

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

“NIVEL DE EFECTIVIDAD DE LAS PRUEBAS PSICOMÉTRICAS EN LA ACTUALIDAD PARA ESTABLECER PERFILES DE PERSONALIDAD Y DE APTITUDES.”

TESIS DE GRADO

ERICKA MARITZA MOLINA BOLLAT
CARNET 12775-13

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, NOVIEMBRE DE 2017
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

“NIVEL DE EFECTIVIDAD DE LAS PRUEBAS PSICOMÉTRICAS EN LA ACTUALIDAD PARA ESTABLECER PERFILES DE PERSONALIDAD Y DE APTITUDES.”

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
ERICKA MARITZA MOLINA BOLLAT

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, NOVIEMBRE DE 2017
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANO: MGTR. HÉCTOR ANTONIO ESTRELLA LÓPEZ, S. J.

VICEDECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO

SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN
MGTR. MARIE ALBERTINA CHAMO GÓMEZ DE LEMUS

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN
MGTR. MARÍA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS

Guatemala, 08 de noviembre de 2017

Señores
Miembros del Consejo
Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar
Guatemala, Guatemala

Estimados Señores:

Ante ustedes presento el trabajo de Tesis de la alumna *Ericka Maritza Molina Bollat*

carné No. **1277513** el cual se titula “**NIVEL DE EFECTIVIDAD DE LAS PRUEBAS PSICOMÉTRICAS EN LA ACTUALIDAD PARA ESTABLECER PERFILES DE PERSONALIDAD Y APTITUDES**”, para optar al título de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional.

Considero que el trabajo realizado por la alumna Molina Bollat, llena los requisitos de investigación propuestos por la Facultad, por lo que no tengo reparo alguno para afirmar que será de beneficio para la comunidad investigadora landivariana, asimismo, solicito sea aprobado para continuar los procesos correspondientes.

Sin otro particular me suscribo

Atentamente,



Licda. Marie Chamo Gómez de Lemus

Asesora de Tesis

Código docente 21223

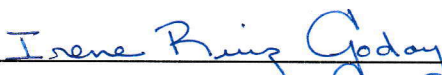
Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante ERICKA MARITZA MOLINA BOLLAT, Carnet 12775-13 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 051426-2017 de fecha 21 de diciembre de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

“NIVEL DE EFECTIVIDAD DE LAS PRUEBAS PSICOMÉTRICAS EN LA ACTUALIDAD PARA ESTABLECER PERFILES DE PERSONALIDAD Y DE APTITUDES.”

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 28 días del mes de noviembre del año 2017.



**MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODÓY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar**

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por haberme dado la oportunidad de estudiar y formarme para el trabajo que Él tiene preparado para mí. Por Su amor incondicional, gracia y misericordia diaria. Por ayudarme en cada momento de dificultad, darme las fuerzas necesarias para seguir adelante cuando ya no quería hacerlo y permitirme llegar a ser la mujer que soy hoy. Por la aprobación de mi trabajo de investigación y por la futura graduación. Sin Él, yo no sería nada.

A MI MADRE

Sandra Maritza Bollat Ramírez por haberme apoyado en todo momento y darme el empujón que necesitaba en los estudios. Por dar lo mejor de ella para enseñarme lo que sé hoy y por ser un ejemplo a seguir de cómo ser una excelente mujer, esposa y mamá. Por el amor que me da y por todos sus consejos.

A MI PADRE

Erick Orlando Molina Leiva por ser inspiración para mí y haberme dado la oportunidad de estudiar en una universidad privada y apoyarme a salir adelante. Por su cariño y enseñanzas. Por preocuparse por mis estudios y apoyarme en la revisión de mi tesis a pesar de venir cansado del trabajo. Por sus consejos profesionales y por siempre querer lo mejor para mí.

A MI AMIGA

Katherine Violeta Turcios Colmenares por haber sido de las pocas amigas que brindan su amistad en cualquier momento sin importar lo difíciles que sean. Por animarme cuando sentía que no iba a lograrlo. Por ser un ejemplo a seguir de lo que significa ser una mujer esforzada y valiente.

A MI ASESORA

Licda. Marie Chamo por su tiempo, dedicación, consejos, enseñanzas y por hacer de esto posible.

ÍNDICE

RESUMEN

I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Pruebas psicométricas	7
1.1.1. Origen de las pruebas psicométricas	7
1.1.2. Clasificación de pruebas psicométricas	9
1.1.3. Tipos de pruebas psicométricas.....	10
1.1.4. Confiabilidad y validez de las pruebas psicométricas	15
1.1.5. Las pruebas psicométricas en las empresas	16
1.1.6. Pruebas psicométricas en línea	16
1.2. Proceso de reclutamiento y selección	17
1.2.1. Reclutamiento de personal.....	17
1.2.2. Selección de personal	19
1.2.3. Entrevista de evaluación situacional	20
1.2.4. Subcontratación reclutamiento y selección	23
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
2.1 Objetivos.....	25
2.1.1 General.....	25
2.1.2. Específicos	25
2.2 Variables.....	26
2.3 Definición de elemento de estudio	26
2.4 Alcances y límites.....	27
2.5 Aporte	27
III. MÉTODO	28
3.1 Sujetos.....	28
3.2 Instrumento.....	29
3.3 Procedimiento.....	31
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	31
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	32
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	46
VI. CONCLUSIONES	49
VII. RECOMENDACIONES	50

ANEXOS

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación fue identificar el nivel de efectividad de las pruebas psicométricas que actualmente se aplican en organizaciones para establecer los perfiles de personalidad y de aptitudes de los aspirantes a puestos de trabajo a nivel administrativo, según personal del departamento de Recursos Humanos de diferentes empresas. La investigación fue de tipo descriptiva, realizando un estudio cuantitativo de las respuestas que se obtuvieron del cuestionario elaborado para el efecto. El muestreo que se escogió fue no probabilístico, ya que se seleccionó a un subgrupo de la población basado en ciertas características.

Se trabajó con un grupo de 35 colaboradores del área de reclutamiento y selección de personal del departamento de Recursos Humanos, 30 de género femenino y 5 de género masculino, de empresas bancarias, farmacéuticas, agencias de empleo, aseguradoras, call center y centros educativos.

Para recopilar la información se utilizó un cuestionario realizado por la autora de esta investigación, el cual consistió en un conjunto de cuatro reactivos, siendo estos los siguientes: a) necesidad de actualizar las pruebas psicométricas, b) conocimiento previo del significado de las respuestas, c) concordancia entre pruebas psicométricas y candidato que busca la organización, y d) utilizar entrevistas de evaluación situacional.

Se concluyó que, según los colaboradores del departamento de Recursos Humanos, las pruebas psicométricas que actualmente aplican en las organizaciones para establecer los perfiles de personalidad y de aptitudes de los aspirantes a puestos de trabajo a nivel administrativo, tienen un alto nivel de efectividad, ya que estas pruebas son la herramienta que todo colaborador del área de reclutamiento y selección utiliza para decidir quién es el candidato idóneo para seleccionar.

Las recomendaciones van enfocadas en seguir utilizando las pruebas psicométricas de personalidad y de aptitudes e implementar las entrevistas de evaluación situacional en el proceso de reclutamiento y selección en las empresas.

I. INTRODUCCIÓN

Durante mucho tiempo, en Guatemala los expertos en psicología han procurado encontrar mecanismos adecuados para evaluar los conocimientos, experiencias, habilidades, y aptitudes de las personas que aspiran ocupar puestos de trabajo en las distintas organizaciones, con el propósito de asegurar, de manera razonable, que estos atributos se adecuen al perfil, funciones y responsabilidades del puesto.

Dentro de los distintos mecanismos de evaluación existentes se encuentran las pruebas psicométricas, las cuales han contribuido de manera importante con el área de reclutamiento y selección del departamento de Recursos Humanos, las que se utilizan para identificar si el aspirante posee la personalidad, las aptitudes, la inteligencia, valores y si su adaptabilidad social son las que se requieren dentro del puesto al que aplica.

Ahora bien, el tiempo es un factor importante a considerar, pues las pruebas continúan siendo las mismas a pesar de los años. Así puede que cambie el vocabulario o el orden, pero al final evalúan los mismos aspectos. Esto puede causar que los aspirantes al puesto sepan qué respuesta es mejor marcar relacionada con la plaza, aunque esta no necesariamente esté acorde a sus atributos personales. Además, en la actualidad se cuenta con un acceso fácil a Internet, lo que puede dar la oportunidad a los aspirantes al empleo de buscar consejos para llenar las pruebas o solicitar las respuestas que mejor convengan.

En ese contexto, el presente trabajo tiene como propósito establecer el nivel de efectividad de las pruebas psicométricas que actualmente utilizan las distintas organizaciones para establecer los perfiles de personalidad y de aptitudes de los aspirantes a puestos de trabajo, con el fin último de determinar si es necesario hacer cambios o dejarlo todo como está.

Es importante mencionar que la presente investigación es respaldada por diversos artículos e investigaciones referentes a este tipo de pruebas.

Para principiar se mencionará a Montepeque (2000), quien realizó una investigación correlacional que tuvo como objetivo determinar la eficiencia de las pruebas psicométricas de inteligencia, destreza y aptitud, vocacionales, de personalidad, de desempeño y de conocimiento como instrumento en la selección de personal. El instrumento utilizado fue el cuestionario de evaluación del desempeño de la empresa que seleccionó el investigador. Este fue aplicado a 50 empleados de ambos sexos entre 19 y 38 años de edad que laboraban en el área administrativa de la misma. Los resultados de la muestra se compararon a través de la diferencia de muestras “t”, concluyendo que no existe una diferencia significativa entre el desempeño de empleados seleccionados con pruebas psicométricas, como las antes mencionadas, y el desempeño de los empleados que no fueron seleccionados a través de tales pruebas. Sin embargo, estas pruebas tienen limitaciones que pueden impedir no cumplan eficientemente su objetivo.

Por su parte, Recinos (2006) indica que las pruebas psicométricas han cobrado importancia dentro del proceso de reclutamiento y selección en las empresas. Por lo tanto, realizó una investigación con el objetivo de establecer los rasgos de personalidad con los que debe contar una secretaria ejecutiva. Aplicó la prueba de personalidad 16PF de Cattell a mujeres que ocupan puestos secretariales con diferentes tipos de desempeños. Los resultados indicaron qué tipo de personalidad tienen una secretaria ejecutiva con un desempeño sobresaliente; una, con desempeño dentro del promedio y otra con un desempeño bajo, concluyendo así que cada una tiene una personalidad distinta. Por lo tanto, la autora recomendó implementar esta prueba psicométrica en el proceso de reclutamiento y selección para saber qué tipo de personalidad deben buscar.

Por otro lado, Gordillo (2008) realizó una investigación experimental, cuyo objetivo general fue identificar la relación que existe entre las aptitudes diferenciales de cada colaborador del área administrativa de la empresa VIPERSA ubicada en Guatemala. Se aplicaron pruebas psicométricas a 26 colaboradores como el Test de Toma de Decisiones, Prueba de Adaptabilidad y Habilidades Sociales de MOSS, Batería para la Selección de Personal Administrativo I, Batería para la Selección de

Personal Administrativo II y el Cuestionario de Dieciséis Factores de la Personalidad, según el nivel jerárquico del área administrativa en la empresa antes mencionada, siendo estos los sujetos de investigación, cuyos resultados ayudaron a concluir que existe relación entre las aptitudes diferenciales de los colaboradores comparando los perfiles de puestos y confirmando la ubicación de los mismos acorde con sus puestos de trabajo.

Por otra parte, Mora (2012) realizó una investigación cualitativa entrevistando a cinco gerentes o encargados del departamento de Recursos Humanos de empresas de telecomunicaciones en Guatemala que utilizan softwares de pruebas psicométricas. Esta investigación tuvo como objetivo determinar el tipo de software que se adaptara a las necesidades del departamento de Reclutamiento y Selección. Realizó un cuadro de cotejo y analizó las diferentes propuestas de softwares que ofrece el mercado de pruebas psicométricas para automatizar y optimizar el tiempo del personal encargado de reclutar y seleccionar candidatos. Los resultados obtenidos indicaron detalladamente que los softwares de pruebas psicométricas brindan información detallada del candidato. El autor concluyó que los softwares contribuyen a la eficiencia, modernización y actualización del departamento encargado de reclutar y seleccionar personal.

Finalmente, Del Valle (2016) realizó una investigación descriptiva con el objetivo de conocer la opinión de un grupo de responsables de reclutamiento y selección de personal en diferentes empresas del departamento de Escuintla sobre el reclutamiento 2.0. Se utilizó un instrumento elaborado por la investigadora que consistió en un cuestionario de veinticinco preguntas el cual evaluó los indicadores: importancia, confianza, impacto, ventajas y desventajas del reclutamiento 2.0 y se aplicó a 25 personas que laboran en distintas empresas. Se concluyó que existe una opinión positiva y aceptable por parte de responsables de reclutamiento y selección por considerarse una herramienta innovadora que genera la necesidad de establecer nuevas estrategias en el proceso de reclutamiento. Por lo tanto, promueve una evolución al uso de la tecnología hacia las mejores prácticas.

Debido a que cada empresa busca al candidato idóneo y cada una utiliza estas pruebas psicométricas para encontrarlo por el hecho que tienen relación con el estudio psicológico, no solo en Guatemala han surgido como elemento de estudio para una investigación.

En un artículo escrito por Aragón (2004) en México, describe la evaluación psicológica como la disciplina que se ocupa de la exploración y análisis de las conductas de un sujeto. Este tuvo como objetivo exponer conceptos que caracterizan a las evaluaciones psicológicas y explicar sus fundamentos psicométricos. En el cual señala la importancia que tiene la psicometría en la creación de instrumentos de evaluación psicológica, cuyos resultados sean válidos y confiables. Asimismo, explica que luego de realizar las pruebas es necesario redactar un informe, el cual contenga la información sobre lo que se evaluó en el candidato. Este artículo está más enfocado en terapias, pero algo que se debe resaltar es que una evaluación psicológica no es únicamente aplicar pruebas o instrumentos para conocer el estado de un sujeto, sino que se necesitaría ir más allá de ello. Es recomendable que cada vez que se evaluará al sujeto, se le informe por qué y cómo se le va a evaluar. Por lo tanto, concluyó que las pruebas psicométricas son el primer paso para conocer sobre el sujeto, pero no ayudan a conocer todo sobre él.

Por otro lado, Carvajal, Ulloa y Morales (2006) realizaron una investigación en el departamento de selección en una empresa que se dedicaba a prestar servicios temporalmente, la cual se ubicaba en Bogotá, Colombia. Como sujetos participaron tres analistas, quienes no contaban con estudios de psicología, y tres psicólogos, quienes estaban formados por un coordinador y dos asistentes de selección. Como instrumento de investigación, se realizaron observaciones a los participantes, recurriendo a diarios de campo. Dentro de los resultados obtenidos, señalaron que las pruebas psicométricas no tienen sentido en el proceso de selección de la empresa seleccionada, ya que cuando es el momento de aplicar pruebas para diferentes puestos, estas son escogidas por las empresas cliente que buscan contratar al candidato. Además, cuando son muchos los candidatos que pasaron a la siguiente etapa, todos realizan las mismas pruebas psicométricas sin importar a qué puesto se dirijan y esto resta importancia a la

relación que pueda existir entre los resultados de los tests y las exigencias que requiere el puesto de trabajo. Por otro lado, las plantillas que se utilizaron para calificar los tests, se encontraban en mal estado y en ocasiones son los mismos psicólogos quienes calificaban a su propio criterio. Como conclusión indicaron que en la empresa seleccionada para la investigación y las empresas cliente, existen psicólogos industriales que califican a los candidatos por medio de la lógica y procesos que utilicen en la empresa, dejando así fuera la forma correcta de calificar y aplicar las pruebas psicométricas.

Orozco (2010) realizó una investigación en México, la cual tuvo como objetivo demostrar la confiabilidad y validez predictiva del Instrumento de Evaluación de las Inteligencias Múltiples, diseñado por el doctor Alfonso Paredes Aguirre en 1989 y la concordancia con la teoría de las Inteligencias Múltiples de Gardner mediante la evaluación a 34 estudiantes de séptimo y noveno grado del Colegio Ravasco de la ciudad de Manizales, quienes oscilaban entre edades de 13, 14 y 15 años. Esta investigación fue de tipo cuantitativo debido a la aplicación del cuestionario de identificación de Inteligencias Múltiples, diseñado por el autor antes mencionado; descriptiva por buscar evidenciar el comportamiento de características de dos grupos poblacionales. También fue de tipo longitudinal por realizar mediciones en un tiempo determinado para obtener diferencias existentes a través del mismo. La autora concluyó que a pesar de que el instrumento ha sido diseñado por un profesional con amplia experiencia en el área de las Inteligencias Múltiples, los datos que se obtuvieron mostraron que se debe realizar una revisión del mismo para obtener mayor confiabilidad.

Por su lado, Bernal y Castro (2014) realizaron una investigación descriptiva que buscó analizar las técnicas e instrumentos que se utilizan al momento de que los Departamentos de Consejería Estudiantil de la provincia del Azuay, Ecuador aplican evaluaciones psicológicas. Se realizó un estudio a psicólogos de 73 diferentes establecimientos educativos: el método inductivo, deductivo y el método de análisis y síntesis, además de entrevistas y cuestionarios de preguntas. Entre los resultados obtenidos, se observó que las pruebas más utilizadas son los tests de personalidad,

entrevistas, tests de intereses profesionales, test de inteligencia y los tests proyectivos. Por otro lado, 70% de los psicólogos confían en el uso, validez y confiabilidad de las técnicas psicométricas. Por lo tanto, se llegó a concluir que la mayoría de los evaluados señalaron que los tests y las entrevistas son las técnicas e instrumentos que más se utilizan dentro de la plaza de orientador. Una recomendación que las autoras brindan es que los orientadores puedan contar con un plan de capacitación para que conozcan las nuevas técnicas e instrumentos que permitan evaluar diferentes áreas de los alumnos.

