebas que utilizan los encuestados.

En la figura 16.3, se describe la certeza de que las pruebas que utilizan los encuestados cumplen con el requisito de estandarización.

El 40% refirió tener la seguridad de que las pruebas que utiliza están estandarizadas.

El 46% refirió no tener la seguridad de que las pruebas que utiliza estén estandarizadas.

El 10% afirmó que las pruebas que usa no están estandarizadas, y

El 4% no contestó.

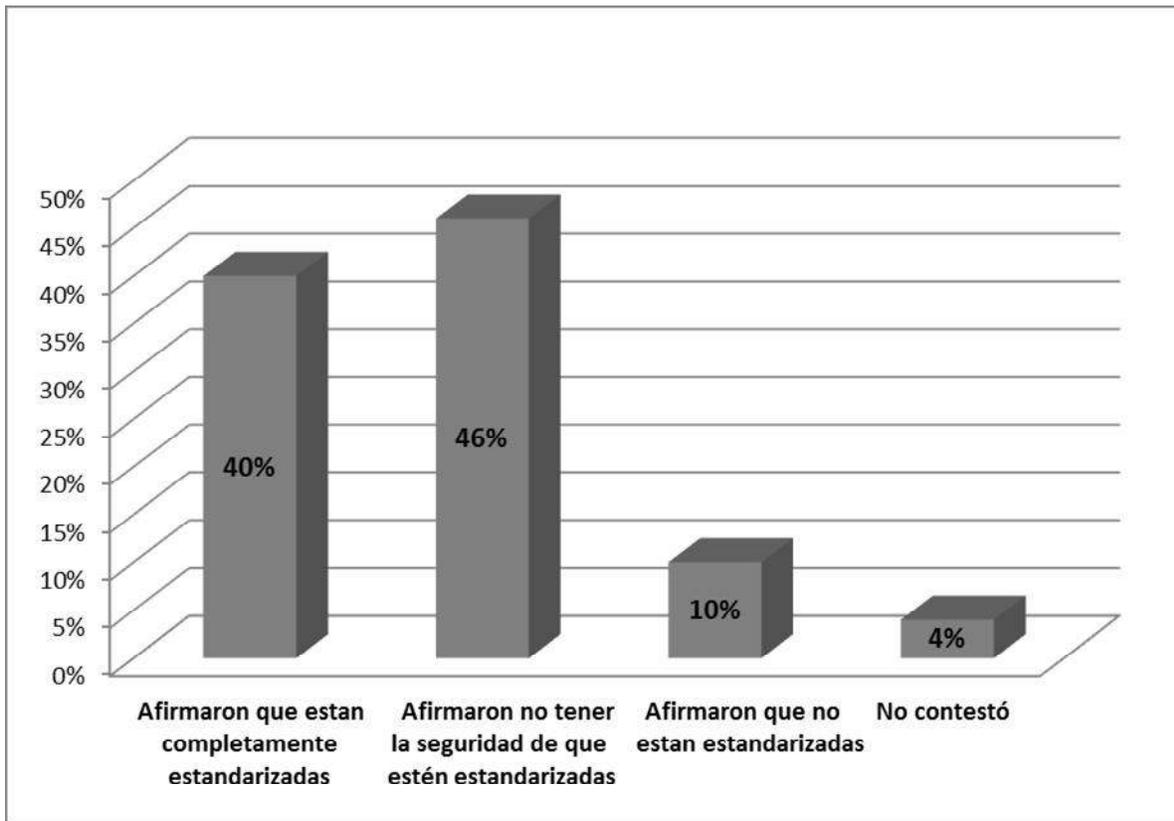


Figura 16.3. Seguridad sobre la estandarización de las pruebas que utilizan los encuestados.

La importancia de que las pruebas cumplan con los requisitos de confiabilidad, validez y estandarización para su uso, se describen en la figura 17.

El 46% considero que es muy importante que las pruebas cuenten con los requisitos de confiabilidad y validez, porque le dan valor y certeza a la información obtenida del candidato.

El 40% considero que si es importante que las pruebas sean confiables, válidas y estén estandarizadas sin especificar porque.

El 12% consideró que no son importantes estos requisitos, porque consideró las pruebas manipulables, subjetivas y que las normas no corresponden a la población mexicana.

El 2% se abstuvo de emitir una respuesta.

