

te al solicitante y a su historia laboral anterior, tratando de enfocar la atención sobre rasgos de carácter tales como: Estabilidad, laboriosidad, perseverancia y dotes de líder, sin intentar proporcionar datos acerca del nivel de aptitud del solicitante. Este tipo de entrevistas le proporciona al seleccionador una serie de preguntas cuidadosamente formuladas y el orden en que dichas preguntas deben hacerse, eliminando de esta manera, la variabilidad de procedimientos de la entrevista empírica.

d) ENTREVISTA EN CONSEJO. - Este tipo de entrevista implica un grupo de entrevistadores u observadores que hacen preguntas y observan al candidato a ingresar a la organización. Se utiliza para seleccionar personal que va a ocupar puestos altamente administrativos.

e) ENTREVISTA DE GRUPOS. Consiste en que los candidatos, que al igual que en el caso anterior ocuparán puestos altamente administrativos, se reúnan para una discusión en grupo formando una mesa redonda con los ejecutivos de la organización. Por este método de entrevista se facilita la observación de factores tales como iniciativa, agresividad, calma, adaptabilidad a las nuevas situaciones, tacto y habilidad para sobrellevarse con otras personas y situaciones similares, etc..

#### D) PRUEBAS PSICOLOGICAS.

Para muchas organizaciones las pruebas psicológicas son sinónimos de sistemas de selección, a pesar de que muchas de dichas organizaciones no empleen tales procedimientos en sus programas de selección. Las pruebas psicológicas se han creado haciendo un esfuerzo por hallar medios más objetivos para medir las aptitudes de los solicitantes y de los trabajadores candidatos a traslados o ascensos. Una de las principales ventajas que se aprecian en las pruebas psicológicas es que pueden poner al descubierto características del solicitante no detectadas en la solicitud o en la entrevista, eliminando, por lo tanto, los prejuicios del entrevistador o las restricciones del formulario de solicitud. Dichas pruebas psicológicas se conocen también como "test" psicológicos.

El uso de pruebas psicológicas tal como lo explicamos anteriormente, por ser una parte del Proceso de Selección, puede dar lugar a la eliminación del solicitante si éste no cumple con los requisitos del puesto a ocupar. Estos requisitos pueden ser pericia, exactitud, rapidez, conocimientos, facilidad para tomar decisiones, inteligencia, etc., medidos por dichas pruebas.

Las pruebas psicológicas o tests difieren unas de otras por

la forma en que se elaboran, administran y se califican, teniendo cada una de ellas sus propias ventajas y desventajas particulares. Vamos a explicar las formas más comunes de pruebas psicológicas:

a) DE ACUERDO A LA MANERA DE CALIFICAR. - Pueden ser subjetivas u objetivas, según si durante la calificación de las mismas se utiliza el criterio del seleccionador o un manual con factores ponderados. Las pruebas subjetivas son más deficientes debido a que el seleccionador puede calificar a los solicitantes con prejuicios negativos. Las pruebas objetivas pueden ser revisadas y calificadas fácil y rápidamente sin influir el humor y las opiniones personales del calificador.

b) DE ACUERDO A LA MANERA DE ADMINISTRARSE. - Pueden ser individuales o colectivas según se utilice un solo seleccionador para cada solicitante o un solo seleccionador para varios de ellos. Son más efectivas las pruebas individuales por el hecho de que es más fácil establecer una atmósfera de bienestar y comunicación entre el sustentante y el administrador de las pruebas.

c) DE ACUERDO A LA ELABORACION. - pueden ser de ejecución, orales o con papel y lápiz, dependiendo esto de si se utilizan ciertos aparatos o equipos que simulen la realidad, o bien se utilizan cuestionarios que el solicitante contesta de una manera oral o escrita. Las pruebas de ejecución resultan más caras y no se prestan fácilmente para aplicarse colectivamente.

d) DE ACUERDO A LA VELOCIDAD O A LA CAPACIDAD. - La primera tiene un límite determinado de tiempo, más allá del cual no se les permite a los solicitantes seguir contestando las preguntas aún cuando no las hayan contestado todas. Son muy usadas estas pruebas en programas en gran escala. Las segundas, o sean las pruebas de capacidad, se aplican sin límite de tiempo. Este tipo de pruebas tiene ventaja sobre las anteriores debido a que las personas de mayor edad comparadas con las personas menores, se encuentran en situación desfavorable en las pruebas de velocidad, mientras que en las pruebas de capacidad se puede perfectamente comparar la ejecución de ambos grupos de distintas edades.

#### 1.- Tipos de Pruebas Psicológicas.

Aunque éste no es tratado de Psicología Industrial, examinaremos algunos de los tipos de pruebas más comúnmente usados, así como los objetivos que ellos mismos fijan.

a) PRUEBAS DE ACTUACION. - En este tipo de pruebas se pide al solicitante que muestre su capacidad para hacer el trabajo, sus conocimientos acerca del puesto o su habilidad para desarrollarlo. Las pruebas de mecanografía, de taquigrafía (en las cuales se calcula su veloci-



dad y su correcta ejecución), de interpretación de planos y dibujos, etc., son ejemplos típicos. Este tipo de pruebas se pueden elaborar en forma escrita, oralmente o por ejecución directa de las operaciones del puesto a ocupar y se pueden aplicar individual o colectivamente.