Para finalizar, Gómez (2016) escribió un artículo en España titulado “*La importancia de los tests psicotécnicos en los procesos de selección*”. Este trató sobre las pruebas psicométricas y la importancia de incluirlas en el proceso de selección en las empresas. Debido a que las pruebas han demostrado ser eficaces, un 75% de las empresas españolas las aplican a los candidatos. Estas pueden ser evaluadas de forma individual o grupal, ya sea por escrito u online, generando así ahorro de recursos humanos. El autor indicó que estas pruebas brindan información valiosa, fiable y válida a las empresas. Además, muchas de las personas que aplican a un puesto de trabajo tienen la posibilidad de entrenar sus aptitudes y habilidades antes de realizar la verdadera prueba en páginas como Amazon. Sin embargo, toda empresa que realice pruebas psicométricas escritas u online corren el riesgo que las personas conozcan previamente las pruebas, distorsionando así los resultados que se obtendrán después.

Con las investigaciones anteriores se puede observar que las pruebas psicométricas han sido una herramienta importante para las personas encargadas de reclutar y seleccionar personal dentro de una empresa. Esto se debe a que son el primer paso para conocer al aspirante al puesto por medio de los resultados que se brindan información valiosa, fiable y válida. Sin embargo, se corre el riesgo de que los resultados sean alterados por conocimiento previo de las pruebas por parte de los candidatos.

Años atrás, los psicólogos han buscado entender el comportamiento y las diferentes personalidades que tienen las personas. Es por ello que se originó la psicología y con ella, diferentes instrumentos para evaluar formas de pensar y actuar de

cada uno de los individuos. Por lo anterior, se detallan algunos datos importantes de las pruebas psicométricas.

1.1. Pruebas psicométricas

Debido a que la expresión “prueba psicométrica” está integrada por dos palabras distintas, se separa la definición de cada una para luego unir cada concepto y sacar un significado final.

Según la Real Academia Española (s/f) prueba es “un ensayo o experimento que se hace de algo para saber cómo resultará en su forma definitiva” o “razón, argumento, instrumento u otro medio con que se pretende mostrar y hacer patente la verdad o falsedad de algo.”

Por aparte, Hogan (2015) realiza una discusión acerca de la palabra prueba y llega a concluir el siguiente significado: “Una prueba es un proceso o dispositivo estandarizado que ofrece información sobre una muestra de la conducta a los procesos cognitivos.” (p. 60)

Por su lado, Aragón (2015) señala que la psicometría trata de todo aquello relacionado con la medición psicológica y lo que la hace diferente de otras disciplinas psicológicas es que se especializa en las propiedades métricas que toda medición debe tener, independientemente del campo de aplicación y de los instrumentos utilizados. También indica que “su objetivo es proporcionar modelos matemáticos para poder transformar los hechos en datos, con la finalidad de poderles asignar números a las respuestas dadas por los sujetos en la evaluación realizada.” (p. 30)

Por lo tanto, las pruebas psicométricas son herramientas que se usarán como apoyo en el proceso de reclutamiento y selección para medir diferentes cualidades psicológicas del individuo, generando resultados cuantitativos con los cuales se obtendrá información específica de cada uno de los sujetos.

1.1.1. Origen de las pruebas psicométricas

Aproximadamente 2,500 años atrás, en China se estableció un conjunto de exámenes para el servicio civil para decretar si las personas que prestaban sus

servicios al gobierno estaban capacitadas para desempeñar sus tareas laborales. Estos exámenes evaluaban destrezas musicales, tiro con arco, equitación, escritura y aritmética. Más adelante, se incluyeron pruebas que evaluarían el conocimiento de la ley civil, asuntos militares, agricultura, geografía, entre otros (Aiken, 2003).

Al pasar el tiempo, diferentes psicólogos descubrieron que los resultados sobre cualquier fenómeno psicológico podían ser cuantitativos y racionales. Por lo cual, se comenzaron a crear más pruebas para evaluar a las diferentes personas.

Según Aiken (2003) como toda disciplina, varias personas de diferentes nacionalidades buscaron medir la mente de distintas maneras. Francis Galton puso su atención en las bases hereditarias de la inteligencia y en las habilidades humanas. Este personaje se enfocó sobre todo en el talento de las personas y elaboró varias pruebas sensoriomotrices (aquellas evaluaciones que se realizan a través de los sentidos utilizando distintas estimulaciones) y técnicas para examinar las diferentes aptitudes y temperamento de cada persona evaluada.

A raíz de lo anterior, a principios del Siglo XX, en Francia, Alfred Binet diseñó una prueba para predecir el aprovechamiento académico. Más adelante se les solicitó apoyar en la colocación de niños con problemas mentales en clases apropiadas para ellos (Mikulic, s/f). Aiken (2003) señaló que la prueba consistía en 30 problemas cuyo nivel de dificultad aumentaba conforme se avanzaba en las preguntas. Esta estaba enfocada en analizar la habilidad para juzgar, comprender y razonar. Más adelante, se realizaron revisiones y modificaciones de la misma originándose así la Escala de Inteligencia, la cual medía la edad mental de la persona.

Así como Binet, también existieron otros precursores de las pruebas y evaluaciones psicológicas como Edward Thorndike (pruebas de aprovechamiento), Lewis Terman (pruebas de inteligencia), Robert Woodworth y Hermann Rorschach (pruebas de personalidad), Arthur Otis (pruebas de inteligencia), siendo este último valioso aporte para elaborar los Exámenes Alfa y Beta para el ejército durante la Primera Guerra Mundial. El test Alfa estaba dirigido para las personas que sabían leer y el Beta para las que no, lo cual permitió que todo soldado pudiera ser evaluado.

Sin embargo, los evaluadores comenzaron a darse cuenta de que las pruebas de inteligencia no medían todo lo que querían evaluar, pues tenían ciertos límites. Es por esto que surgen los tests de aptitudes, los cuales complementarían los de inteligencia, separando así diferentes factores para evaluar según los resultados que se buscaban obtener. Es entonces cuando surgen las baterías de aptitudes múltiples, las cuales fueron diseñadas para brindar medidas de los rasgos de cada persona. Algunos de los rasgos que se evaluaban eran: comprensión verbal, aptitud numérica, visualización espacial, razonamiento aritmético y la rapidez perceptual.

1.1.2. Clasificación de pruebas psicométricas

Fong (2017) menciona que las pruebas psicométricas buscan identificar y medir las aptitudes psicológicas, capacidades intelectuales, físicas y rasgos de personalidad de un individuo en concreto. En las empresas, este tipo de evaluación es utilizado con el objetivo de identificar si el candidato entrevistado cuenta con las aptitudes necesarias para desempeñar un puesto laboral determinado.

La clasificación de estas pruebas se divide en cuatro grupos, los cuales están definidos por las pruebas que realizan; así como también por las cualidades, aptitudes y habilidades que buscan medir cada una en particular. A continuación se detallan los diferentes grupos:

a) Baterías de aptitudes múltiples

Este tipo de prueba psicométrica busca conocer a la persona utilizando una entrevista de trabajo. Este tipo de evaluación también se conoce como examen múltiple y se utiliza para determinar los rasgos predominantes de una personalidad y así conocer de antemano la aptitud que un individuo tendrá para realizar una labor determinada. Se pueden buscar habilidades tales como el razonamiento abstracto, la habilidad numérica, lingüística, resolución de problemas, entre otras que pueden combinarse en el mismo examen para saber en qué área se desempeña mejor el candidato (Fong, 2017).

b) Inteligencia general

El autor mencionado anteriormente indica que la prueba de inteligencia general se trata del clásicamente denominado “Test de coeficiente intelectual”. En este tipo de pruebas se busca medir, en rasgos generales, cuál es el IQ o, llamado más correctamente, el cociente intelectual. De esta manera, se puede conocer la habilidad de cada individuo para resolver diferentes tipos de problemas con base en varios exámenes con problemas de solución lógica.

c) Aptitudes especiales

Este tipo de examen se utiliza mayormente para oficios específicos y exigidos, pero no para entrevistas de estudio o trabajo. Son principalmente aplicados para determinar el nivel de conocimiento de un individuo luego de realizar un estudio y práctica de una labor determinada (Anónimo, s/f).

d) Test de personalidad

Fong (2017) también indica que la personalidad es el conjunto de rasgos y cualidades que configuran la manera de ser de una persona que hace que esta se diferencie de los demás. Debido a que es una de las cosas que nos caracteriza a los seres humanos, es un factor determinante dentro del ámbito laboral, ya que cada ser humano tiene su forma de pensar y de reaccionar ante cualquier estímulo. Es por esto, que este tipo de evaluación psicométrica está orientada principalmente a conocer si una persona puede adaptarse a un nuevo ambiente, si puede adaptarse al cambio, si tiene buenas relaciones interpersonales y es capaz para realizar una labor determinada de manera eficiente, bajo estrés y principalmente si puede buscar soluciones sin sobresaltarse o ser afectada mentalmente.

1.1.3. Tipos de pruebas psicométricas

Actualmente se cuentan con una extensa variedad de pruebas psicométricas, ya que distintas personas han modificado o innovado las ya existentes. Esto puede ocasionar que las empresas o psicólogos industriales tengan cierta dificultad al decidir qué prueba utilizar según la vacante a ocupar.

De acuerdo con Peralta (2013), algunas de las pruebas que se aplican a los candidatos según la plaza en la que deseen trabajar son:

a) Terman Merrill

Anónimo (s/f) menciona que esta prueba evalúa la inteligencia de la persona por medio de seis áreas, las cuales consisten en: inteligencia general, conocimiento, razonamiento fluido, razonamiento cuantitativo, proceso visual-espacial y memoria de trabajo. La medida de inteligencia de Terman Merrill permite obtener resultados de aspectos como:

- Información, conocimientos generales y memoria
- Juicio y razonamiento lógicos
- Significado de palabras y vocabulario
- Secuencia lógica
- Aritmética y habilidad numérica
- Juicio práctico
- Analogías
- Organización lógica, atención y concentración
- Clasificación, discriminación, jerarquización y organización
- Razonamiento abstracto, habilidad numérica, atención concentración

Esta prueba cuenta con diez subtests que se dividen de la siguiente manera:

1. **Información:** Consta de evaluar el tipo de información que la persona ha tomado del medio ambiente que la rodea y el uso de su memoria remota.
2. **Juicio:** Se refiere al razonamiento lógico que tiene el individuo para apreciar situaciones sociales.
3. **Vocabulario:** Es la capacidad para entender conceptos de diferentes palabras para obtener información acerca del conocimiento que tiene el evaluado.
4. **Síntesis:** Esta es la habilidad para abreviar y relacionar información obtenida.

5. **Concentración:** Se refiere a la capacidad para resistirse ante cualquier distracción que se encuentre alrededor.
6. **Análisis:** Consta de la habilidad para separar información y entender el motivo que hizo que surgieran ciertos problemas.
7. **Abstracción:** Es la capacidad de la persona para discernir ideas y conceptos.
8. **Planeación:** Adelantar soluciones ante problemas que puedan presentarse en el futuro.
9. **Ordenación:** Es la habilidad para organizar la información, seguir los procedimientos y tener control del tiempo a utilizar.
10. **Anticipación:** No permitir que una situación externa distraiga a la persona.

b) Test Dominó

“El test de Dominó también llamado D48 es una prueba de la llamada inteligencia no verbal y fue creada por el psicólogo inglés E. Anstey para uso exclusivo de la Armada Británica. Mide el factor G de la inteligencia de los sujetos (capacidad de inteligencia general) en función de sus facultades lógicas. Una de las principales ventajas de este test es que elimina las diferencias entre los sujetos causadas por factores sociales y educativos.” (Anónimo, 2013)

Asimismo, el mismo autor indica que el test original, contiene 40 grupos de fichas y el objetivo es identificar una o más leyes que relacionan las partes superiores, inferiores o laterales de las fichas de dominó. Hay que descubrir la serie u orden que siguen las fichas. La dificultad incrementa en cada pregunta y se aplica a personas de entre 10 y 65 años. El tiempo disponible para completar el test es de 4 minutos.

c) WAIS (Wechsler Adult Intelligence Scale)

Según Amador (2013), este test está conformado por quince pruebas (diez principales y cinco opcionales), las cuales se agrupan en cuatro índices:

- **Comprensión verbal**
- **Razonamiento perceptivo**
- **Memoria de trabajo**
- **Velocidad de procesamiento**

El cociente de inteligencia total se obtiene del resultado de las diez pruebas principales. Además de lo anterior, el autor indica que dicho test permite que se obtenga un índice de capacidad general mediante las puntuaciones de las tres pruebas de comprensión verbal y razonamiento perceptivo.

d) 16PF Factores de personalidad de Cattell

Castillero (s/f) indica que esta prueba psicométrica evalúa las diferentes personalidades de cada persona. Tiene factores básicos identificados de la siguiente manera:

1. **Afectividad (A):** evalúa el grado en que la persona establece contacto con otros individuos.
2. **Razonamiento (B):** mide la capacidad intelectual de la persona dependiendo del pensamiento abstracto o pensamiento concreto que esta tenga.
3. **Estabilidad (C):** evalúa el control emocional de la persona y la manera en la que esta se adapta al ambiente que la rodea.
4. **Dominancia (D):** mide el grado de dominio o sumisión que presenta el ser humano en sus relaciones interpersonales al momento de socializar.
5. **Impulsividad (E):** evalúa el entusiasmo de las personas en lo social.
6. **Conformidad grupal (F):** mide la aceptación de los valores morales.
7. **Atrevimiento (G):** evalúa cómo se comporta el sistema nervioso según el dominio del sistema nervioso simpático o parasimpático.
8. **Sensibilidad (H):** mide el dominio previo de los sentimientos ante el pensamiento racional.
9. **Susplicacia (I):** evalúa el nivel de confianza o desconfianza que tiene un ser humano hacia los demás.

10. **Imaginación (J)**: mide la capacidad abstracta de la persona al momento de usar su imaginación.
11. **Astucia (K)** evalúa si la persona es capaz de analizar la realidad de forma exhaustiva e indica a qué nivel se ocultan las personas para mostrar solamente lo que los demás quieren ver en ella.
12. **Culpabilidad (L)**: evalúa si la persona es capaz de responsabilizarse de sus actos, explorando su autoestima.
13. **Rebeldía (Q1)**: mide la qué tan predispuesto está el individuo hacia el cambio y la apertura mental.
14. **Autosuficiencia (Q2)**: mide el nivel de dependencia o independencia de cada uno.
15. **Autocontrol (Q3)**: mide el autocontrol emocional y comportamental.
16. **Tensión (Q4)**: mide el nivel de tensión o ansiedad nerviosa de cada hombre o mujer.

e) Otis sencillo

Gerardo y Vite (2012) indican que el objetivo de esta prueba es evaluar la inteligencia general en un test que consiste en 75 problemas con selección múltiple. Las áreas que miden son el significado de las palabras, analogía verbal, oraciones desordenadas, interpretación de proverbios, razonamiento lógico, serie de números y razonamiento aritmético. Este test tiene una duración de 30 minutos y su nivel de aplicación es de secundaria en adelante. Su forma de aplicación es respondiendo las preguntas que pueda durante el tiempo establecido en un cuadernillo que se le brinda al sujeto.

f) Otis gamma

Este test tiene como objetivo la evaluación de la inteligencia general. Consiste en responder 80 problemas con selección múltiple, el cual busca medir el significado de palabras, la analogía verbal, las oraciones desordenadas, la interpretación de proverbios, el razonamiento lógico, la serie de números y el razonamiento aritmético. La duración de esta prueba es de 30 minutos y se aplica desde los estudiantes de preparatoria en adelante. La manera de aplicarlo es mediante un cuaderno y un

cuadernillo de respuestas, el cual deben marcar sus respuestas de manera ordenada. (Gerardo y Vite, 2012)

Estas son pocas comparadas con la variedad de pruebas existentes, pero cada una tiene sus propias características. Esto permite que en las empresas se busque utilizar las pruebas apropiadas según el puesto.

1.1.4. Confiabilidad y validez de las pruebas psicométricas

Desde que se comenzaron a crear los diferentes tipos de pruebas psicométricas, estas no podían ser probadas sin estar seguros de que era confiable.

Así es como Thompson (citado por Aiken, 2003, p. 85) indica que “ningún instrumento psicométrico puede considerarse de valor a menos que sea una medida consistente o confiable. Si en ausencia de cualquier cambio permanente en una persona debido al crecimiento, aprendizaje, alguna enfermedad o lesión, las puntuaciones en una prueba varían con la ocasión o la situación, es probable que la prueba no sea lo suficientemente confiable como para ser usada en describir y evaluar a la gente y hacer predicciones sobre su conducta.”

La validez se define como el grado en que una prueba mide lo que está diseñada a medir. Los métodos por los cuales se puede determinar si una prueba es válida o no son: analizar el contenido de la prueba, calcular la correlación entre las calificaciones en la prueba y las calificaciones en el criterio de interés e investigar las características psicológicas particulares.

Por su parte, Lipp (2013) señala que uno de los personajes de la historia que enseña mucho sobre Recursos Humanos es Walt Disney. Esta persona tenía bien claro lo importante que era tener colaboradores buenos y felices. Es por ello que él evaluaba a sus candidatos de maneras totalmente diferentes, como por ejemplo haciendo que se disfrazaran y se imaginaran que el trabajo ya era suyo. Además, él sabía que parte importante del éxito de su proyecto era contratar personas que estuvieran comprometidas a lograr lo que se quería obtener. Al momento de tratar con las personas, Walt Disney mencionaba sus nombres de pila, porque no quería que lo vieran

como autoridad, sino como amigo. Este personaje es un vivo ejemplo de cómo deberíamos de ser las personas encargadas de entrevistar y aplicar las pruebas.

1.1.5. Las pruebas psicométricas en las empresas

De acuerdo con Tarcica (2014) las pruebas psicométricas son herramientas basadas en la experiencia y tienen como finalidad medir una determinada característica psicológica, rasgos de personalidad o de comportamiento pero también competencias laborales. Las pruebas psicométricas se realizan a los aspirantes que aplican a un puesto de trabajo, después de la entrevista.

Según Ansonena (1996), refiere que muchos aspirantes a los puestos de trabajo se han resistido a realizar las pruebas psicométricas que las empresas les han aplicado en el proceso de reclutamiento y selección. Esto se debe a que, en muchas ocasiones, las personas se sienten desconfiadas o que desconfían de ellas. Es por ello que el evaluador debe indicar el motivo por el cual se estará aplicando y qué se estará evaluando.