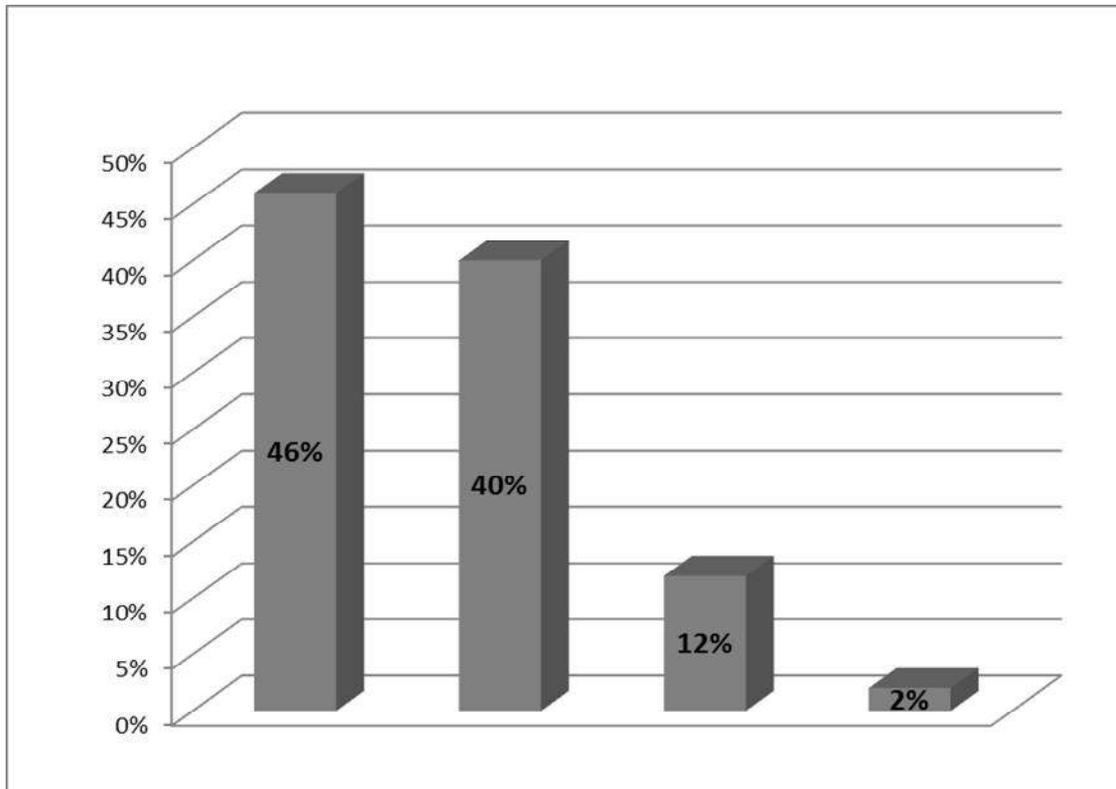


Figura 17. Importancia de que las pruebas cumplan con los requisitos de confiabilidad y validez.

La actualización de los encuestados, se describe en la figura 18.

El 54% no se ha actualizado en el último año.

El 46% refirió si haberlo realizado.

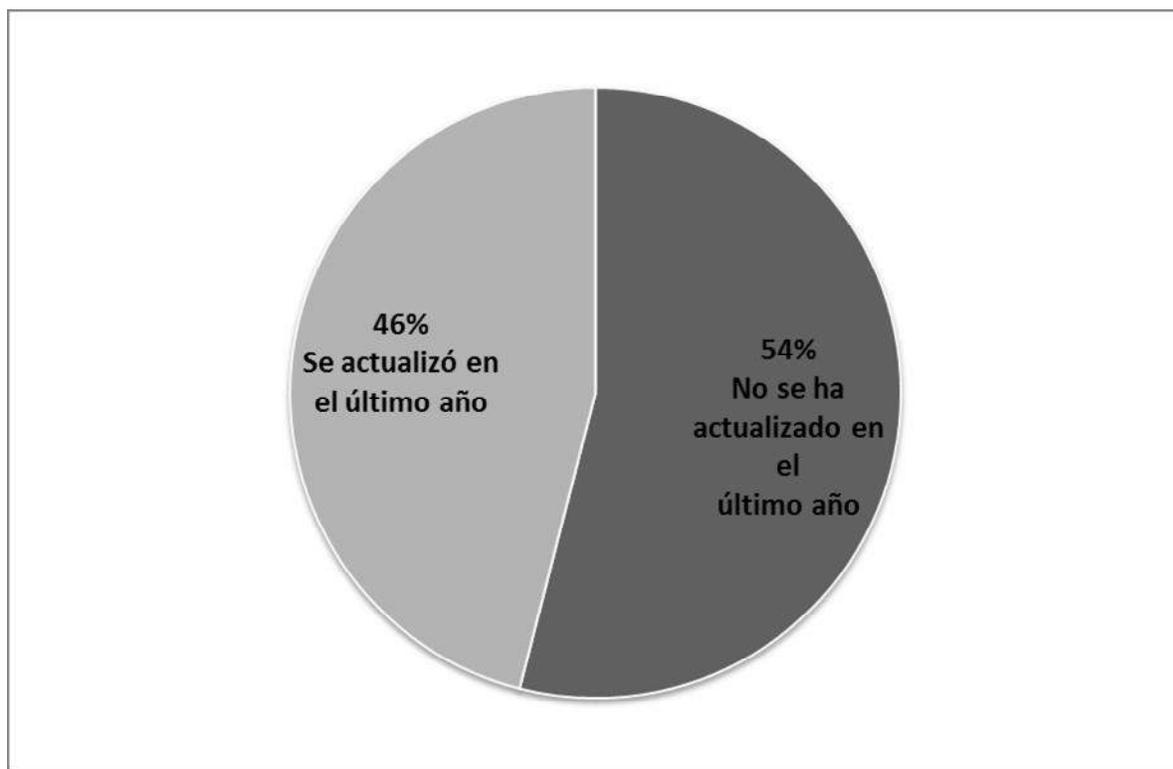


Figura 18. Cursos de actualización recibidos en el último año.