- b) **PRUEBAS DE PERSONALIDAD.** - Este tipo de pruebas han sido diseñadas con el propósito de medir características tales como: Ajuste emocional, estado de ánimo, temperamento básico, confianza en sí mismo, dominio, tendencia neurótica, introversión, autosuficiencia, etc. Este tipo de pruebas consiste en una serie de preguntas abiertas, o preguntas cerradas de "sí" o "no"; pero como el solicitante al contestarlas puede hacerlo en forma que considere que le ayudará a obtener el puesto, se utilizan también las técnicas de la entrevista (es muy costosa), o bien, las preguntas del tipo de selección forzada en las que el solicitante tiene que seleccionar entre varias alternativas, aquella que considere que lo describe mejor. Otra de las técnicas que se utilizan en las pruebas de personalidad son los sistemas de proyección, aplicadas ya sea individual o colectivamente; en las que al solicitante se le muestran una serie de cuadros ambiguos o de manchas de tinta para que conteste libremente y diga lo que ve o le sugieren dichos cuadros ya que se supone que las respuestas que dé, serán proyecciones de los pensamientos, anhelos, deseos y necesidades del solicitante; el cual no puede falsear sus respuestas intencionalmente. Además de las anteriores, las pruebas de estructura básica son utilizadas en los inventarios de personalidad de los sujetos. Este tipo de pruebas son parecidos a los anteriores, pero con la diferencia de que el solicitante, al mostrar los cuadros o fotografías, no puede contestar libremente sino que está restringido a contestar seleccionando una alternativa entre varias.

EJEMPLO DE UNA PRUEBA DE PERSONALIDAD

- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| 1.- Sueña frecuentemente de día? | <input checked="" type="checkbox"/> Sí o <input type="checkbox"/> no?            |
| 2.- Teme a las multitudes?       | <input type="checkbox"/> Sí o <input checked="" type="checkbox"/> no?            |
| 3.- Le pide consejo a la gente?  | <input checked="" type="checkbox"/> Sí o <input checked="" type="checkbox"/> no? |
| 4.- Le gusta trabajar solo?      | <input checked="" type="checkbox"/> Sí o <input type="checkbox"/> no?            |

- c) **PRUEBA DE APTITUD.** - Sirve para evaluar la capacidad en potencia del candidato para aprender una nueva labor, ya sea de oficina, mecánica o cualquier otra que requiera destreza manual. Existen baterías de pruebas que miden importantes aptitudes en muchos puestos de oficina, estas aptitudes son vocabulario, aritmética y comprobaciones de oficina.

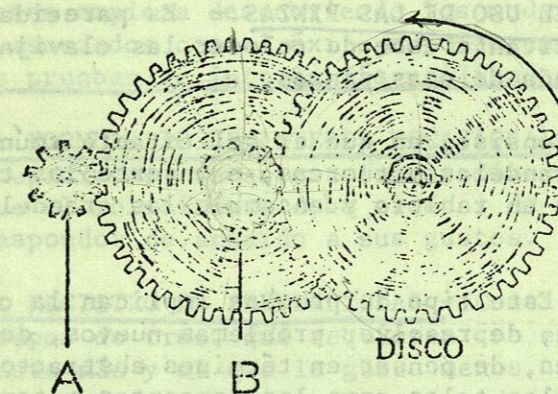
Además hay pruebas que sirven para medir las aptitudes de puestos de fábrica, algunas de ellas son: Inspección, memoria, coordinación, juicio y comprensión, expresión, razonamiento e ingenio; -

en la práctica se aplican combinaciones de dichas pruebas para administrarlas, al solicitante dependiendo del puesto para el cual está siendo considerado.

Los principales tipos de baterías de pruebas de aptitud son:

- 1.- **PRUEBAS PARA CLASIFICACION DE APTITUDES.** - Se aplica a puestos de oficina y de fábrica como mencionamos anteriormente.
- 2.- **PRUEBAS DE RAZONAMIENTO MECANICO.** - Se llevan a cabo en forma escrita (con papel y lápiz) y tienen un gran valor en la selección de trabajadores técnicos, los cuales deben de comprender el funcionamiento de las máquinas.

PRUEBA DE COMPRENSION MECANICA



¿Cuál de los dos engranes se mueve más rápidamente?

- 3.- **TABLERO DE FIGURAS DE PAPEL.** - Se utiliza para seleccionar personal que sea capaz de imaginarse objetos en el espacio, tal imaginación se requiere en los dibujantes industriales.
- 4.- **PRUEBA DE MANIPULACION.** - Requiere que el examinado coloque fichas en los agujeros de un tablero y les dé vueltas a cada una de ellas.
- 5.- **PRUEBA DE DESTREZA DIGITAL.** - Consiste en que el solicitante coloque varias clavijas en cada uno de los agujeros de un tablero.