1.1.6. Pruebas psicométricas en línea

Hitt (2006) mediante una historia cuenta cómo las pruebas psicométricas ayudan a las empresas a obtener resultados visibles de cómo es un candidato y si este es apto para ocupar el puesto que se ofrece. Sin embargo, señala que a cada individuo se le debería aplicar las pruebas psicométricas que tengan relación con su puesto de trabajo.

Estas pruebas han ayudado mucho al entrevistador a agilizar su proceso de contratación. Sin embargo, hay un error que muchas empresas cometen y es que exista una persona encargada de atender y evaluar a todos los candidatos. Se debe tomar en cuenta que el área de reclutamiento y selección del departamento de Recursos Humanos, como tal, debe contar con dos o más encargados de aplicar las pruebas y entrevistar a las personas, ya que esto hace de la contratación más efectiva. Es más seguro que un solo psicólogo industrial cometa más errores durante el proceso que más de ellos.

Debido a que muchas empresas quieren ahorrar gastos en contratar más personal de lo que creen necesario, las personas comenzaron a utilizar la tecnología como un método innovador para realizar las pruebas psicométricas y así facilitar la realización de las mismas de forma más rápida y accesible. También se empezaron a crear las empresas de subcontratación, las cuales se estarán mencionando más adelante.

A continuación, se indican los nombres de algunas de las páginas en donde se pueden realizar dichas pruebas de forma gratuita o por medio de pago:

- Test Psicotécnicos (Psicotecnicotest, s/f)
- Psicología Online (Psicología-online, s/f)
- Psicoactiva (Psicoactiva, 2013)
- Testpersonalidad (Testpersonalidad, 2003 – 2017)
- Evaluar (Evaluar, 2015)

El uso de las pruebas psicométricas se ha vuelto una rutina e incluso el tiempo que lleva cada una de ellas puede ser desgastante para las personas que las realizan. Si la empresa que está contratando no toma en cuenta lo anterior, esto ocasionará que el candidato no logre contestar de forma adecuada las preguntas.

1.2. Proceso de reclutamiento y selección

1.2.1. Reclutamiento de personal

Según Mondy y Noe (2005) reclutamiento se refiere al proceso que atraerá personas de una manera oportuna, en número suficiente y con las competencias que el puesto a ocupar requiere. El objetivo de este proceso es motivar a los aspirantes a solicitar empleo dentro de la empresa que los está atrayendo, buscando así reclutar a todo aquel que esté calificado para formar parte del equipo de trabajo.

Los mismos autores indican que el procedimiento consiste en lo siguiente:

1. La planeación de Recursos Humanos indica una necesidad de personal.
2. Se genera una requisición de empleados.

3. Determinar si hay empleados dentro de la empresa que tenga las competencias para ocupar la vacante.
4. En caso de no haber personal interno calificado para el puesto, se buscan personas por medio de fuentes externas.

Existen dos métodos para reclutar personal, estos son: interno y externo.

1.2.1.1. Métodos de reclutamiento interno

Para los autores antes mencionados los métodos de reclutamiento interno son los siguientes:

- a) **Anuncio y oferta de empleo:** comunica a los empleados de la empresa la existencia del puesto vacante. La oferta de empleo es el procedimiento que permite a los colaboradores solicitar un empleo anunciado dentro de la empresa.
- b) **Referencias de empleados:** es el procedimiento que consiste en solicitarle a un colaborador referencias de conocidos para que puedan ocupar un puesto disponible.

1.2.1.2. Métodos de reclutamiento externo

De la misma manera, Mondy y Noe (2005) indican que los métodos de reclutamiento externo son:

- a) **Anuncios:** comunican al público las vacantes de las empresas por medio de periódicos, radio, televisión y publicaciones de la industria.
- b) **Agencias de empleo:** son las empresas que reclutan personal para otras empresas.
- c) **Ferias de empleo:** método de reclutamiento que consiste en poner un centro de información de vacantes y empresas en lugares en donde se encuentren personas interesadas en empezar a trabajar.

Los mismos autores mencionan que gracias al avance de la tecnología, ahora es posible anunciar plazas vacantes por medio de bolsas de empleo vía Internet e incluso buscar personal por medio de las redes sociales. La Internet se ha convertido en una ayuda esencial del reclutamiento, ya que se pueden investigar los sitios de empleo para conocer las opciones disponibles; se puede utilizar como instrumento de venta que promoverá a la empresa con las personas que quieran aplicar a las plazas; proporciona el espacio suficiente para describir el puesto, la ubicación y la empresa.

1.2.2. Selección de personal

Según Nebot (1999) la selección de personal es un proceso dinámico que tiene como objetivo encontrar a la persona que más se adecúe para cubrir un puesto de trabajo por su personalidad, aptitudes, motivación, entre otras.

Mediante este proceso las empresas evitan seleccionar a personas que no cumplan con los requisitos necesarios para los puestos que se ofrecen.

Existen tres tipos del proceso de selección de personal y son los siguientes (Entrevistas de trabajo, s/f)

- a) Interno:** consiste en encontrar a un trabajador dentro de la empresa que pueda ocupar el puesto vacante.
- b) Externo:** consiste en buscar a los candidatos fuera de la empresa. Este proceso conlleva un tiempo más prolongado y mayor dedicación.
- c) Mixto:** consiste en seleccionar a una persona externa recomendada o descubierta por un colaborador interno.

Cada empresa tiene su propio proceso de reclutamiento y selección, pero son muy pocas las que buscan maneras creativas y nuevas para hacerlo. Dos de las empresas que han buscado hacer este cambio son Google y Heineken.

Es entonces cuando debería surgir la entrevista de evaluación situacional, llamado también “assessment center” (ver ejemplo en Anexo II).

1.2.3. Entrevista de evaluación situacional

Terpark (2008) menciona que la entrevista de evaluación situacional es un proceso diseñado para simular situaciones que pasan comúnmente en un día laboral. Su objetivo es medir el conocimiento, habilidades, y personalidad del aspirante al puesto de trabajo en una situación dada a través de diferentes ejercicios. El beneficio de estas entrevistas consiste en una evaluación en la cual se pueden obtener resultados más reales sobre el candidato.

El autor indica que este proceso consta de tres tipos, los cuales son:

- a) **Estructurado:** consiste en una situación o incidente que contiene una serie de preguntas que el candidato debe responder en un tiempo determinado.
- b) **De desarrollo:** representa un ambiente de cambio mediante un ejercicio que contiene preguntas específicas que cada candidato debe reconocer y responder.
- c) **Interactivo:** en este proceso cada candidato debe cambiar pensamientos e ideas mediante un juego de roles, con el cual se logre obtener los resultados deseados.

En el 2004, en la empresa Google tuvieron la idea de poner una pancarta con dos enigmas para que los interesados pudieran resolverlos, siendo esto un pase para obtener una entrevista en la empresa. Sin embargo, no funcionó de la manera que deseaban. “Al entrevistar a quienes sí lo lograron comprendimos que hacerlo bien en una competición individual no siempre equivale a ser un buen jugador de equipo. Y mientras que las personas que ganan estas pruebas pueden ser brillantes, muchas veces solo lo son en un campo. O pueden estar acostumbradas a solventar problemas con final finito y soluciones claras más que a hacer frente a la complejidad de los retos del mundo real.” (Bock, 2015, p.65). Esto fue un problema para Google porque la empresa necesitaba y quería encontrar candidatos que no solo fueran capaces de resolver un problema hoy, sino también cualquier problema que se presentare en el futuro. Esto demuestra que los contratistas están más enfocados en conocer a los

candidatos por medio de situaciones o contenido relacionado específicamente con lo que buscan y no utilizan instrumentos que otras empresas utilizan en general.

Además de lo antes mencionado, las empresas esperan que durante la entrevista los candidatos expresen sus soluciones en caso les mencionen problemas a resolver. Google, por otro lado, utiliza desafíos sin un desarrollo preestablecido. Ellos realizan preguntas con contenido como “ser arrojado a una batidora”, con las cuales buscan medir la flexibilidad mental y el potencial empresarial. Estas personas tienen claro que los sujetos pueden cambiar conforme el tiempo, tanto en su forma de ser como en su forma de trabajar. Google busca evaluar algo que no muchas empresas se atreven a hacerlo y es la capacidad de innovación.

Huete (2016) señala que “Google es una empresa a la que se reconoce el mérito de haber creado una cultura de reclutamiento única. De hecho, su sistema de contratación de personal es uno de los más admirados e imitados”. (p.1)

El mismo autor indica que las claves de éxito en la contratación de personal de Google son las siguientes:

- **El valor de la diversidad:** En esta empresa saben que la diversidad étnica, cultural, de intereses, formación, entre otros, es muy valiosa para cada equipo de trabajo. Es por lo anterior que incluyen muchas personas en la evaluación de candidatos.
- **La necesidad de tener empleados extraordinarios:** Los reclutadores son conscientes de lo importante que es elegir a los mejores candidatos. Por lo tanto, sus procesos de selección son muy exigentes, ya que estiman de forma adecuada el valor del talento humano.
- **La posibilidad de mejorar la selección de personal gracias a las métricas:** Google ha buscado modernizar su reclutamiento mediante datos numéricos. Anteriormente, en las entrevistas, se usaban adivinanzas con frecuencia como por ejemplo: “¿Cuántas pelotas de golf pueden caber en un avión?”. Sin embargo, comenzaron a darse cuenta de

que no había correlación entre el desempeño de sus mejores empleados y sus respuestas..

- **La velocidad en la toma de decisiones es clave:** Google sabe que existe mucha competencia por contratar a los mejores talentos. Es por esto que dedican grandes esfuerzos y recursos para acelerar el proceso de reclutamiento. De esta manera, comprenden que el perder a un candidato brillante es un error que les costará mucho.
- **La importancia de invertir en contratación de talento:** Esta compañía elaboró un estudio en el que concluyeron que un empleado que sobresale les generaba 300 veces más valor que uno no sobresaliente. Por esta razón, Google invierte cantidades elevadas en recursos para reclutar personal.
- **La experiencia laboral y títulos académicos no lo son todo:** Cuando una persona tiene talento, tiene la capacidad de aprender rápidamente. Es por ello que en esta compañía no valora demasiado la experiencia profesional o académica. Por lo mismo, la empresa recluta en base al valor potencial que la persona puede agregar y es así como conceden responsabilidades importantes a recién graduados con poca experiencia laboral.

Por su parte, Impulso Empresarial (2014) publicó una presentación en la cual se describe la forma en la que la compañía Disney realiza su proceso de reclutamiento y selección de personal. Parte de seleccionar al candidato idóneo es tomar en cuenta que no solo las habilidades de la persona son importantes sino también su comportamiento. Para ellos, el mejor empleado es aquel que exhibe los comportamientos deseados en adición con destrezas y habilidades para el puesto. Al momento de realizar la entrevista, el entrevistador debe tratar a los aplicantes como si fueran los clientes de la compañía, ya que en el proceso de contratación es una forma efectiva de demostrar los comportamientos deseados. Debido a que buscan comportamientos naturales, realizan preguntas con las cuales se logre demostrar sus comportamientos sobre diversas situaciones. También se deben hacer conexiones emocionales para así ellos tener un mejor panorama de lo que es la persona a contratar.

En un artículo publicado por Revista Líderes (s/f) The Disney Institute presentó el Modelo Disney de Selección, Capacitación y Participación, en el cual presentan el proceso de selección o “casting”. Este es parte fundamental para el proceso, ya que lo que se busca es transmitir la cultura organizacional debido a que en ella se ve reflejada la estrategia de la compañía. La filosofía de este casting es: “Para mantener la tradición del mundo del entretenimiento, se seleccionan a las personas para que hagan un papel, en lugar de contratarlas para un trabajo”. De esta manera, las estrategias clave para seleccionar al personal se afirman en tres ámbitos:

1. Comunicar la cultura de la organización.
2. Presentar los elementos o aspectos no negociables de antemano.
3. Contratar con base en actitudes más que en base de aptitudes.

Para finalizar el proceso se inicia el proceso de capacitación en el cual se busca desarrollar las funciones del elenco, los procesos de comunicación y la atención directa.

1.2.4. Subcontratación reclutamiento y selección

Las pruebas psicométricas se han vuelto tan comunes y fáciles de conseguir que ahora existen empresas que se dedican a aplicarlas para buscar al mejor candidato para sus clientes, quienes son otras empresas que han solicitado el servicio de subcontratación de reclutamiento y selección. Según Fórneas (2008) subcontratación es:

- Un servicio
- Se contrata por un tiempo relativamente largo.
- Puede incluir productos activos.
- No existe un resultado único y concreto de la actividad a contratar.
- El contratado tiene un grado de autonomía significativo.
- Existen responsabilidades del contratante que pasa a adquirir el contratado.
- Existen riesgos indirectos al servicio contratado o riesgo de responsabilidad ante terceros.
- Lleva asociados parámetros de calidad medibles objetivamente.

- Las condiciones de variación del servicio son pactadas en el momento de la primera contratación.

Por lo tanto, el autor mencionado anteriormente indica que una empresa de subcontratación ayuda en las siguientes áreas: Reducción del coste del servicio subcontratado, concentración en las actividades principales de la empresa, mejora de la calidad del servicio, acceso a personal adecuadamente cualificado, simplificación de los procesos de negocio, reducción del tiempo de llegada al mercado de los productos o servicios de la empresa cliente y reducción de los riesgos indirectos asumidos por la empresa cliente.

Las pruebas psicométricas han sido parte del proceso de reclutamiento y selección desde muchos años atrás. Sin importar el idioma, el país o la empresa para la cual se vaya a trabajar, estas evaluaciones han tomado importancia para el departamento de Recursos Humanos al momento de querer encontrar al aspirante idóneo para la plaza vacante que se desea ocupar, haciendo de estas un requisito esencial para la contratación de personal.

Se considera que dichas pruebas psicométricas pueden ser susceptibles de mejora, aspecto que se aborda en la presente tesis.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Queda claro que las pruebas psicométricas son herramientas que permiten que el área de reclutamiento y selección del departamento de Recursos Humanos adquiera información más amplia de los candidatos a plazas vacantes.

Estas pruebas han sido utilizadas durante años por los colaboradores encargados del departamento de reclutamiento y selección. Sin embargo, habrán ocasiones en que el aspirante al puesto encontrará pruebas parecidas o iguales durante su búsqueda por conseguir empleo, lo cual podría ocasionar que conozca más de los resultados y más ahora que existen páginas en Internet que contienen los resultados de estas pruebas. Es por esto anterior que se planteó la siguiente pregunta:

¿Cuál es el nivel de efectividad de las pruebas psicométricas que actualmente se aplican en organizaciones para establecer los perfiles de personalidad y de aptitudes de los aspirantes a puestos de trabajo a nivel administrativo, según personal del departamento de Recursos Humanos?

2.1 Objetivos

2.1.1 General

- ❖ Identificar el nivel de efectividad de las pruebas psicométricas que actualmente se aplican en organizaciones para establecer los perfiles de personalidad y de aptitudes de los aspirantes a puestos de trabajo a nivel administrativo según personal del departamento de Recursos Humanos.

2.1.2. Específicos

- ❖ Establecer si es necesario actualizar las pruebas psicométricas para determinar los perfiles de personalidad y de aptitudes de los aspirantes a puestos de trabajo a nivel administrativo.
- ❖ Establecer si el hecho de que los aspirantes a puestos de trabajo administrativos conozcan el significado de las respuestas de las pruebas psicométricas por medio de Internet, puede afectar el nivel de efectividad de las mismas.

- ❖ Determinar si las pruebas que utilizan en el proceso de reclutamiento y selección están acordes con el tipo de personalidad y aptitudes que se buscan en los puestos administrativos.
- ❖ Determinar si es mejor realizar entrevistas de evaluación situacional en lugar de pruebas psicométricas para establecer si los aspirantes a puestos administrativos cuentan con la personalidad y aptitudes que se requieren.

2.2 Variables

Nivel de efectividad de pruebas psicométricas

2.3 Definición de elemento de estudio

Definición conceptual

Según la Real Academia Española (2017) efectividad es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Según Arango, Huaraca, Cueva y Ludeña (2014), se denomina efectividad a la capacidad o facultad para lograr un objetivo o fin deseado, que se han definido previamente, y para el cual se han desplegado acciones estratégicas para llegar a él.

Definición operacional

En esta investigación se definió como efectividad el seguir obteniendo de las pruebas psicométricas de personalidad y de aptitudes resultados verídicos cada vez que se aplican. Se conocerá por medio de un cuestionario que incluye los siguientes indicadores.

Indicadores de nivel de efectividad

- ❖ **Necesidad de actualizar:** Buscar nuevas formas de evaluar al candidato utilizando herramientas efectivas que nos ayuden a medir lo que necesitamos medir para conocer de mejor manera la personalidad y las aptitudes de los candidatos a puestos administrativos.
- ❖ **Conocimiento previo de las respuestas:** El candidato tiene un conocimiento previo de las pruebas psicométricas por haberlas realizado varias veces en otras empresas o por haber buscado en Internet, lo cual afectaría la veracidad de los resultados obtenidos.

- ❖ **Concordancia entre pruebas psicométricas y candidato que busca la organización:** En las empresas anteriormente mencionadas, se utilizan diferentes pruebas psicométricas según el puesto que se desee ocupar y son la herramienta adecuada para seleccionar al candidato que se busca.
- ❖ **Utilizar entrevistas de evaluación situacional:** Herramienta para respaldar a las pruebas psicométricas para utilizar este tipo de entrevistas y lograr conocer mejor al aspirante exponiéndolo a diferentes situaciones, logrando así resultados más verídicos.

2.4 Alcances y límites

El estudio se llevó a cabo con personas profesionales de ambos sexos, entre edades de 18 a 50 años, que laboran en el departamento de Recursos Humanos de distintas empresas. Se eligieron personas que llevaran al menos seis meses laborando en el área antes mencionada, ya que tuvieran conocimiento y experiencia del proceso de reclutamiento y selección que utilizan en cada una de sus empresas. Mediante ellos, se investigaron el nivel de efectividad de las pruebas psicométricas que se utilizan actualmente para establecer los perfiles y aptitudes de los aspirantes a un puesto de trabajo.