Dentro de las pruebas que más se revisan en los cursos o talleres a los que asistieron los encuestados, se describen a continuación en el cuadro de la figura 19.

PRUEBAS Y TÉCNICAS PSICOLÓGICAS REVISADAS CON MAYOR FRECUENCIA					
Inteligencia	Pruebas de Personalidad Estructuradas	Pruebas Proyectivas	Pruebas Estructuradas de Intereses y Valores	Técnicas Estructuradas	Técnicas Proyectivas
WAIS, Terman Merrill y Wonderlick	MMPI-2, 16PF y Allport	Machover, Figura de la Persona Bajo la lluvia, Test de la Familia, Test de la Casa, Árbol, Persona (HTP), Frases Incompletas de Sacks (FIS) y Frases Incompletas de Grados y Sánchez (FIGS)	Zavic	Técnica Cleaver, Human Side, IPV	Técnica de Análisis Grafológico

Figura 19. Pruebas con mayor frecuencia revisadas en cursos y talleres a los que han asistido los encuestados.

Los requisitos solicitados a los entrevistados por parte de las instituciones que han impartido los cursos o talleres se detallan en la figura 20.

El 5% solicitó el título como psicólogo.

El 52% solo solicitó haber cursado la carrera sin necesariamente solicitar el título.

El 43% refirió no les solicitaron ningún requisito.

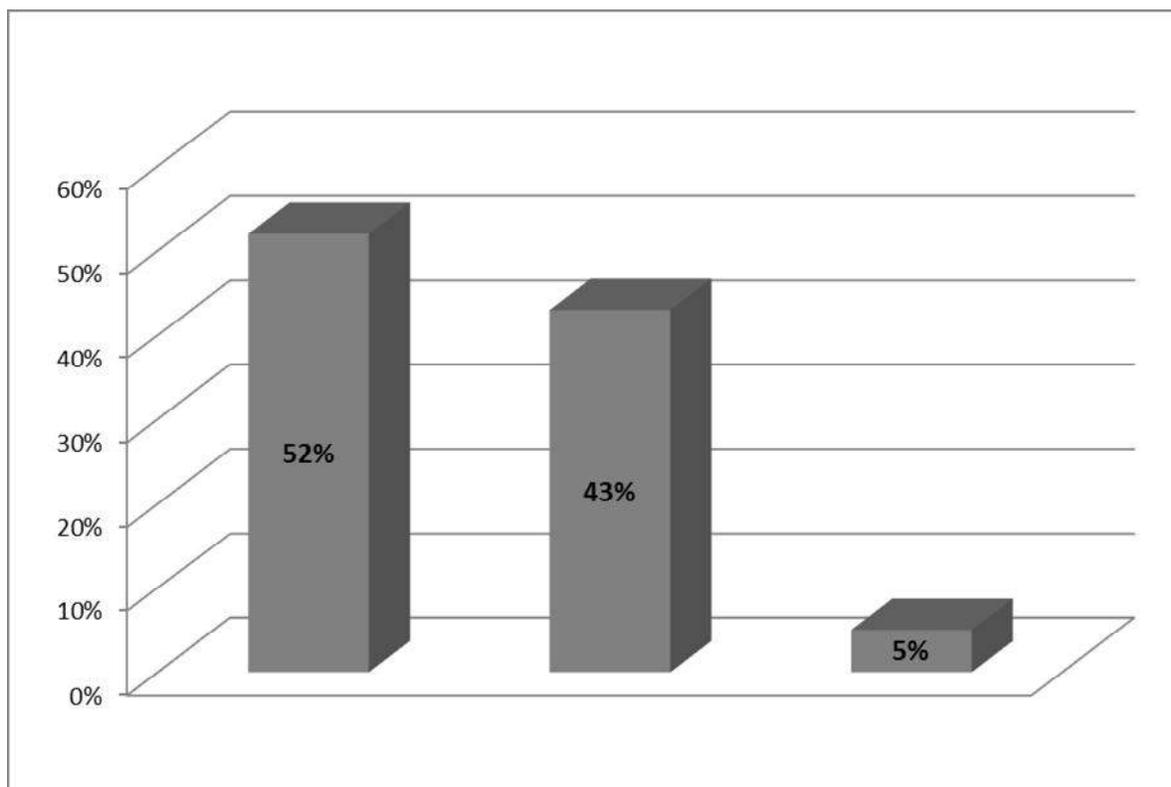


Figura 20. Requisitos solicitados para participar en los cursos de capacitación.

La figura 21, describe si una vez que tomaron algún curso o capacitación sobre pruebas, sus conocimientos en cuanto a la aplicación e interpretación eran suficientes para realizar sus actividades de evaluación en selección de personal.

El 68% se considera experto en cuanto a la aplicación e interpretación de pruebas.

El 18% consideró que su conocimiento es suficiente para desempeñar adecuadamente sus funciones, sin necesariamente ser experto.

El 14% consideró escasos sus conocimientos y experiencia en cuanto a la aplicación e interpretación de las pruebas psicológicas, requiriendo la necesidad de tomar cursos especializados.