Dentro de los limitantes, estuvo la disponibilidad de tiempo, tanto de los sujetos de estudio como del investigador y la disponibilidad para aplicar los instrumentos de investigación a los mismos. Por otro lado, la resistencia por parte de los sujetos al momento de participar dentro de la muestra.

2.5 Aporte

Esta investigación tuvo como propósito identificar el nivel de eficiencia de las pruebas psicométricas que actualmente se aplican en diferentes empresas para conocer los perfiles de personalidad y de aptitudes de los aspirantes a puestos de trabajo. Buscó ser aporte para las empresas demostrando si las pruebas psicométricas que utilizan son eficientes y suficientes para conocer acerca del nuevo aspirante.

Se espera que la información recabada en esta investigación sea motivo de estudio para los estudiantes de Psicología Industrial con el fin de buscar nuevas

maneras de conocer al candidato y que para la sociedad sea el motivo de poder expresarse y demostrar quienes son sin realizar pruebas anteriormente utilizadas.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

Los sujetos que se tomaron en cuenta para la realización del presente estudio, fueron colaboradores de distintas empresas de la Ciudad de Guatemala, encargados del proceso de reclutamiento y selección.

El muestreo que se escogió fue no probabilístico según Hernández, Fernández y Baptista (citados por Contreras, 2016), ya que se seleccionó a un subgrupo de la población basado en ciertas características. Los requisitos a considerar fueron:

- Trabajadores de Recursos Humanos
- Edad
- Puesto que ocupan
- Poseer conocimiento sobre el manejo de las pruebas psicométricas

A continuación se describen las características de los mismos:

Tabla 1		
Sujetos por género		
Género	Cantidad	Porcentaje
Femenino	30	86%
Masculino	5	14%
Total	35	100%

Tabla 2		
Sujetos por edad		
Edad	Cantidad	Porcentaje
18 a 25 años	12	46%
26 a 35 años	16	34%
36 a 50 años	7	20%
Total	35	100%

Tabla 3 Tipos de empresas		
Puesto	Cantidad	Porcentaje
Bancaria	6	17%
Agencia de empleo	8	23%
Call Center	7	20%
Farmacéutica	4	11%
Aseguradoras	5	14%
Centros educativos	5	14%
Total	35	100%

Tabla 4 Sujetos por experiencia laboral		
Experiencia	Cantidad	Porcentaje
6 meses a 1 año	14	40%
2 a 8 años	15	43%
9 a 15 años	5	14%
16 a 32 años	1	3%
Total	35	100%

3.2 Instrumento

Para recopilar la información se utilizó un cuestionario realizado por la autora de esta investigación y posteriormente validado a través de un juicio por tres de expertos, el cual tuvo como objetivo establecer la efectividad de las pruebas psicométricas de personalidad y aptitudes. Este se dividió en cuatro reactivos los cuales fueron:

Indicador	No. De pregunta en el instrumento
Necesidad de actualizar: Buscar nuevas formas de evaluar al candidato utilizando herramientas efectivas que nos ayuden a medir lo que necesitamos medir para conocer de mejor manera la personalidad y las aptitudes de los candidatos a puestos administrativos.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7

<p>Conocimiento previo del significado de las respuestas: El candidato tiene un conocimiento previo de las pruebas psicométricas por haberlas realizado varias veces en otras empresas o por haber buscado en Internet, lo cual afectaría la veracidad de los resultados obtenidos.</p>	<p>8, 9, 10, 11</p>
<p>Concordancia entre pruebas psicométricas y candidato que busca la organización: En las empresas anteriormente mencionadas, se utilizan diferentes pruebas psicométricas según el puesto que se desee ocupar y son la herramienta adecuada para seleccionar al candidato que se busca.</p>	<p>12, 13, 14, 15</p>
<p>Utilizar entrevistas de evaluación situacional: Herramienta para respaldar a las pruebas psicométricas para utilizar este tipo de entrevistas y lograr conocer mejor al aspirante exponiéndolo a diferentes situaciones, logrando así resultados más verídicos.</p>	<p>16, 17, 18, 19, 20</p>

La estructura del cuestionario consistió de veinte preguntas acerca de las pruebas psicométricas con el fin de analizar su efectividad en la actualidad. Las respuestas constaron de cuatro opciones, las cuales fueron: “totalmente de acuerdo”, “de acuerdo”, “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” (Ver anexo I).

Las respuestas fueron calificadas en porcentajes siendo el 100% el máximo y 0% el mínimo. Para la interpretación de resultados se tomaron tres parámetros, a criterio de la autora, quien consideró que si la mayoría indicaba que las pruebas psicométricas ya no son efectivas, se podrá decir que es momento de buscar nuevas formas de evaluar a los aspirantes a puestos administrativos.

Porcentaje	Nivel de efectividad
0% - 50%	Bajo
51% - 80%	Medio
81% - 100%	Alto

3.3 Procedimiento

Para llevar a cabo la investigación y responder a los objetivos establecidos, se realizó el siguiente procedimiento:

- a) Se buscaron investigaciones nacionales e internacionales realizadas con anterioridad.
- b) Se elaboró el instrumento a aplicar.
- c) Se validó el referido instrumento con tres profesionales.
- d) Se contactaron a los colaboradores del departamento de Recursos Humanos de diferentes empresas para solicitarles contestar el cuestionario.
- e) Se recopiló la información de campo mediante la aplicación del instrumento de investigación.
- f) Se tabuló y analizó la información obtenida.
- g) Se discutieron los resultados con la asesora de tesis.
- h) Por último, se establecieron las conclusiones y recomendaciones que se consideraron pertinentes.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

La investigación fue de tipo descriptiva, realizando así un estudio cuantitativo de las respuestas que se obtuvieron del cuestionario. Se tabularon los resultados de cada pregunta para determinar la efectividad de las pruebas. Hernández, Fernández y Baptista (citados por Contreras, 2016).

Los resultados se presentaron en gráficas que se obtuvieron de los porcentajes promediados de la cantidad total de cada respuesta.

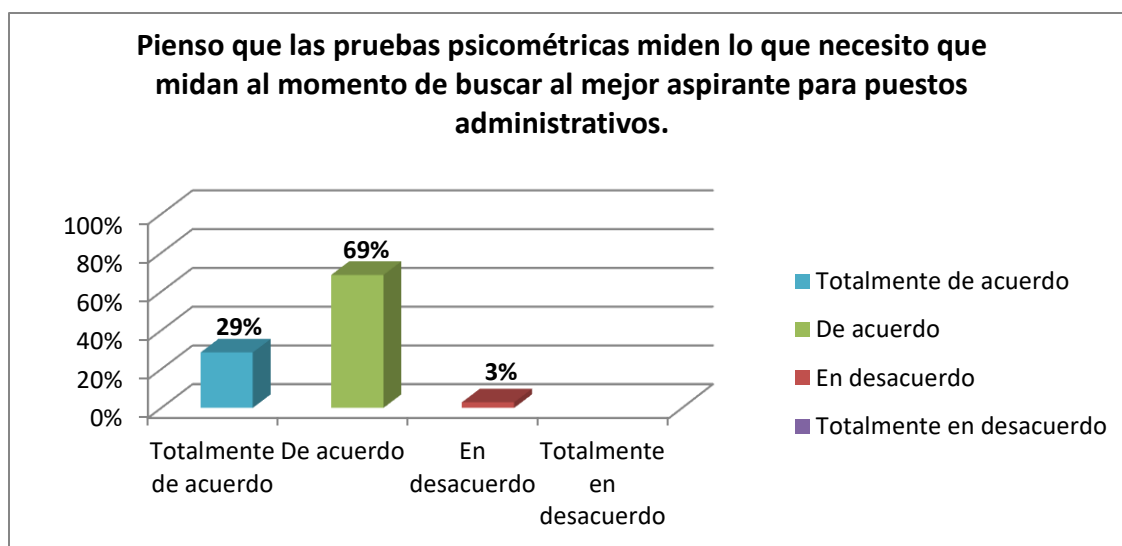
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

La presente investigación se basó en determinar el nivel de efectividad de las pruebas psicométricas en la actualidad para establecer perfiles de personalidad y de aptitudes en diferentes empresas ubicadas en la ciudad de Guatemala. La muestra estuvo representada por 35 colaboradores de ambos sexos, dentro de las edades de 18 a 50 años, que laboran para el departamento de Recursos Humanos en el área de reclutamiento y selección de personal.

Para la realización de la presente investigación fue necesario utilizar un cuestionario realizado por la autora de la misma, el cual realizó diferentes preguntas sobre las pruebas psicométricas para así determinar su nivel de efectividad en la actualidad.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos con base al cuestionario aplicado, mediante representaciones gráficas y análisis respectivos.

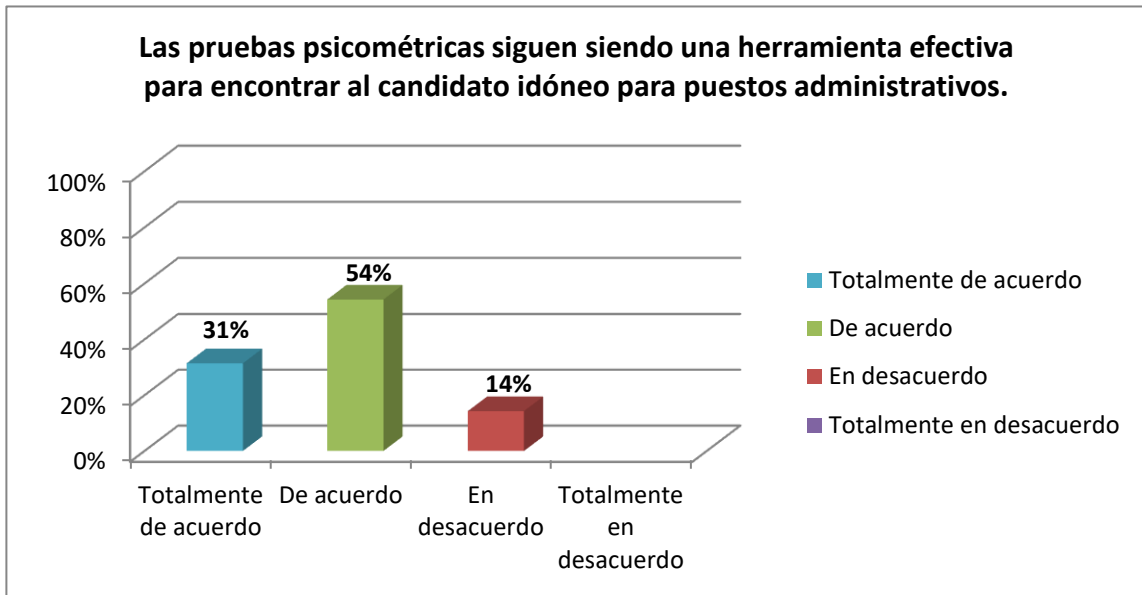
Gráfica 1



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo

Como se puede observar, el 69% de los encuestados estuvieron de acuerdo con que las pruebas psicométricas miden lo que necesitan que midan al momento de buscar al mejor aspirante para los puestos administrativos. El 29% está totalmente de acuerdo con la afirmación anterior y el 3% dice estar en desacuerdo.

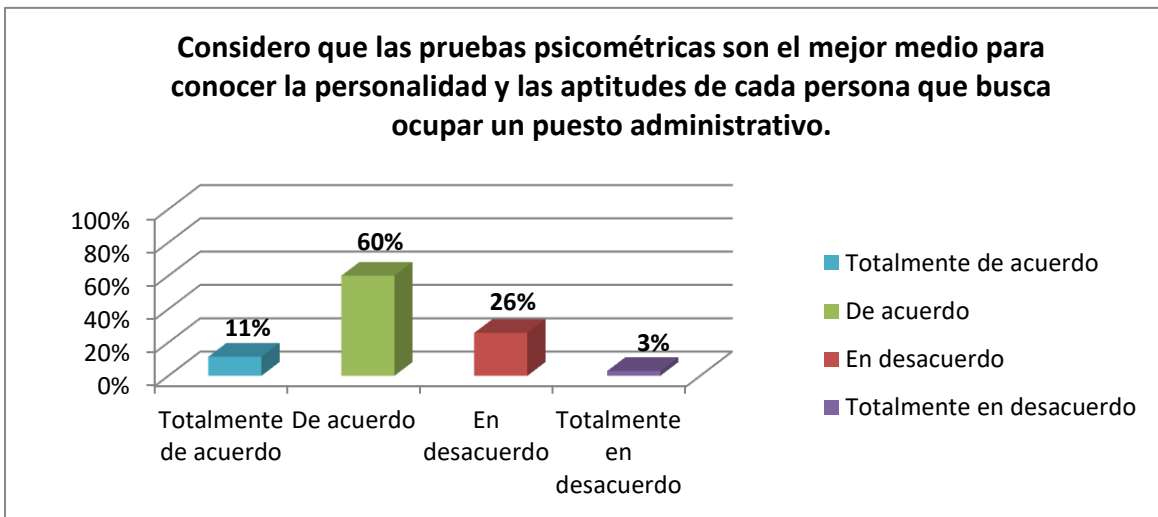
Gráfica 2



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo

En este caso, el 54% de las personas a quienes se les aplicó el cuestionario indicaron que están de acuerdo en que las pruebas psicométricas siguen siendo una herramienta efectiva para encontrar al candidato idóneo y el 31% señaló estar totalmente de acuerdo. Sin embargo, el 14% indicó estar en desacuerdo con la afirmación antes mencionada.

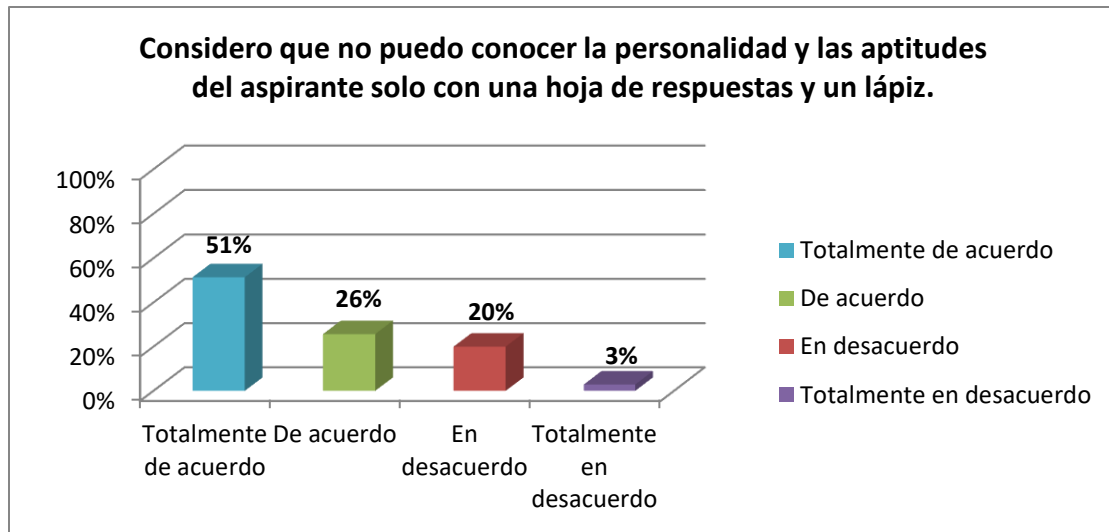
Gráfica 3



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo

Al preguntarles a los encuestados si consideraban que las pruebas psicométricas son el mejor medio para conocer la personalidad y las aptitudes de cada persona que busca ocupar un puesto administrativo, el 60% indicó que están de acuerdo con esta afirmación y el 11% manifestó estar totalmente de acuerdo; en tanto que el 26% señaló estar en desacuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo.

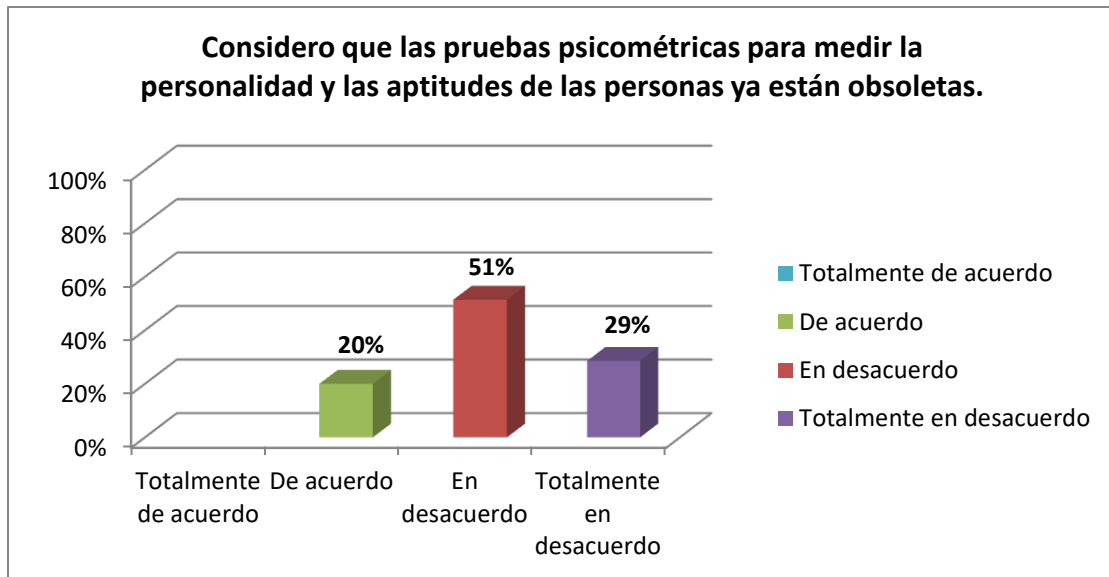
Gráfica 4



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo

La gráfica 4 muestra que el 51% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que no pueden conocer la personalidad y las aptitudes del aspirante solo con una hoja de respuestas y un lápiz, en tanto que el 26% dijo estar de acuerdo. Por otro lado, el 20% indicó estar en desacuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo.