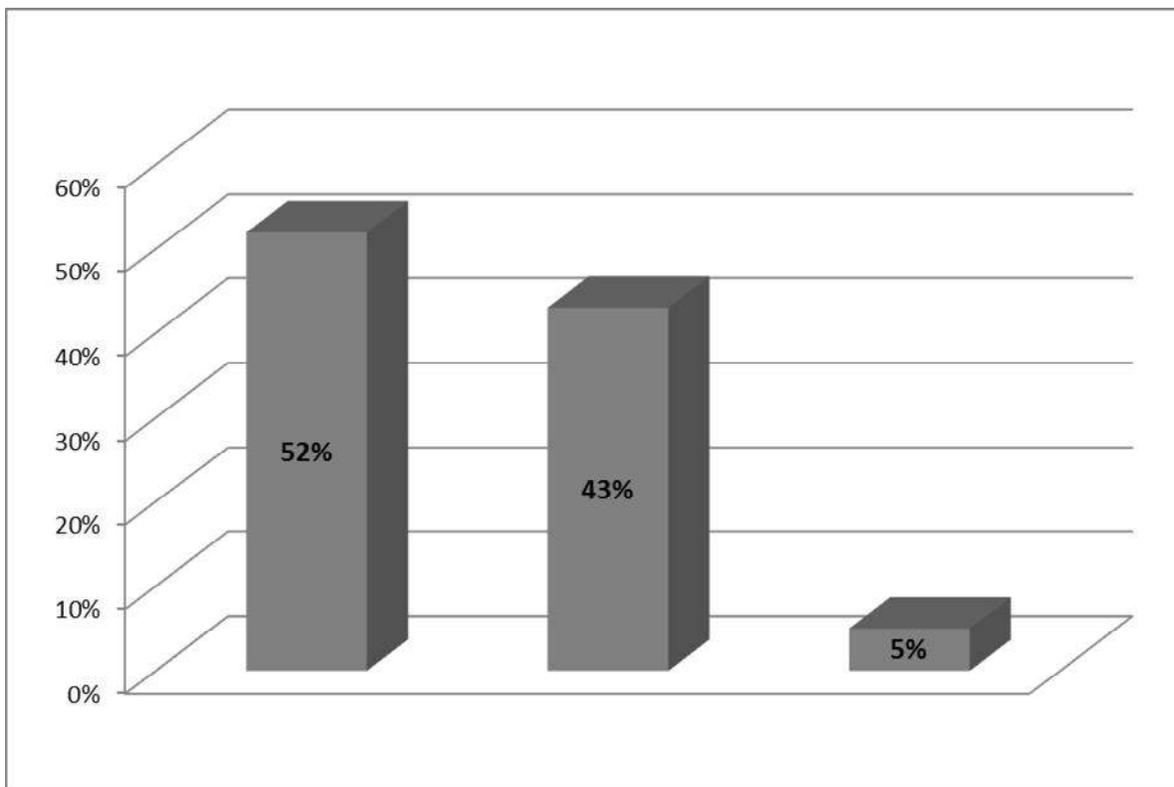


Figura 21. Aportación de las pruebas psicológicas en la experiencia laboral de los encuestados.

Se les preguntó a los encuestados a través de que medio adquirieron sus conocimientos sobre pruebas psicológicas, de los cuales en la figura 22, se realiza la siguiente descripción.

El 68% refirió haberlos adquirido inicialmente a través de su formación académica, complementado con el ejercicio laboral y con cursos y diplomados.

El 16% refirió que sus conocimientos fueron adquiridos a través del ejercicio laboral complementado por cursos y diplomados.

El 14% refirió haberlos adquirido únicamente a través de su ejercicio laboral, y

El 2% se abstuvo de contestar.

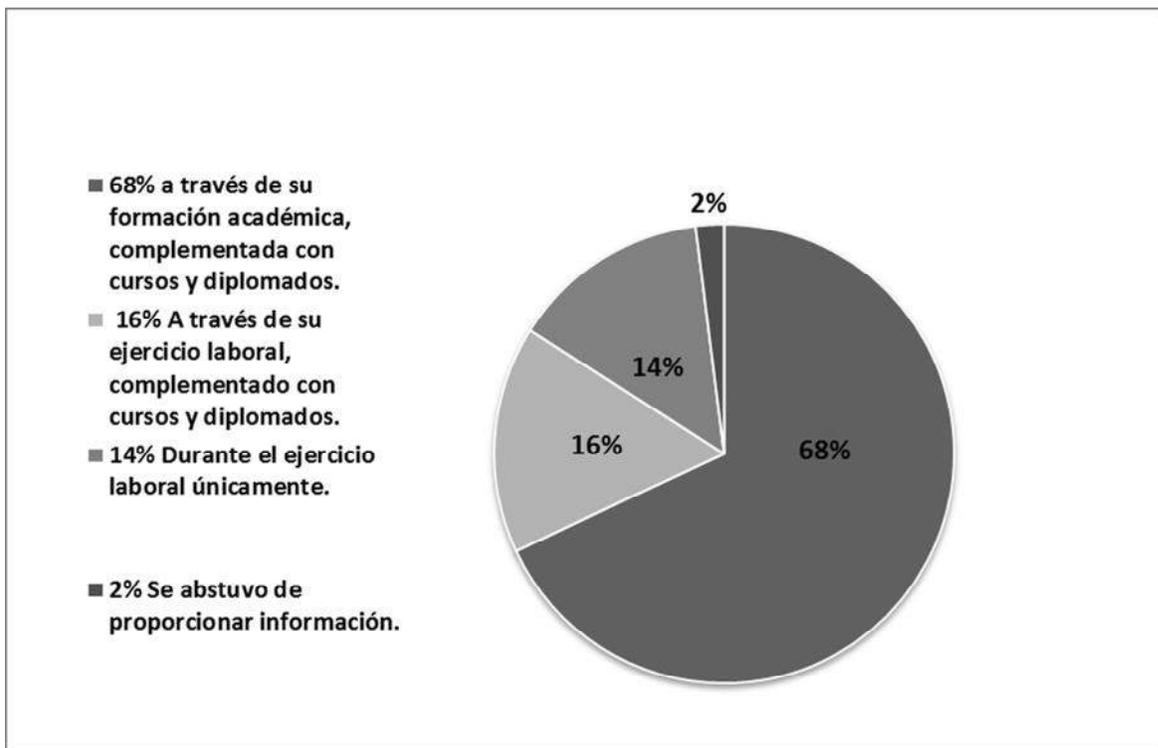


Figura 22. Medio a través del que los entrevistados adquirieron sus conocimientos sobre pruebas psicológicas.

Finalmente en la figura 23, se describe la siguiente pregunta ¿si los conocimientos con los que cuentan son suficientes para desempeñar adecuadamente sus funciones?

El 82% contestó que sus conocimientos teóricos y prácticos son suficientes para desempeñar adecuadamente las funciones de su trabajo.

El 12% refiere que sus conocimientos teórico-prácticos aún no son suficientes para realizar adecuadamente su trabajo, por lo que considera necesario continuar capacitándose y especializándose.

Finalmente el 6% refirió si necesitar adquirir capacitación para adquirir nuevos conocimientos por falta de experiencia y práctica en el contexto laboral.

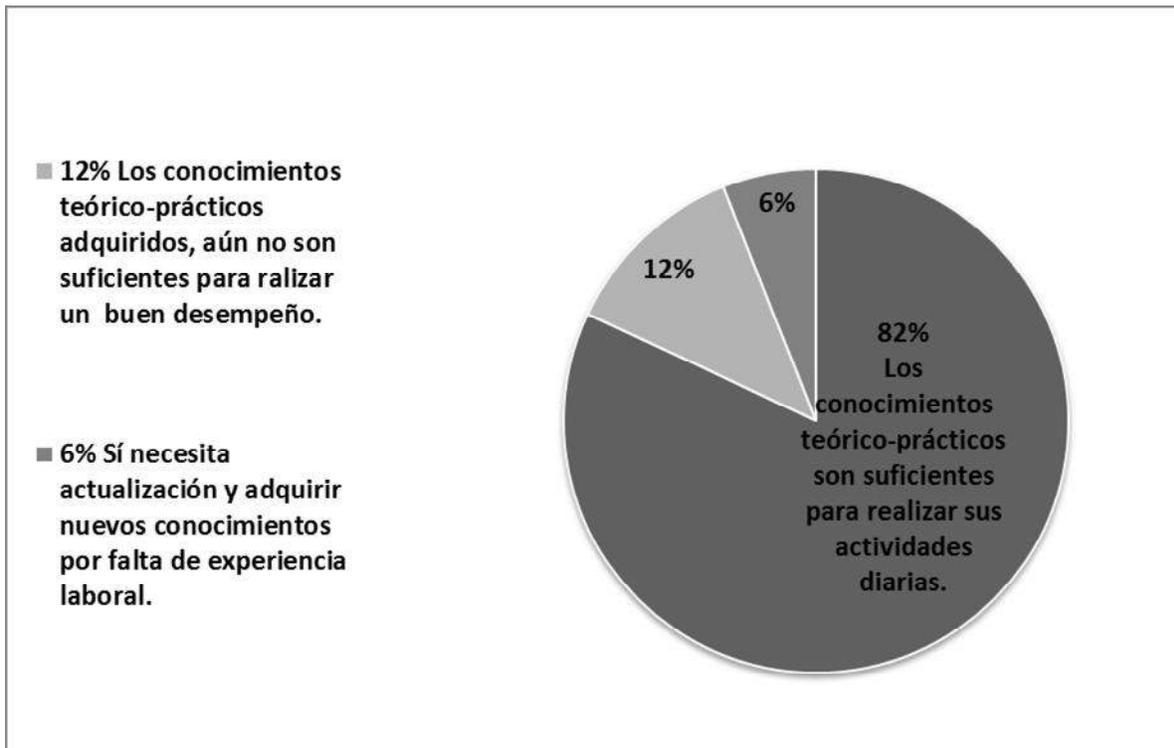


Figura 23. Conocimientos adquiridos para desempeñar sus funciones.

Conclusiones.