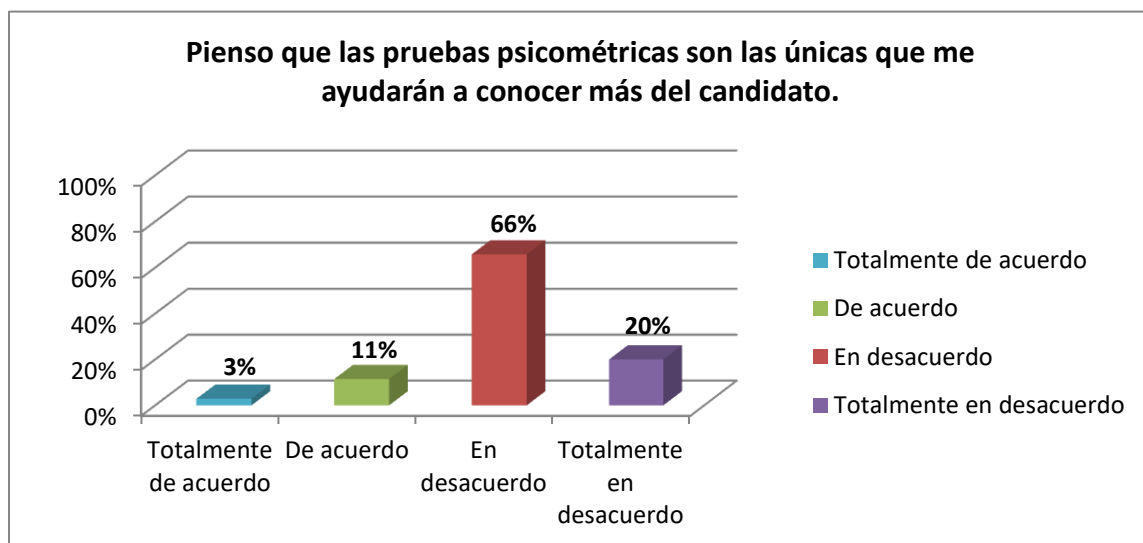
Gráfica 5



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo

Se puede observar que el 51% de los encuestados indicaron estar en desacuerdo al considerar que las pruebas psicométricas ya están obsoletas para medir la personalidad y las aptitudes de las personas y el 29% estuvo totalmente en desacuerdo. El 20% expresó que están de acuerdo en que ya están obsoletas y ninguno señaló estar totalmente de acuerdo.

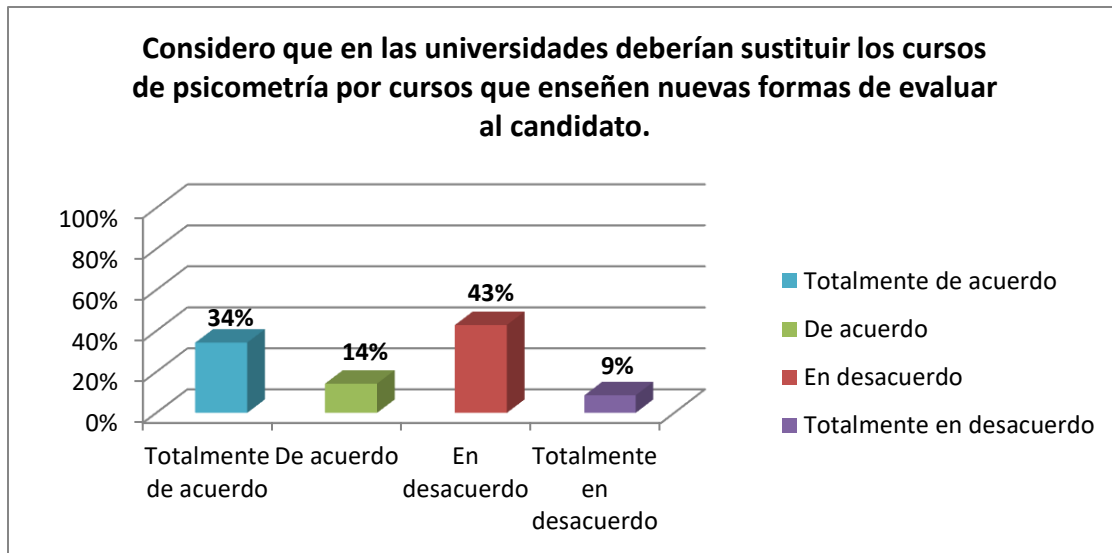
Gráfica 6



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo

Los resultados obtenidos señalan que el 66% de los encuestados indicaron estar en desacuerdo en que las pruebas psicométricas son las únicas que les ayudarán a conocer más sobre el candidato y un 20% señaló estar totalmente en desacuerdo. Por otra parte, el 11% indicó que está de acuerdo con esta afirmación y un 3% totalmente de acuerdo.

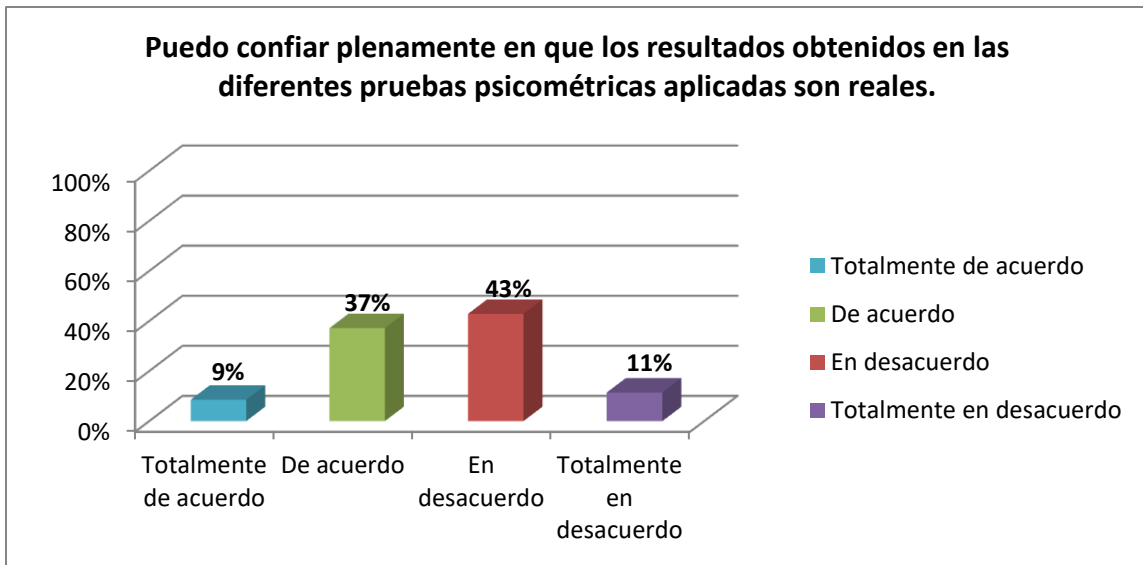
Gráfica 7



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo

Se puede observar que el 43% de los encuestados estuvieron en desacuerdo al considerar que las universidades deberían sustituir los cursos de psicometría por cursos que enseñen nuevas formas de evaluar al candidato, un 34% señaló estar totalmente de acuerdo. El 14% indicó estar de acuerdo y el 9% totalmente en desacuerdo.

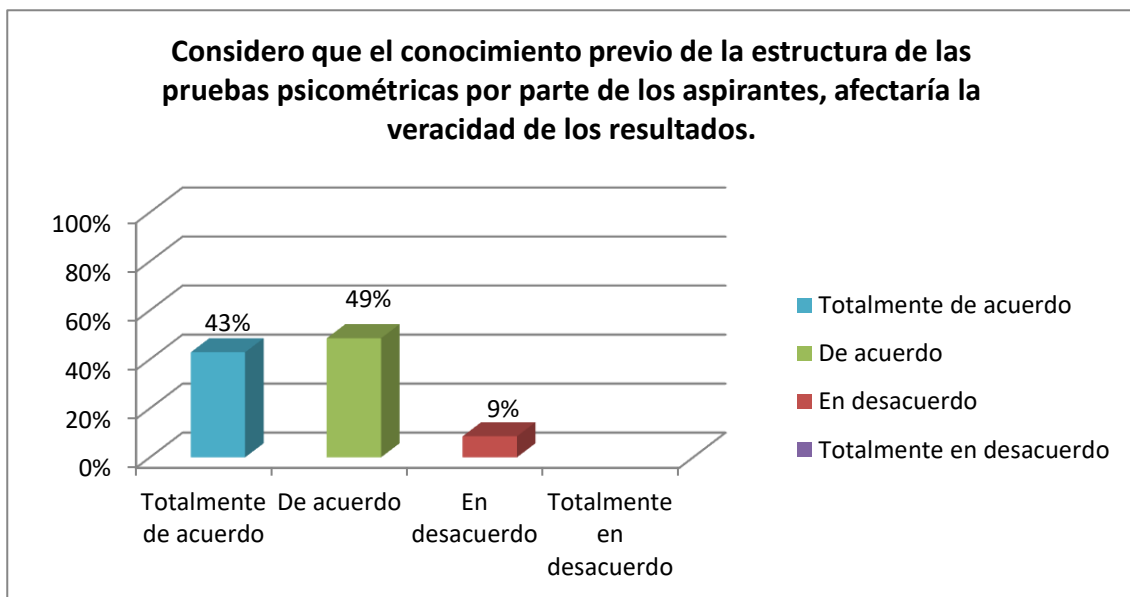
Gráfica 8



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo

En esta gráfica se indica que el 43% de los encuestados estuvieron en desacuerdo con poder confiar plenamente en que los resultados obtenidos en las diferentes pruebas psicométricas aplicadas son reales y el 37% estuvo de acuerdo. El 11% indicó estar totalmente en desacuerdo y el 9% totalmente de acuerdo.

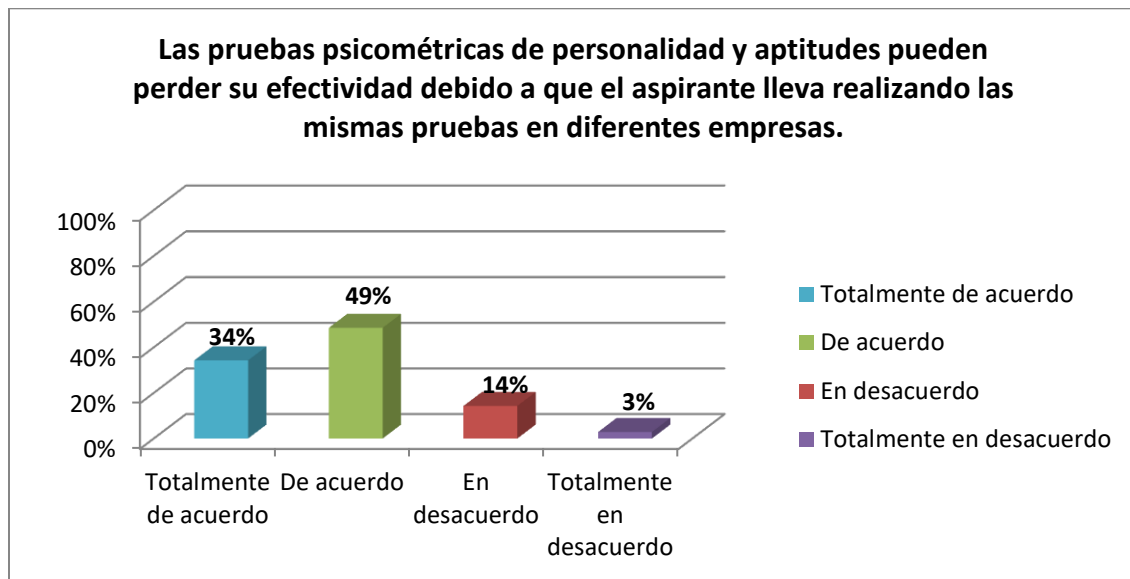
Gráfica 9



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo

Al momento de preguntarle a los encuestados si consideran que el conocimiento previo de la estructura de las pruebas psicométricas por parte de los aspirantes afectaría la veracidad de los resultados, el 49% expresó estar de acuerdo con la afirmación anterior, al igual que un 43% estuvo totalmente de acuerdo. Solamente el 9% manifestó estar en desacuerdo y ninguno indicó estar totalmente en desacuerdo.

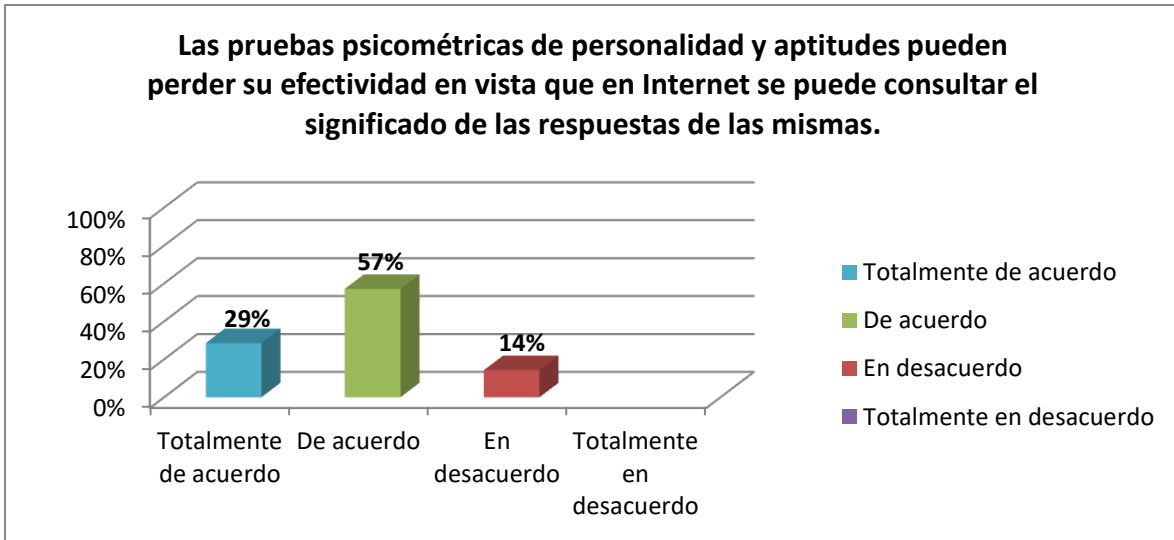
Gráfica 10



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo

Los resultados obtenidos en esta gráfica señalan que el 49% de los encuestados está de acuerdo con que las pruebas psicométricas de personalidad y aptitudes pueden perder su efectividad debido a que el aspirante lleva realizando las mismas pruebas en diferentes empresas y el 34% indicó estar totalmente de acuerdo. Por su lado, el 14% señaló que está en desacuerdo con esta afirmación y el 3% manifestó estar totalmente en desacuerdo.

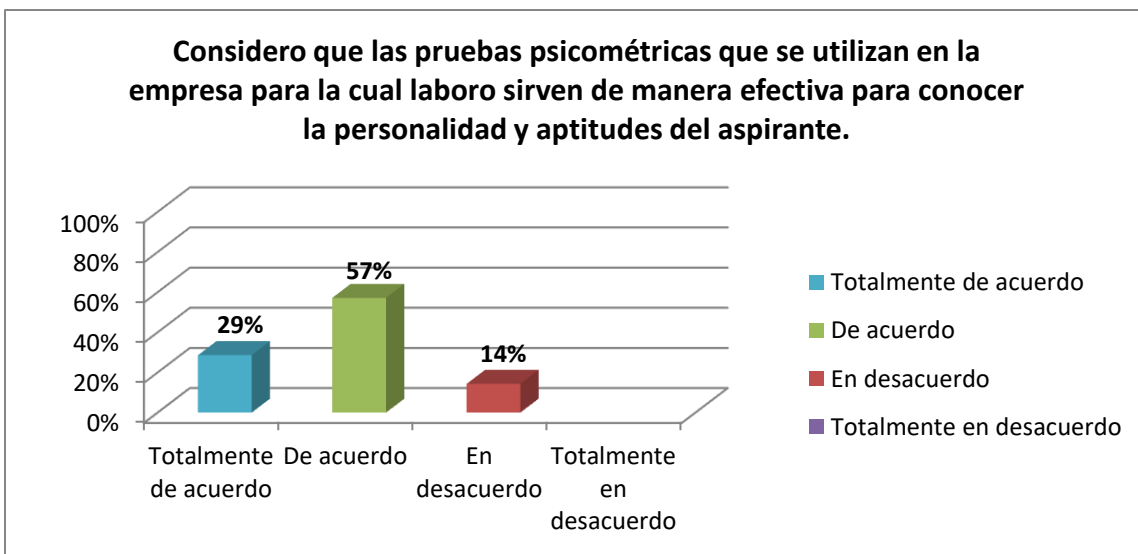
Gráfica 11



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede observar que el 57% de las personas que realizaron el cuestionario estuvieron de acuerdo con que las pruebas psicométricas de personalidad y aptitudes pueden perder su efectividad en vista que en Internet se puede consultar el significado de las respuestas de las mismas y el 29% que estuvieron totalmente de acuerdo. Por su parte, el 14% señala estar en desacuerdo con este aspecto y ninguno demostró estar totalmente en desacuerdo.