De acuerdo a los resultados del cuestionario aplicado a los integrantes de la muestra, se encontró que la evaluación en selección de personal es realizada por personas con nivel licenciatura en mayor frecuencia a diferencia de un mínimo porcentaje de los que cuentan con formación de carrera técnica y bachillerato; dentro de los que destacan en primer lugar es realizada por psicólogos titulados, seguida por los psicólogos que aún son pasantes, y un estudiante de la misma; seguidos por pedagogos, administradores, un trunco en administración, y por último trabajadores sociales; la información también arrojó que dadas estas condiciones, los profesionistas con formación diferente a la psicología, no cuentan con los conocimientos técnicos mínimos para utilizar adecuadamente los instrumentos de evaluación psicológica en la evaluación y selección de personal.

De acuerdo con Grados (2003, p. 223), el Psicólogo organizacional debe elaborar un perfil psicológico con las especificaciones del puesto; en el que las capacidades, conocimientos, la experiencia, las habilidades, las actitudes; entre otras características a considerar, son componentes básicos de la personalidad de un individuo, que hacen posible su óptimo desarrollo dentro de una sociedad y específicamente de su ámbito laboral, razón por la que deberán analizarse con técnicas confiables.

Contrario a esta definición, se encontró que los entrevistados, realizan un efecto inverso, porque al armar una batería de pruebas psicológicas, se basan en las características o en la finalidad del rasgo de estudio para el que fueron realizadas las pruebas, pues nuestros entrevistados buscan candidatos para adaptarlos al puesto, y no al revés, adaptar el mejor candidato al puesto a ocupar, sin considerar que la descripción del puesto es la guía a través de la cual se orienta la evaluación, acompañada del perfil psicológico.

Esta situación enfatiza que no se consideran los requisitos mínimos de confiabilidad y validez de las pruebas para su aplicación al realizar la evaluación de personal, ya que se basan más en las características que evalúa la prueba que por sus requisitos indispensables para su uso, Trayendo como consecuencia que esta aplicación errónea, lleva a dudar del estudio científico tanto de las pruebas como de la psicología misma, pues al obtener resultados ineficaces dado que los resultados no son los esperados, es lo que lleva a cuestionar la aplicación y funcionalidad de la psicología al predecir y estudiar el comportamiento humano dentro del trabajo.

Dos puntos indispensables para considerar en todo momento de acuerdo a Aragón (2011) en un instrumento de evaluación psicológica como adecuado, es que debe contar: la *confiabilidad* y *validez*. Términos que encontramos recurrentemente al utilizar una técnica de evaluación estructurada, y que nos permitirán obtener información certera de los sujetos que estamos evaluando, de forma consistente en repetidas ocasiones y haciendo aquello para lo que fue concebido; sin embargo por la falta de experiencia de los encuestados, y la ausencia de capacitación adecuada, se encontró que estos no tienen claros los requisitos mínimos para el uso y

manejo de los instrumentos de evaluación, ya que dudan de la veracidad del contenido de las pruebas que manejan, esto deja observar que no se considera un presupuesto de inversión que contemple la compra de equipo y sistemas para evaluación, lo cual no permite hacer más eficiente este proceso, en la que se invierten muchas horas hombre para su realización, pues se encontró un alto el índice de personas que realizan sus procesos de manera manual, o que se invierta en un tercero, como los out-sourcing que si pueden tener las herramientas que faciliten su realización.

Hasta ahora se ha visto, que aun cuando no se realiza un adecuado uso de las pruebas en la evaluación de personal, el resultado de la información que proporcionan no es determinante, pero si considerado al momento de tomar una decisión para contratar a un candidato, puesto que el 28% de los encuestados afirmó que la toma de decisión se basa exclusivamente en los resultados de la evaluación, tomando como referencia estas dos respuestas para justificar, que el uso de pruebas psicológicas en la evaluación para la selección de personal, si se toma en cuenta para contratar a un candidato, pese al no haber un cotejo adecuado como se mencionó anteriormente con la descripción de puestos y o el perfil psicológico.

En general se puede afirmar que el sector empresarial considera necesaria la evaluación como campo exclusivo del psicólogo, pero es evidente que hace mucha falta trabajar sobre los métodos de enseñanza aprendizaje dentro del área de psicometría en las Universidades como en los centros e instituciones profesionales de educación continua, de tal forma que se retomen, se revisen y se adapten al contexto actual, las asignaturas del área de medición, que nutran y proporcionen bases sólidas sobre los requisitos para el uso de instrumentos de medición y que el estudiante y el profesional asimilen y apliquen correctamente los estos elementos que hacen realmente funcional el uso de los instrumentos de evaluación psicológica y los conjugue con su adaptación a su campo profesional; así como las empresas que se dedican a impartir capacitación a profesionistas que no son psicólogos, proporcionen esta información técnica necesaria que complemente el hecho de aplicar y calificar pruebas psicológicas.

De tal forma que como Chiavenato (2011) plantea que “el capital financiero deja de ser el recurso más importante de una organización. Otros activos intangibles e invisibles toman rápidamente su lugar, refiriéndonos al capital intelectual”, localizado exclusivamente en las personas, pues el capital físico se deprecia con el uso, pero el valor del conocimiento de una persona no deja de aumentar, puesto que no disminuye se complementa con el de los demás.