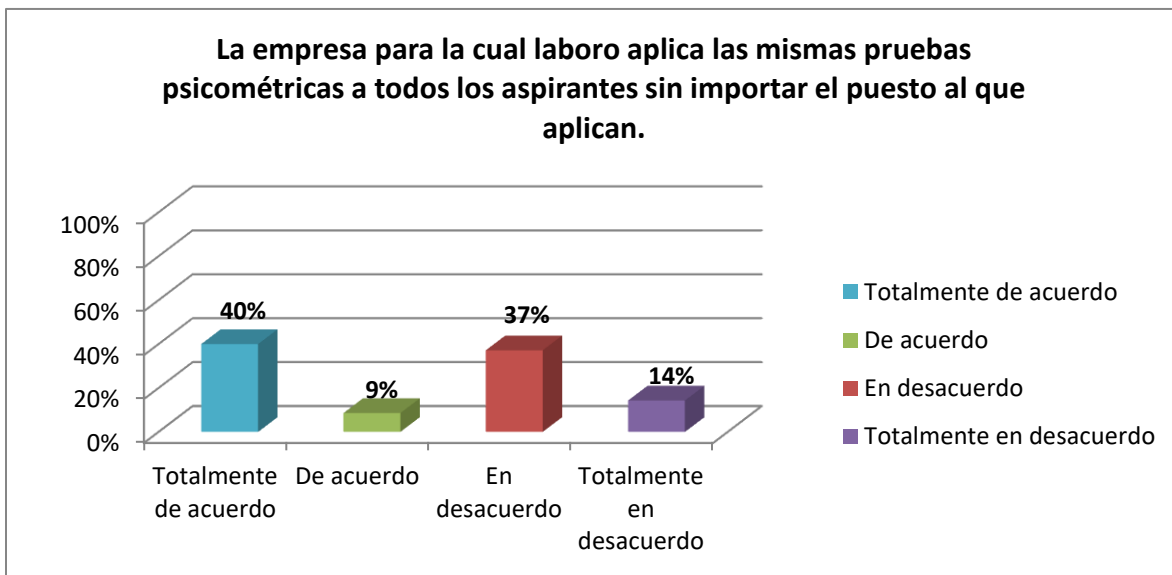
Gráfica 12



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo

En la gráfica 12 se puede observar que el 57% de los encuestados estuvo de acuerdo al considerar que las pruebas psicométricas que se utilizan en la empresa para la cual laboran, sirven de manera efectiva para conocer la personalidad y aptitudes del aspirante y el 29% indicó estar totalmente de acuerdo. Solamente, el 14% señaló estar en desacuerdo con la afirmación anterior y ninguno indicó estar totalmente en desacuerdo.

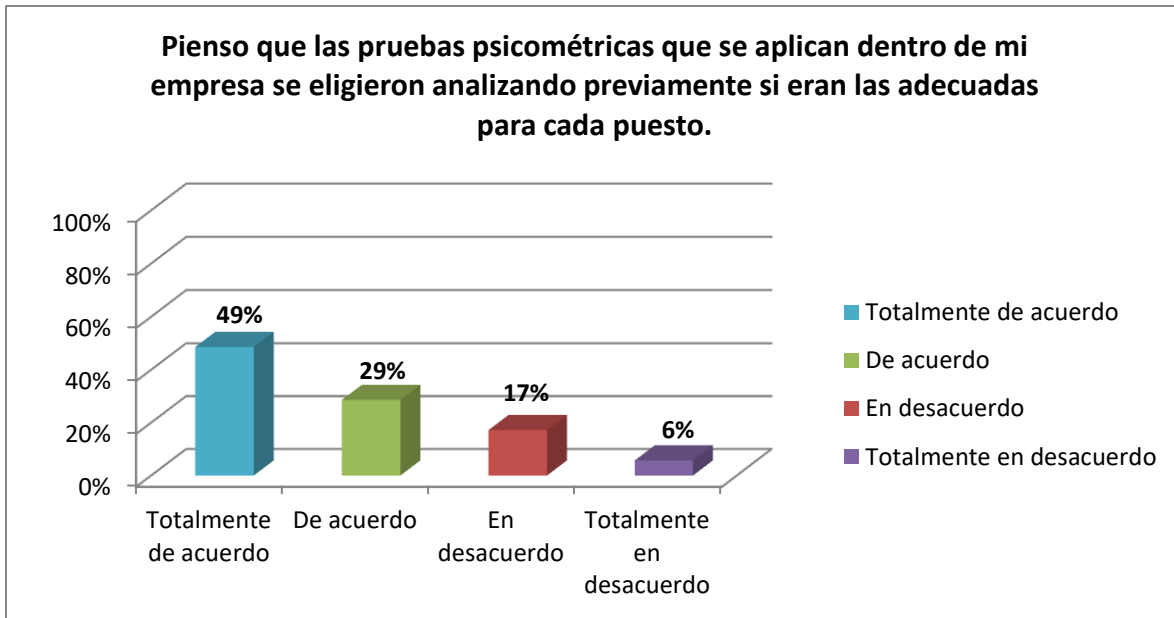
Gráfica 13



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo

Según los resultados obtenidos, el 40% de los encuestados expresaron estar totalmente de acuerdo con que en la empresa para la cual laboran apliquen las mismas pruebas psicométricas a todos los aspirantes sin importar el puesto al que aplican, y el 37% señaló estar en desacuerdo, al igual que un 14% estuvo totalmente en desacuerdo. Solamente, el 9% manifestó estar de acuerdo con la afirmación.

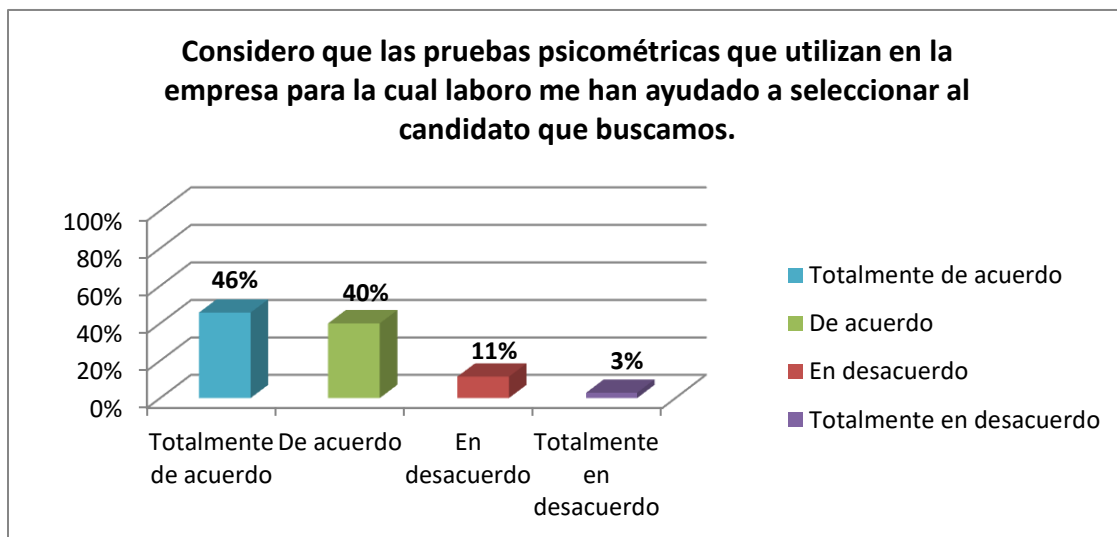
Gráfica 14



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo

Los resultados muestran que el 49% de los encuestados estuvieron totalmente de acuerdo con que las pruebas psicométricas que se aplican dentro de sus empresas se eligieron analizando previamente si eran las adecuadas para cada puesto y el 29% señaló estar de acuerdo. Por su parte, el 17% indicó estar en desacuerdo y el 6% totalmente en desacuerdo.

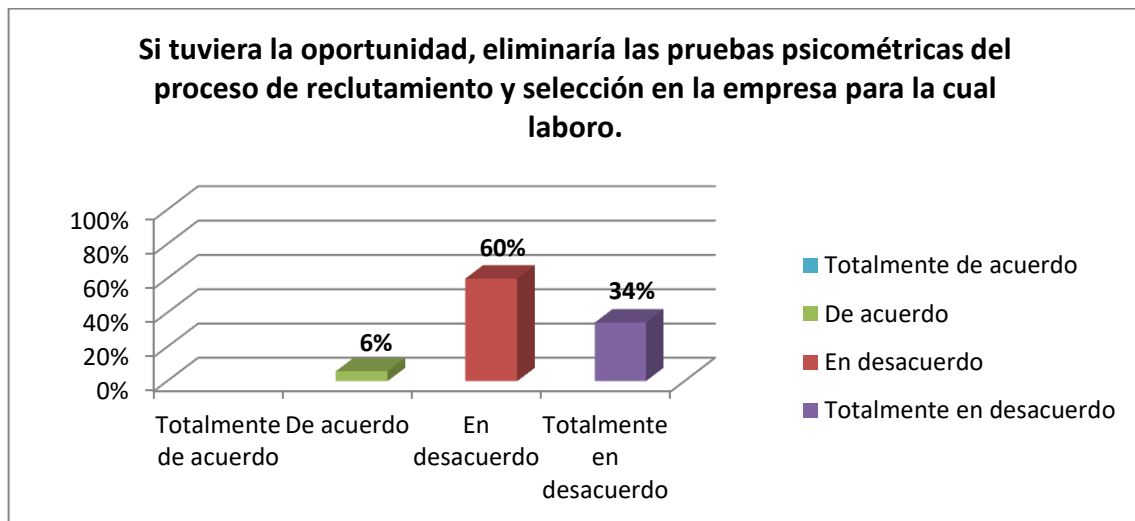
Gráfica 15



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo

En la presente gráfica se puede observar que el 46% de los encuestados indicaron estar totalmente de acuerdo al considerar que las pruebas psicométricas que utilizan en la empresa para la cual laboran les han ayudado a seleccionar al candidato que buscan y el 40% estuvo de acuerdo. Por otra parte, el 11% señaló estar en desacuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo.

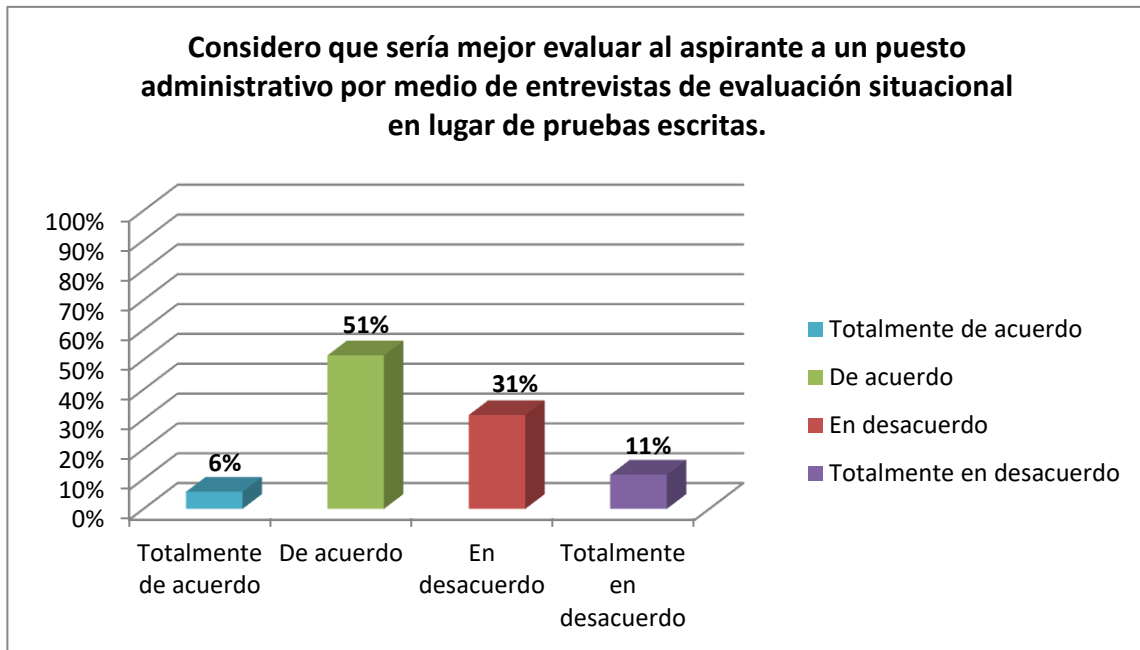
Gráfica 16



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo

Los resultados obtenidos en esta gráfica nos muestran que el 60% de los encuestados indicaron estar en desacuerdo con eliminar las pruebas psicométricas del proceso de reclutamiento y selección en la empresa para la cual laboran y el 34% estuvieron totalmente en desacuerdo. Únicamente, el 6% indicó estar de acuerdo y ninguno señaló estar totalmente de acuerdo.

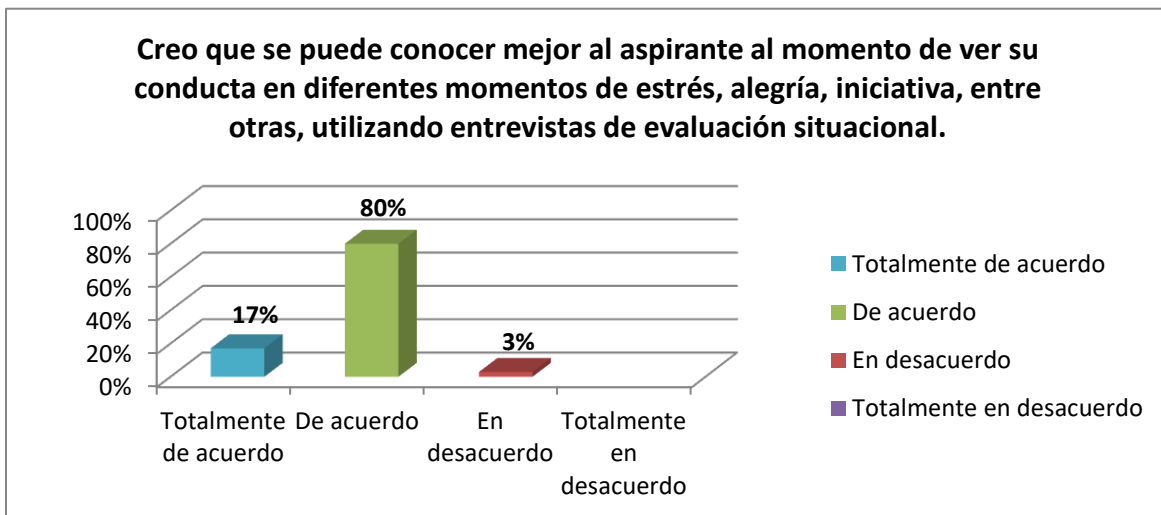
Gráfica 17



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo

En la presente gráfica se observa que el 51% de los encuestados indicaron estar de acuerdo al considerar que sería mejor evaluar al aspirante a un puesto administrativo por medio de entrevistas de evaluación situacional en lugar de pruebas escritas y el 31% expresó estar en desacuerdo. El 11% señaló estar totalmente en desacuerdo y el 6% totalmente de acuerdo.

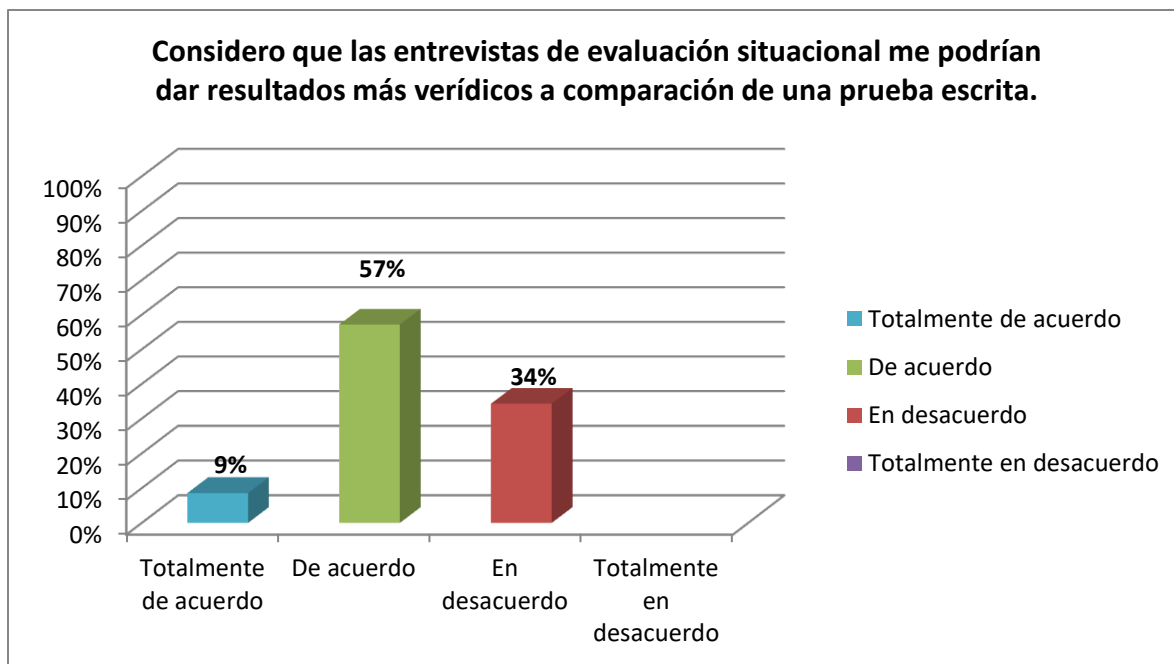
Gráfica 18



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo

De los resultados obtenidos, podemos observar que el 80% de los encuestados estuvieron de acuerdo con creer que se puede conocer mejor al aspirante al momento de ver su conducta en diferentes momentos de estrés, alegría, iniciativa, entre otras, utilizando entrevistas de evaluación situacional. El 17% indicó estar totalmente de acuerdo y, únicamente el 3% en desacuerdo. Ninguno señaló estar totalmente en desacuerdo.