Limitaciones

No haber sometido el instrumento para el levantamiento de la información a un proceso de validación, ya sea a través de un jueceo o de un proceso de validación estadístico.

La aplicación masiva del instrumento, ya que limito la oportunidad de vigilar que los encuestados contestaran toda la información solicitada en el instrumento.

En cuestión técnica, haber realizado el trabajo de captura en un equipo de cómputo armado en el extranjero, llevando a múltiples errores ortográficos y sintácticos.

La inseguridad generalizada a nivel nacional, ya que los encuestados limitaron cierta información, por no contar con la certeza del uso adecuado de la información proporcionada catalogándola como confidencial.

Referencias.

- Alles, M. (2011). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Ediciones Granica México. 2ª Edición. 6ª Reimpresión.
- Alles, M. (2010). Selección por Competencias. Ediciones Granica México. 1ª Edición.
- Anastasi A. y Urbina, S. (1998). Tests Psicológicos. Prentice Hall México. 1ª Edición.
- APA. (2006). Manual de Estilo de Publicaciones de la American Psychological Association. Editorial El Manual Moderno.
- APA. (2010) Diccionario Conciso de Psicología. Editorial El Manual Moderno.
- Aragón, B.L.E. (2011) Evaluación Psicológica. Historia, Fundamentos, teórico-conceptuales y Psicometría. Editorial El Manual Moderno
- Arias, G.L.F. Heredia E. V. (2006).Administración de Recursos Humanos: Para el Alto Desempeño. México. 6ª Edición. Editorial Trillas.
- Baptista L.P., Fernández C. C., Hernández S. R., (2006) Metodología de la Investigación. México Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores. 4ª Edición.
- Cayssials, A.N., Fernández, L.M., Pérez, M.A. (2009) Curso Básico de Psicometría. Lugar Editorial S.A. Buenos Aires. Argentina.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores. 9ª Edición.
- Cozby, P.C. (2005) Métodos de Investigación del Comportamiento. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores. México.1ª Impresión.
- Cohen R.J., Swerdlik E, M (2006) Pruebas y Evaluación Psicológicas. Editorial Mc-Graw-Hill Interamericana Editores. 6ª Edición.
- Cuesta S.A. (2011). Gestión del Talento Humano y del Comportamiento. Colombia. Coe Ediciones.
- Dessler, G., Varela, R. (2011). Administración Enfoque Latino Americano. Pearson Educación. México. 1ª Impresión.
- Gómez, M.L., Balkin B.D. (2001) Dirección y Gestión de Recursos Humanos. México Editorial Pearson Educación S.A. 3ª Edición.
- Grados, J.A. (2003). Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal. México. Editorial El Manual Moderno. 3ª Edición.

Grados, J.A. (2002). Calificación de Méritos. Evaluación por Competencias Laborales. México. Editorial Trillas. 5ª Edición.

Gutiérrez, E.G. (2012). Competencias Gerenciales. Bogotá. Editorial Ecoe Ediciones.

Hellriegel, D., Slocum W.J (2004). Comportamiento Organizacional. International Thomson Editores. 10ª Edición.

Hogan, P.T (2004). Pruebas Psicológicas. Una introducción y Práctica. Editorial Manual Moderno. 2004.

<http://www.inegi.org.mx>, (2003).

Ivancevich J.M. (2005). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México. 1ª Edición.

Kerlinger, F., y Howard, B, Lee (2002) Investigación del Comportamiento. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México. 4ª Edición.

Morales, M.L (1985). Psicometría Aplicada. México. Editorial Trillas. 7ª Reimpresión.

Nunalli, C. J y Bernstein, H.I. (1995) Teoría Psicométrica. Editorial Mc-Graw Hill Interamericana. México. 3ª Edición.

Pichot. P. (1980) Los Tests Mentales. Editorial Paidós Mexicana S.A. 3ª Reimpresión.

Reyes, P. A. (2008) Análisis de Puestos. Editorial Limusa.

Richino V. Susana (2000) Selección de Personal. Editorial Paidós Mexicana S.A. 2ª Edición.

Sánchez G.J.C. (1997). Selección de Personal. Guía Práctica. Ediciones AMARÚ Salamanca. 2ª Edición.

Smith, E, E y Hoeksema, S.N (2003); Introducción a la Psicología. Internacional Thompson. 14ª Edición. Impreso en España.

Sommer, B. Sommer R. (2001). La Investigación del Comportamiento. Una guía práctica con técnicas y herramientas. Editorial Oxford México. University.

Werther W. B., Davis K. (2008) Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas. Editorial McGraw Hill. 6ª Edición.

ANEXOS

ANEXO 1.

CUESTIONARIO PARA EL EVALUADOR DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Instrucciones:			
A continuación encontrará una serie de preguntas; algunas seguidas de un paréntesis y otras con diferentes opciones de respuesta, léalas cuidadosamente y marque dentro de este con una X si es el caso, así como también encontrará preguntas abiertas en las que se le solicitará que su respuesta sea lo más concreta posible de acuerdo a como corresponda su conocimiento y / o experiencia. El contenido de la información que se le solicita es sobre su conocimiento y experiencia en la evaluación psicológica durante el proceso de selección de personal. La información que nos proporcione es estrictamente y exclusivamente con fines de investigación; sus respuestas serán confidenciales y permanecerán en el anonimato, por lo que agradeceré su respuesta sea lo más veraz y objetiva posible.			
Edad:		Sexo:	
Puesto Desempeñado:		Giro de la Empresa:	
Número total de empleados			
Escolaridad: ()	Carrera técnica: ()	Licenciatura: ()	
Maestría:	Otro:	Especifique:	
Institución:		Nombre de la escuela:	
Situación académica:			
Pasante: ()	Titulado: ()	Trunco: ()	Otro:
1. Marque el tiempo de experiencia que lleva aplicando e interpretando pruebas psicológicas: A. 1 año o menos () B. 1-3 años () C. 3-5 años () D. 5- 8 años () E. Mas de 8 años ()			
2. De acuerdo a su experiencia laboral y/o académica: 2a. ¿Usted propuso las pruebas para realizar la evaluación como actualmente la realiza en su empresa? Si () No () 2b. ¿Únicamente ha realizado ajustes para su funcionamiento actual? Si () No () Si su respuesta fue afirmativa ¿Cuáles fueron estos ajustes?			
3. Indique la forma de aplicación de las pruebas que maneja: Manual "lápiz/papel" () Sistema computacional () Menciona el nombre del sistema:			
4. Actualmente las pruebas psicológicas usted: Aplica () Interpreta () Análisis de resultados ()			
5. La evaluación es realizada: Por usted () Por una consultoría o out-sourcing ()			
6. Describa brevemente los criterios que usted considera para seleccionar las pruebas que componen			

su batería:		
7. Su batería de pruebas psicológicas ¿cumple con las expectativas planteadas para su aplicación (descripción y/o perfil de puesto)? Si () Porque: No () Porque:		
8. ¿Cuál es el tiempo promedio que invierte en las siguientes actividades de la evaluación por candidato? Aplicación: Interpretación: Integración:		
9. Las pruebas psicológicas en selección le permiten: Valorar () Describir () Predecir () Todas las anteriores () Ninguna de las anteriores ()		
10. La presentación de su reporte de resultados de la evaluación psicológica lo integra mediante un formato de: Reporte Estructurado () Reporte Abierto () Reporte Mixto ()		
11. ¿Cuál es el perfil de las personas a las que usted dirige el reporte de resultados?		
12. ¿El reporte de resultados de las pruebas interviene en la toma de decisión para contratar a un candidato? En forma definitiva () Es complemento () No se considera ()		
13. ¿Considera que las pruebas psicológicas realmente describen y predicen el comportamiento y desempeño de una persona para el logro de los objetivos planteados? Completamente () Parcialmente () Ninguna de las anteriores ()		
14. ¿Las pruebas que usted aplica, cumplen con los siguientes requisitos para su uso? Confiabilidad: Completamente () Parcialmente () Poco () Nulo () Validez: Completamente () Parcialmente () Poco () Nulo () Estandarización Completamente () Parcialmente () Poco () Nulo () Ninguno Completamente () Parcialmente () Poco () Nulo ()		
15. ¿Considera importante que una prueba sea válida y confiable? Si () No () ¿Porque?		
16. Si usted es quien realiza la evaluación, ¿ha tomado cursos o alguna otra capacitación para ampliar sus conocimientos y conocer otras pruebas psicológicas en el último año? Si () No ()		
17. Si usted contestó SI a la pregunta anterior, favor de describir los cursos o talleres sobre pruebas psicológicas a los que ha asistido:		
Nombre de las pruebas revisadas	Tiempo invertido para su revisión	Institución en donde recibió la capacitación

<p>18. Para su asistencia a cursos o talleres ¿le solicitaron algún requisito para su participación (formación académica, título, cédula, etc.?) Si () No ()</p> <p>Especifique el requisito:</p>		
<p>19. El conocimiento acerca de la aplicación e interpretación de las pruebas psicológicas que actualmente posee, lo considera:</p> <p>Aplicación Experto() Suficiente() Escaso() Nulo() Otro:</p> <p>Interpretación Experto() Suficiente() Escaso() Nulo() Otro:</p>		
<p>20. Usted adquirió el conocimiento de pruebas psicológicas (aplicar y/o interpretar) a través de:</p> <p>A. Formación Académica</p> <p>Completamente de Acuerdo () De Acuerdo() En Desacuerdo()</p> <p>Completamente en Desacuerdo() Otro:</p> <p>B. Durante el ejercicio laboral</p> <p>Completamente de Acuerdo () De Acuerdo() En Desacuerdo()</p> <p>Completamente en Desacuerdo() Otro:</p> <p>C. Cursos o Diplomados</p> <p>Completamente de Acuerdo () De Acuerdo() En Desacuerdo()</p> <p>Completamente en Desacuerdo() Otro:</p>		
<p>21. Considera que sus conocimientos teórico-práctico, anteriormente descritos son suficientes para desempeñar sus funciones diarias:</p> <p>Si () No ()</p> <p>¿Porque?</p>		

Agradezco su colaboración y tiempo.