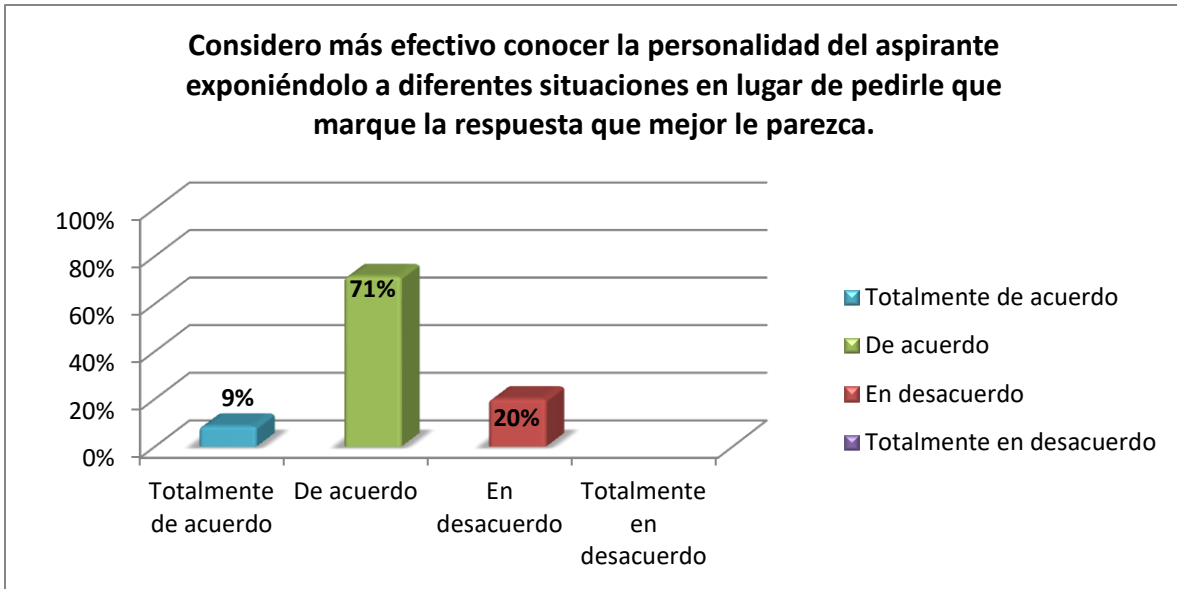
Gráfica 19



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo

Como se observa en la presente gráfica, los resultados señalan que el 57% de los encuestados estuvo de acuerdo al considerar que las entrevistas de evaluación situacional les podría dar resultados más verídicos a comparación de una prueba escrita y 34% señaló estar en desacuerdo con esta afirmación. El 9% indicó estar totalmente de acuerdo y ninguno señaló estar totalmente en desacuerdo.

Gráfica 20



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo

Los resultados obtenidos muestran que el 71% estuvo de acuerdo al considerar más efectivo conocer la personalidad del aspirante exponiéndolo a diferentes situaciones en lugar de pedirle que marque la respuesta que mejor le parezca y el 20% señaló estar en desacuerdo. El 9% indicó estar totalmente de acuerdo y ninguno manifestó estar totalmente en desacuerdo.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con el fin de determinar el nivel de eficiencia de las pruebas psicométricas que evalúan la personalidad y las aptitudes del candidato en la actualidad, según personal del departamento de Recursos Humanos de diferentes empresas, se estableció una muestra de 35 personas que laboran en el área de reclutamiento y selección de personal de diferentes empresas, aplicando un cuestionario elaborado por la autora de la presente investigación, el cual exploró los aspectos siguientes: a) la necesidad de actualizar las pruebas, b) si el conocimiento previo del significado de las respuestas por parte de los candidatos tiene efecto, c) la concordancia entre pruebas psicométricas y el candidato que busca la organización y d) si es mejor utilizar entrevistas de evaluación situacional.

Como primer punto, se investigó acerca de la necesidad de actualizar las pruebas psicométricas. Los encuestados indicaron que no es necesario realizar cambios en tales pruebas toda vez que estas han sido una herramienta efectiva para determinar quién es el candidato que sobresale de los demás participantes en el proceso de selección. Para ellos, estas pruebas siguen midiendo lo que necesitan que midan y permiten conocer la personalidad y las aptitudes de los aspirantes al puesto. Lo anterior coincide con lo que expone Hitt (2006) en su estudio cuando menciona que las pruebas psicométricas son de ayuda para las empresas al momento de obtener resultados visibles de cómo es un candidato y si este es apto para ocupar el puesto que se ofrece. Además, indica que gracias a dichas pruebas el entrevistador agiliza el proceso de contratación.

El presente trabajo de investigación permitió demostrar que no se puede confiar plenamente en que los resultados obtenidos en las diferentes pruebas psicométricas de personalidad y aptitudes sean reales. Esto se debe a que los aspirantes a los puestos de trabajo tienen conocimiento previo de la estructura de estas pruebas, ya que estos las han realizado recurrentemente en diferentes empresas por llevar mucho tiempo buscando empleo. Lo anterior ocasiona que pierdan su veracidad y efectividad. Además, cualquier persona tiene acceso a páginas de Internet, como lo son: Psicoactiva, Test Psicométricos, Psicología Online, entre otras, en las cuales pueden

realizar las pruebas psicométricas de forma gratuita o por medio de pago, conociendo así los resultados que estas les muestran. En ese sentido, los aspirantes marcan las respuestas que consideran son las adecuadas para conseguir el puesto, aunque estas no reflejen su personalidad y aptitudes reales. Estos resultados coinciden con Thompson (citado por Aiken, 2003), ya que indica que los instrumentos psicométricos no pueden considerarse de valor a menos que sea una medida consistente o confiable, ya que las puntuaciones en una prueba varían con la ocasión o la situación en la que las personas se encuentren. También menciona que es probable que la prueba no sea lo suficientemente confiable como para usarse en la descripción y evaluación de las personas, así como en la predicción sobre sus conductas. Además, Gómez (2016) indica que toda empresa que realice pruebas psicométricas escritas u online corre el riesgo que las personas conozcan previamente las pruebas, distorsionando así los resultados que se obtendrán después.

Existe una extensa diversidad de pruebas psicométricas para evaluar la personalidad y las aptitudes de los aspirantes según el puesto que desean ocupar. Sin embargo, los encuestados señalaron que aplican las mismas pruebas a todos los aspirantes sin importar que no concuerden con las características específicas que se buscan en los puestos que se ofrecen. También indicaron que estas han sido previamente analizadas y seleccionadas para ser las apropiadas en el proceso de reclutamiento y selección de personal. Por lo tanto, consideraron que las pruebas psicométricas de personalidad y aptitudes que utilizan en la empresa para la cual laboran les han ayudado a seleccionar al candidato idóneo para ocupar el puesto. Tarcica (2014) menciona que las pruebas psicométricas son herramientas basadas en la experiencia y tienen como finalidad medir una determinada característica psicológica, rasgos de personalidad o de comportamiento, pero también competencias laborales. Es por esto que Hitt (2006) señala que a cada individuo se le debería aplicar las pruebas psicométricas que tengan relación con su puesto de trabajo. Sin embargo, los resultados obtenidos en esta investigación no concuerdan, ya que el 40% de los encuestados aplican las mismas pruebas psicométricas cualquier puesto de trabajo sin tomar en cuenta las diferentes características que cada uno tiene.

Al preguntarle a los encuestados si sería mejor evaluar al aspirante a un puesto administrativo por medio de las entrevistas de evaluación situacional, en lugar de las pruebas escritas, la mayoría respondió estar de acuerdo, ya que a través de ellas se puede conocer mejor al aspirante al momento de ver su conducta por medio de diferentes situaciones de estrés, alegría, iniciativa, enojo, presión, entre otras. Por lo tanto, señalaron que este tipo de entrevistas les podría proporcionar apreciaciones más verídicas en comparación con las pruebas psicométricas de personalidad y de aptitudes, pues no confían totalmente en los resultados de estas últimas. Los datos concuerdan con Terpark (2008), ya que menciona que la entrevista de evaluación situacional es un proceso diseñado para simular situaciones que pasan comúnmente en un día laboral. Su objetivo es medir el conocimiento, habilidades, y personalidad del aspirante al puesto de trabajo en una situación dada a través de diferentes ejercicios. El beneficio de estas entrevistas consiste en una evaluación en la cual se pueden obtener resultados más reales sobre el candidato.

Finalmente, al analizar todas las respuestas de los colaboradores del área de reclutamiento y selección de personal del departamento de Recursos Humanos de las empresas seleccionadas, se puede observar que los resultados demuestran que las pruebas psicométricas siguen siendo efectivas para ellos, ya que consideran que pueden obtener la información necesaria para seleccionar al candidato que consideran es el apropiado para el puesto. Sin embargo, expresaron que no confían plenamente en la veracidad de los resultados que se obtienen y por esto las entrevistas de evaluación situacional serían de gran ayuda para todos los entrevistados, toda vez que estas permitirían que los informes finales que se elaboran contengan resultados más puntuales y verídicos.

VI. CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos y discutidos en la presente investigación se puede concluir que:

- Según los entrevistados, las pruebas psicométricas, que actualmente aplican en las organizaciones para establecer los perfiles de personalidad y de aptitudes de los aspirantes a puestos de trabajo a nivel administrativo, tienen un alto nivel de efectividad y son las que más utilizan para decidir quién es el candidato idóneo en el proceso de selección.
- La mayoría de entrevistados expresó que no es necesario actualizar las pruebas psicométricas para determinar los perfiles de personalidad y de aptitudes, ya que han sido herramientas útiles para los colaboradores del área de reclutamiento y selección de personal, permitiéndoles conocer sobre el aspirante al puesto.
- El hecho de que los aspirantes tengan conocimiento previo de los resultados de las pruebas psicométricas, podría ocasionar que su veracidad se pierda.
- Según los entrevistados, no es necesario que las pruebas psicométricas de personalidad y aptitudes estén acordes con cada puesto de trabajo administrativo.
- Las entrevistas de evaluación situacional contribuyen con las pruebas psicométricas para determinar si los aspirantes a puestos administrativos cuentan con la personalidad y aptitudes que se requieren, ya que a través de estas entrevistas se pueden obtener resultados más verídicos, toda vez que pone a prueba al candidato en situaciones reales, según las funciones a realizar en el puesto de trabajo que se ofrece.

VII. RECOMENDACIONES

- Se recomienda continuar aplicando las pruebas psicométricas de personalidad y aptitudes dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas, ya que tiene un alto nivel de efectividad.
- Permanecer con las pruebas psicométricas que se emplean en cada empresa, sugiriendo utilizar Internet o el reclutamiento 2.0.
- Se aconseja que la persona encargada de aplicar las pruebas psicométricas de personalidad y aptitudes consulte acerca del conocimiento previo de las mismas por parte de los aspirantes al puesto, buscando así complementar el informe de los resultados obtenidos usando la metodología de las entrevistas de evaluación situacional.
- Se sugiere que las pruebas psicométricas de personalidad y aptitudes concuerden con el perfil que se busca en cada puesto y que no se utilicen las mismas para todos.
- Se recomienda que las empresas apliquen entrevistas de evaluación situacional dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que estas ayudan a conocer de mejor forma al candidato.
- Se sugiere realizar investigaciones sobre los baremos de las pruebas psicométricas de personalidad y de aptitudes para determinar si es necesario actualizarlos y así realizar mejoras con el fin de obtener resultados más reales.

VIII. REFERENCIAS

- Aiken, L. (2003). *Test psicológicos y evaluación*. México: Pearson Educación. Recuperado de: https://books.google.com.gt/books?id=2LvyL8JEDmQC&pg=PA85&dq=confiabilidad+y+validez+de+las+pruebas+psicom%C3%A9tricas+thompson&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjankDI-K_UAhXF7D4KHQIMAPEQ6AEIIDA#v=onepage&q=confiabilidad%20y%20validez%20de%20las%20pruebas%20psicom%C3%A9tricas%20thompson&f=false
- Amador, J. (2013) *Escala de inteligencia de Wechsler para adultos – IV (WAIS-IV)*. Recuperado de: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/33834/1/Escala%20de%20inteligencia%20de%20Wechsler%20para%20adultos-WAIS-IV.pdf>
- Anónimo (2013). *Test de dominó*. Recuperado de: <https://www.psicoactiva.com/tests/test-domino.htm>
- Anónimo (s/f). *Confiabilidad y validez*. Recuperado de: http://biblio3.url.edu.gt/Libros/tests_p/4.pdf
- Anónimo (s/f). *La medida de la inteligencia de Terman Merrill*. Recuperado de: http://psychaanalyse.com/pdf/test_terman_merril_espanol.pdf
- Anónimo (s/f). *Tipos de procesos de selección de personal que manejan las empresas*. Recuperado de: <https://www.entrevistadetrabajo.org/tipos-de-proceso-de-seleccion-de-personal.html>
- Ansonena, A. (1996). *15 Pasos para la selección de personal con éxito*. https://books.google.com.gt/books?id=NV_zVOrP510C&pg=PA27&dq=importancia+de+las+pruebas+psicom%C3%A9tricas+en+las+empresas&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=importancia%20de%20las%20pruebas%20psicom%C3%A9tricas%20en%20las%20empresas&f=false
- Aragón, L. (2004). *Fundamentos psicométricos en la evaluación psicológica*. Recuperado de: <http://www.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin/vol7num4/Art3-2005-1.pdf>
- Aragón, L. (2015). *Evaluación psicológica*. Colombia: Editorial Moderno. Recuperado de: <https://books.google.com.gt/books?id=5uYhCQAAQBAJ&pg=PT54&dq=definici%20de%20evaluaci%20psicol%20gic>

[C3%B3n+de+psicometr%C3%ADa&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20psicometr%C3%ADa&f=false](http://www.academia.edu/9205099/eficiencia_eticacia_efectividad_productividad)

Arango, J., Huaraca, A., Cueva, F. y Ludeña, F. (2014). *Eficiencia, eticacia, efectividad y productividad*. Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Perú. Recuperado de: http://www.academia.edu/9205099/eficiencia_eticacia_efectividad_productividad

Bernal, C. y Castro, M. (2014). *Análisis de las técnicas e instrumentos de evaluación psicológica en los departamentos de consejería estudiantil de la provincia del Azuay*. Universidad de Cuenca. Ecuador. Recuperada de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/21248/1/TESIS.pdf>

Bock, L. (2015). *La nueva fórmula del trabajo*. España: Penguin Random House Grupo Editorial. Recuperado de: https://books.google.com.gt/books?id=w7G-BwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=la+nueva+formula+del+trabajo&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=la%20nueva%20formula%20del%20trabajo&f=false

Carvajal, L., Ulloa, I. y Morales, M. (2006). *La utilización de pruebas psicométricas: ¿un absurdo en un EST?* Pontificia Universidad Javeriana. Colombia. Recuperado de: <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/viewFile/96/26>

Castillero, O. (s/f) Test de personalidad de los 16 factores de Cattell (16 PF). Recuperado de: <https://psicologiymente.net/personalidad/test-personalidad-16-factores-cattell-pf#!>

Contreras, A. (2016) *Estrategias de adaptabilidad social más relevantes de un grupo de emigrantes que trabajaron en los Estados Unidos de América previo a ser reinsertados en el medio laboral guatemalteco*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Del Valle, S. (2016). *Opinión de un grupo de responsables de reclutamiento y selección de personal en diferentes empresas del departamento de Escuintla sobre el reclutamiento 2.0*. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de: <http://biblio4.url.edu.gt/Tesis/V20/seol/Tesis/2017/05/43/Del-Valle-Saira.pdf>

Evaluar (2015). Test psicométricos para tus candidatos. Recuperado de: <http://www.evaluar.com/>

- Fong, J. (2017). *Pruebas psicométricas ¿cómo se clasifican?* Recuperado de: <http://www.revistauniversolaboral.com/universolaboral2/index.php/psicometria/item/126-pruebas-psicometricas.html>
- Fórneas, J. (2008). *Business Pocket Outsourcing*. España: Netbiblo. Recuperado de: https://books.google.com.gt/books?id=d7rLNUweTZwC&printsec=frontcover&dq=outsourcing&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=outsourcing&f=false
- Gerardo, M. y Vite, S. (2012). *Cuadernillo de prácticas 1 pruebas de inteligencia: OTIS*. Recuperado de: http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/Cuadernillo_de_practicas_1_Pruebas_de_Inteligencia_OTIS_Gerardo_Perez_Vite_San_Pedro_TA_D_6_y_7_sem_.pdf
- Gómez, J. (2016). *La importancia de los tests psicotécnicos en los procesos de selección*. Recuperado de: <https://www.cerem.es/blog/la-importancia-de-los-tests-psicotecnicos-en-los-procesos-de-seleccion>
- Gordillo, C. (2008). *Aplicación de pruebas psicométricas para la identificación de aptitudes diferenciales y puestos de trabajo*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación. Recuperado de: https://books.google.com.gt/books?id=t8jx-ijiaNoEC&pg=PA531&dq=importancia+de+las+pruebas+psicom%C3%A9tricas+en+las+empresas&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=importancia%20de%20las%20pruebas%20psicom%C3%A9tricas%20en%20las%20empresas&f=false
- Hogan, T. (2015). *Pruebas psicológicas*. México: El Manual Moderno. Recuperado de: https://books.google.com.gt/books?id=dHGFCgAAQBAJ&pg=PT62&lpq=PT62&dq=Una+prueba+es+un+proceso+o+dispositivo+estandarizado+que+ofrece+informaci%C3%B3n+sobre+una+muestra+de+la+conducta+a+los+procesos+cognitivos&source=bl&ots=3pDdZPhNII&sig=qqh-60ZkdjcXzT1I7uzE8TAS0ol&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiwpt756q_TAhUE7yYKHTGQBosQ6AEIITAA#v=onepage&q=Una%20prueba%20es%20un%20proceso%20o%20dispositivo%20estandarizado%20que%20ofrece%20informaci%C3%B3n%20sobre%20una%20muestra%20de%20la%20conducta%20a%20los%20procesos%20cognitivos&f=false
- Huete, A. (2016). *Selección de personal en Google: 6 factores de éxito que puedes aplicar en tu empresa*. Recuperado de: <http://blog.talentier.com/claves-exito-seleccion-personal-google>

- Impulso Empresarial (2014). *Selección, Entrenamientos y Motivación del Personal*. Recuperado de: <https://turismorentablequeretaro.files.wordpress.com/2014/07/ste-disney.pdf>
- Lipp, D. (2013). *Disney U: How Disney University Develops the World's Most Engaged, Loyal, and Customer-Centric Employees*. Estados Unidos: McGraw Hill Professional. Recuperado de: https://books.google.com.gt/books?id=AEAqPO1LGegC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Mikulic, I. (s/f). *Construcción y adaptación de pruebas psicológicas*. Tesis Inédita. Universidad de Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/059_psicometricas1/tecnicas_psicometricas/archivos/f2.pdf
- Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación. Recuperado de: https://books.google.com.gt/books?id=UkWAvHmBswC&pg=PA119&dq=reclutamiento&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=reclutamiento&f=false
- Montepeque, C. (2000). *Eficacia del proceso de selección de personal por medio de pruebas psicométricas en una fábrica de detergentes*. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Mora, H. (2012). *Implementación de pruebas psicométricas para departamento de selección de personal en empresa de telecomunicaciones*. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Nebot, M. (1999). *La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas*. España: FC Editorial. Recuperado de: https://books.google.com.gt/books?id=JEMaDyZKTWcC&dq=seleccion+de+personal+definicion&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Orozco, M. (2010). *Confiabilidad y validez predictiva de la prueba de evaluación de inteligencias múltiples de las estudiantes de los grados séptimo y noveno del Colegio Eugenia Ravasco de Manizales*. Tesis Inédita. Universidad de Manizales, México. Recuperado de: http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/alianza-cinde-umz/20130314061410/Maria_del_Pilar.pdf
- Peralta, T. (2013). *Tipos de pruebas psicométricas*. Recuperado de: <http://www.utel.edu.mx/blog/rol-personal/tipos-de-pruebas-psicometricas/#prettyPhoto>

Psicoactiva (2013). Test diagnósticos, Recuperado de:
<https://www.psicoactiva.com/tests.htm>

Psicologia-online (s/f). Tests y cuestionarios de autoayuda. Recuperado de:
<http://www.psicologia-online.com/test/>

Psicotest (s/f). Tests online. Recuperado de: <http://www.psicotecnicostest.com/>

Real Academia Española (2017). *Definición de efectividad*. Recuperado de:
<http://dle.rae.es/?id=EOjKmrl>

Real Academia Española (s/f). *Definición de psicometría*. Recuperado de:
<http://dle.rae.es/?id=UWoemDt>

Recinos, C. (2006). *Rasgos de personalidad de una secretaria ejecutiva según la prueba de personalidad 16 PF en una institución descentralizada*. Tesis inédita, Universidad Mariano Gálvez, Guatemala, Guatemala. Recuperado de:
<http://biblioteca.umg.edu.gt/digital/19392.pdf>

Revista Líderes (s/f). *Disney sabe cómo escoger a su elenco de 60,000 colaboradores*. Recuperado de: <http://www.revistalideres.ec/lideres/disney-escoger-elenco-60-000.html>

Tarcica, J. (2014). *Cómo convertirse en un campeón de recursos humanos*. Colombia: Bookbaby. Recuperado de:
https://books.google.com.gt/books?id=kJ1cDQAAQBAJ&pg=PT33&dq=importancia+de+las+pruebas+psicom%C3%A9tricas+en+las+empresas&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=importancia%20de%20las%20pruebas%20psicom%C3%A9tricas%20en%20las%20empresas&f=false

Terpark, M. (2008) *Assessment Center Strategy and Tactics*. Estados Unidos: Fire Engineering Books. Recuperado de:
<https://books.google.com.gt/books?id=p9hg6PeNmeoC&printsec=frontcover&dq=assessment+center&hl=es&sa=X&sqj=2&pf=1&ved=0ahUKEwiPqr6Y3eTUAhVBLyYKHT7XA3IQ6AEIJDA#v=onepage&q=assessment%20center&f=false>

Testpersonalidad (2003-2017). Test de Personalidad Gratuito: 40 preguntas. Recuperado de: <http://www.testpersonalidad.com/test-personalidad-gratuito.php>

ANEXOS

ANEXO 1

FICHA TÉCNICA

Nombre:	Cuestionario para identificar el nivel de efectividad de las pruebas psicométricas en la actualidad
Autor:	Ericka Maritza Molina Bollat
Objetivo:	Identificar el nivel de efectividad de las pruebas psicométricas que actualmente se aplican en distintas organizaciones para establecer los perfiles de personalidad y de aptitudes de los aspirantes a puestos de trabajo.
¿Qué mide?	Si la efectividad de las pruebas psicométricas sigue siendo la misma de hace años.
Reactivos	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de actualizar: Buscar nuevas formas de evaluar al candidato utilizando herramientas efectivas que nos ayuden a medir lo que necesitamos medir para conocer de mejor manera la personalidad y las aptitudes de los candidatos a puestos administrativos. (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7) • Conocimiento previo del significado de las respuestas: El candidato tiene un conocimiento previo de las pruebas psicométricas por haberlas realizado varias veces en otras empresas o por haber buscado en Internet, lo cual afectaría la veracidad de los resultados obtenidos. (8, 9, 10, 11) • Concordancia entre pruebas psicométricas y candidato que busca la organización: En las empresas anteriormente mencionadas, se utilizan diferentes pruebas psicométricas según el puesto que se desee ocupar y son la herramienta adecuada para seleccionar al candidato que se busca. (12, 13, 14, 15) • Utilizar entrevistas de evaluación situacional: Eliminar las pruebas psicométricas para utilizar este tipo de entrevistas y lograr conocer mejor al aspirante exponiéndolo a diferentes situaciones, logrando así resultados más verídicos. (16, 17, 18, 19, 20)
Escala de medición	<p>Nivel bajo de efectividad: de 0% - 50%</p> <p>Nivel medio de efectividad: 51% - 80%</p> <p>Nivel alto de efectividad: 81% - 100%</p>
Tiempo de resolución	El cuestionario puede variar entre 10 a 20 minutos
Forma de aplicación	Cada persona a evaluar deberá marcar la respuesta que más le parezca asertiva.
Profesionales que validaron el instrumento	Ver anexo

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR EL NIVEL DE EFECTIVIDAD DE LAS PRUEBAS PSICOMÉTRICAS EN LA ACTUALIDAD

Edad: _____ Puesto que ocupa: _____

Sexo: _____ Carrera que cursó o cursa: _____

Años laborados en el puesto actual: _____

Pruebas psicométricas que aplica en su empresa: _____

Instrucciones: Dentro del cuestionario encontrará una serie de preguntas con las cuales se pretenden identificar la eficiencia de las pruebas psicométricas de personalidad y de aptitudes. Debe marcar con una X la respuesta que usted considere correcta. Esta prueba es confidencial por lo que se le solicita la mayor honestidad al responder.

No.	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Pienso que las pruebas psicométricas miden lo que necesito que midan al momento de buscar al mejor aspirante para puestos administrativos.				
2	Las pruebas psicométricas siguen siendo una herramienta efectiva para encontrar al candidato idóneo para puestos administrativos.				
3	Considero que las pruebas psicométricas son el mejor medio para conocer la personalidad y las aptitudes de cada persona que busca ocupar un puesto administrativo.				
4	Considero que no puedo conocer la personalidad y las aptitudes del aspirante solo con una hoja de respuestas y un lápiz				
5	Considero que las pruebas psicométricas para medir la personalidad y las aptitudes de las personas ya están obsoletas.				

6	Pienso que las pruebas psicométricas son las únicas que me ayudarán a conocer más del candidato.				
7	Considero que en las universidades deberían sustituir los cursos de psicometría por cursos que enseñen nuevas formas de evaluar al candidato.				
8	Puedo confiar plenamente en que los resultados obtenidos en las diferentes pruebas psicométricas aplicadas son reales.				
9	Considero que el conocimiento previo de la estructura de las pruebas psicométricas por parte de los aspirantes, afectaría la veracidad de los resultados.				
10	Las pruebas psicométricas de personalidad y aptitudes pueden perder su efectividad debido a que el aspirante lleva realizando las mismas pruebas en diferentes empresas.				
11	Las pruebas psicométricas de personalidad y aptitudes pueden perder su efectividad en vista que en Internet se puede consultar el significado de las respuestas de las mismas.				
12	Considero que las pruebas psicométricas que se utilizan en la empresa para la cual laboro sirven de manera efectiva para conocer la personalidad y aptitudes del aspirante.				
13	La empresa para la cual laboro aplica las mismas pruebas psicométricas a todos los aspirantes sin importar el puesto al que aplican.				
14	Pienso que las pruebas psicométricas que se aplican dentro de mi empresa se eligieron analizando previamente si eran las adecuadas para cada puesto.				
15	Considero que las pruebas psicométricas que utilizan en la empresa para la cual laboro me han ayudado a seleccionar al candidato que buscamos.				

16	Si tuviera la oportunidad, eliminaría las pruebas psicométricas del proceso de reclutamiento y selección en la empresa para la cual laboro.				
17	Considero que sería mejor evaluar al aspirante a un puesto administrativo por medio de entrevistas de evaluación situacional en lugar de pruebas escritas.				
18	Creo que se puede conocer mejor al aspirante al momento de ver su conducta en diferentes momentos de estrés, alegría, iniciativa, entre otras, utilizando entrevistas de evaluación situacional.				
19	Considero que las entrevistas de evaluación situacional me podrían dar resultados más verídicos a comparación de una prueba escrita.				
20	Considero más efectivo conocer la personalidad del aspirante exponiéndolo a diferentes situaciones en lugar de pedirle que marque la respuesta que mejor le parezca				

ANEXO 2

IMPLEMENTACION DE UN PROYECTO DE ENTREVISTA DE EVALUACIÓN SITUACIONAL (ASSESSMENT CENTER) EN LA GESTIÓN DE TALENTO

1. BASES DEL ENTREVISTA DE EVALUACIÓN SITUACIONAL

Definición
Características
Aplicaciones
Requisitos

2. ROLES EN EL ENTREVISTA DE EVALUACIÓN SITUACIONAL

Administrador
Observadores
Participantes

3. ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL ASSESMENT CENTER

Fecha y lugar
Materiales y equipo
Esquemas de distribución
Ejercicios individuales y grupales
Perfiles de puestos por competencias
Registro de calificaciones de la conductas

4. MOMENTOS DEL ENTREVISTA DE EVALUACIÓN SITUACIONAL

Antes, qué hacer previo a la evaluación.
Durante, qué hacer durante la evaluación.
Después, que hacer posterior a la evaluación.

ENTREVISTA DE EVALUACIÓN SITUACIONAL

La entrevista de evaluación situacional, también conocido como Centro de Evaluación es creado para la evaluación de habilidades o potencial. Implica la evaluación de uno o más participantes por observadores entrenados en la técnica. Los candidatos participan en una serie de ejercicios diseñados para el proceso que se asemejan a situaciones laborales.

Por lo tanto se puede decir que la entrevista de evaluación situacional:

- a. Es una metodología de evaluación conductual, específica y sistemática de la observación y registro de conductas así como lo que verbaliza.
- b. Determina el nivel en el que se encuentran las competencias laborales de una persona en relación a su puesto de trabajo.
- c. Se comparan los resultados evaluados de la persona contra el perfil de puestos por competencias laborales previamente validadas por la organización.

- d. Su principal finalidad es conocer si la persona evaluada está por debajo, dentro de lo esperado o por arriba del perfil y a partir de esta información se puede determinar la contratación, plan de desarrollo y capacitación del individuo dentro de la organización.

CARACTERÍSTICAS

- Mide cualidades, comportamientos, habilidades / competencias.
- Todos los participantes tienen la misma oportunidad de demostrar sus competencias.
- Predice variedad de criterios.
- Se basa en la observación, anotación, clasificación y evaluación de los comportamientos observables.
- Es una metodología flexible que se puede adaptar a todas las competencias de una organización.

APLICACIONES

Por su metodología y su finalidad se puede adaptar a procesos de Gestión de Talento como por ejemplo:

- ✓ Selección de Personal
- ✓ Detección de Necesidades de Capacitación y Desarrollo
- ✓ Inducción de Personal
- ✓ Promociones
- ✓ Plan de Carrera

REQUISITOS

- Utilizarse varios ejercicios para contar con varias fuentes de información.
- Los ejercicios deben de estar validados para un fin determinado.
- Deben de haber varios observadores y un administrador previamente entrenados donde cada participante debe de ser evaluados por dos observadores a la vez.
- Los juicios resultantes deben estar basados en la información de consenso de los observadores en los diferentes ejercicios.
- Se deberá hacer una evaluación global de la conducta, después de los ejercicios.
- Los ejercicios de simulación utilizados deberán medir las competencias laborales que se quieren evaluar.
- Las competencias laborales se deben determinar en base al análisis de conductas relevantes para el puesto.
- Se debe de anotar todo lo que se verbalice, así como las conductas observadas en forma individual en los formatos de registro, elaborados para el ejercicio.

INTEGRANTES DEL ENTREVISTA DE EVALUACIÓN SITUACIONAL

1. **Administrador**
2. **Observadores**
3. **Participantes**

1. Administrador

Ocupa un lugar fundamental en el funcionamiento del AC el cual debe de contar con experiencia en la técnica, entrenado y/o certificado. Asimismo, debe de estar familiarizado con los ejercicios y los resultados que pretenden medir y obtenerse.

- **Perfil del Administrador:** Para la selección del administrador es importante tomar en cuenta las siguientes competencias:
 - Habilidades administrativas (conocimiento del o las áreas a evaluar) .
 - Liderazgo
 - Comunicación
 - Percepción
 - Análisis
 - Trabajo en equipo

2. Observadores

Su papel es observar en forma directa a los evaluados que se les asigno en o los ejercicios determinados.

- **Funciones del observador:**
 - Registrar todo lo que dice la persona a la que se observa, así como las conductas que demuestran durante el desarrollo del ejercicio.
 - Clasificar las conductas observadas en las competencias, de acuerdo con la definición previa que tienen para ello.
 - Hacer anotaciones para que le sirvan de evidencia al momento de la calificación.
 - Deberán estar entrenados para la homologación de los criterios a evaluar (competencias) para lograr que sea válida y confiable.
- **Perfil del Observador:** Debe de conocer el qué y para qué de la observación, mantener una postura neutra de tal manera que no influya ni de pauta alguno de los participantes durante la aplicación de los ejercicios. Habilidades/competencias que debe de tener:
 - Percepción y análisis
 - Comunicación escrita- aplicar correctamente las reglas de redacción y ortografía.
 - Comunicación oral – dar indicaciones y brindar retroalimentación.
 - Trabajo en equipo
 - Control de tiempo

1. Participantes

Representa la parte evaluada es decir los candidatos o evaluados, en su selección puede variar de fuentes externas (personas ajenas la organización) e internas (personas que ya laboran en la organización)

ELEMENTOS

Se tomarán en cuenta los siguientes elementos:

- Fecha y lugar
- Materiales y equipo
- Esquemas de distribución
- Perfiles de puestos por competencias
- Definición de competencias
- Registro y calificación de las competencias observadas (no observada-deficiente-regular-satisfactorio-bien y sobresaliente)
- Ejercicios a utilizar – individual y grupal (ejercicios uno a uno, presentación oral, discusión de grupos con roles o sin roles)
- Asignación de posición de observadores

PROCESO

✓ **Antes** - Qué hacer previo a la evaluación-

- Selección y formación del administrador y los observadores.
- Tener claro el objetivo del AC, análisis del perfil de puesto (s) a cubrir, así como el grupo de candidatos a evaluar.
- La programación, selección de competencias a observar.
- Programación de los ejercicios
- Selección del administrador y los observadores
- Establecer la escala de calificación y su aplicación durante la evaluación.
- Determinar materiales y equipos (papelería, lápices, rotafolio, pizarrón...).

✓ **Durante – Qué hacer durante la evaluación-**

- Estar listos en el lugar donde se realizará el ejercicio una hora antes.
- Verificar lugar cuenta con una sala privada, mesa de trabajo para participantes y observadores, materiales-casos-ejercicios-formatos-
- Dar bienvenida a los participantes explicando el propósito de la evaluación, presentación de los observadores, especificar el tiempo y mecánica del o los ejercicios.
- Solicitar el pensar en voz alta para escuchar sus pensamientos.
- Establecer las normas como el permanecer en el lugar, lectura detallada de los ejercicios, evitar uso de celular y no interactuar con el observador durante el ejercicio.

- Especificar el tiempo y la mecánica de los ejercicios a realizar.
- Recoger el material de trabajo.
- ✓ **Después – Qué hacer posterior a la evaluación-**
 - Evaluación y calificación tomando como base las anotaciones de los observadores en cada uno de los ejercicios, realizadas en el formato de registro donde están la calificaciones de las competencias-comportamientos- y todos aquellos datos u observaciones hechas durante la ejecución de la prueba.
 - Evaluación consolidada de participantes para establecer el margen diferencial entre el perfil esperado y el evaluado.
 - Consenso de resultados donde los observadores habrán de debatir los resultados y establecer el nivel de dominio de los candidatos.
 - Los observadores deben de llegar a un acuerdo unánime y definir el ranking de posiciones de los candidatos.

REPORTE

Al momento de elaborar el reporte se deberá proporcionar una breve descripción del comportamiento del evaluado en relación al perfil de puesto y las competencias laborales, se deben de tomar las siguientes consideraciones:

- Escrito en lengua sencillo sin tecnicismos
- Que contenga la información suficiente para describir las conductas observadas.
- Escrito en afirmativo
- Indicar las fortalezas y las área de oportunidades
- Que contenga pautas de desarrollo para la persona evaluada

ENTREGA DE RESULTADOS A DEPTO. RECURSOS HUMANOS

Envío de documento en formato PDF y coordinar una reunión con la persona (s) del departamento encargada de este proceso, para que conozca los resultados y se puedan tomar la decisión con el o los departamentos involucrados en la selección de los candidatos.

RETROALIMENTACIÓN AL PARTICIPANTE

Una de las ventajas de AC consiste que los participantes logran percibir cómo les fue en su desempeño, así como conocer sus fortalezas y áreas de oportunidad, se puede realizar por medio de:

- Una sesión de retroalimentación en un lugar adecuado en una atmosfera agradable.
- Comentarios de la experiencia vivida por el evaluado.
- Comentar la herramienta de la ventana de Johari en cada una de sus áreas.
- Explicación de la escala empleada en el formato así como de las competencias evaluadas y clarificar cualquier duda sobre la ejecución y la forma como se le evaluó, ayudando a reducir cualquier resistencia a los hechos registrados en el reporte.

Puntos a considerar en la sesión de la retroalimentación

1. **La conducta**, en vez de la persona.
2. **Las observaciones** sin suponer.
3. **Las descripciones** en lugar de los juicios-no juzgar-
4. **El compartir ideas** en lugar de dar consejos.
5. **Buscar alternativas** no dar respuestas ni soluciones.
6. **El valor que da el receptor** no del emisor.
7. **La información útil** en lugar de cantidad que no sea necesaria.
8. **Lo que se dice** en lugar de por qué se dice.