

Universidad de Palermo  
Facultad de Humanidades y ciencias  
Sociales  
Trabajo final integrador  
Lic. en Psicología  
La utilidad de las instancias assessment center y evaluación  
psicotécnica en  
el proceso de selección en Jóvenes profesionales  
Tutor: Lic. Rowell, Flavio  
Autor:  
Capranzano, Maria Eugenia.

Fecha de entrega: 12 de agosto de 2010  
Capranzano, María Eugenia  
Trabajo final integrador

INTRODUCCIÓN.....	2
2.OBJETIVOS.....	3
3. MARCO TEÓRICO.....	4
3.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	4
3.2. SELECCIÓN DE PERSONAL.....	5
3.3. PROGRAMAS DE JÓVENES PROFESIONALES.....	6
3.4. COMPETENCIAS.....	8
3.5. CONCEPTO DE ICEBERG.....	10
3.6. INTRODUCCIÓN AL ASSESSMENT CENTER.....	10
3.6.1. DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD .....	11
3.6.2.COMPETENCIAS QUE SUELEN EVALUARSE EN ESTA ETAPA.....	13
3.6.3. VENTAJAS DE UTILIZAR DEL MÉTODO DE ASSESSMENT CENTER.....	13
3.6.4.DESVENTAJAS DE UTILIZAR DEL MÉTODO DE ASSESSMENT CENTER .....	14
2.8.EVALUACIÓN PSICOLÓGICA.....	15
2.8..1. INFORME.....	16
2.8..1.1. TÉCNICAS PSICOMÉTRICAS .....	18
2.8..1.2. TEST PROYECTIVOS .....	18
2.8..2. CONTENIDO DEL INFORME .....	24
2.8..3. DEVOLUCIÓN DEL INFORME .....	26
3.7.PARTICIPANTES .....	27
3.8.TIPO DE ESTUDIO.....	27
3.9.INSTRUMENTO .....	27
3.10.PROCEDIMIENTO .....	28
4.ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	29
4.1.EVALUACIÓN PSICOTÉCNICA .....	30

4.2.INFORMES DE LA EVALUACIÓN PSICOTÉCNICA.....	33
4.3.ASSESSMENT CENTER.....	37
4.4. RESULTADOS EVALUACIÓN ASSESSMENT CENTER.....	39
4.5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN AMBAS INSTANCIAS.....	40
5.CONCLUSIÓN .....	43
6.BIBLIOGRAFÍA.....	49

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad exponer lo realizado en la práctica y habilitación profesional con la carrera de psicología.

La práctica profesional se llevó a cabo en una consultora , la cual ofrece asesoría de recursos humanos a organizaciones multinacionales de consumo masivo.

Dentro del mercado de las consultoras organizacionales se destacan por sus procesos de selección de personal en las modalidades individuales y grupales. Ambos cuentan con varias etapas las cuales el candidato deberá ir avanzando para finalmente formar parte de la terna de postulantes que se presenta a la empresa.

La pasantía se realizo en el área de proyectos especiales, la cual se dedica a los programas de jóvenes profesionales. Las tareas llevadas a cabo fueron la pre-selección de currículum vitae en vistas a un posterior relevamiento telefónico de datos con el postulante, actualización de datos en el sistema de gestión, coordinación de entrevistas individuales y grupales, organización de assessment center, realización de reportes de gestión y observación no participante de entrevistas en las dos modalidades ya mencionadas.

El objetivo del presente trabajo es establecer la utilidad de las instancias assessment center y evaluación psicotécnica en el proceso de selección en jóvenes profesionales. Se demostrará las ventajas y desventajas de realizar un Assessment Center en jóvenes profesionales y se analizará la utilidad de realizar un examen psicotécnico.

La información obtenida en ambas instancias se comparó analizando las diferencias y similitudes entre las mismas.

## 2. OBJETIVOS

El objetivo general del presente trabajo es establecer la utilidad de las instancias assessment center y evaluación psicotécnica en el proceso

de selección en Jóvenes profesionales. Por otro lado los objetivos específicos son:

- \_ Demostrar las ventajas y desventajas de realizar un Assessment Center en jóvenes profesionales.
- \_ Analizar la utilidad de realizar un examen psicotécnico.
- \_ Comparar la información obtenida en ambas instancias analizando las diferencias y similitudes entre las mismas.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. Antecedentes Históricos

Según los historiadores la selección de personal data de tres mil años de antigüedad.

Hacia el año 2200 a.C., los emperadores chinos examinaban a sus oficiales con el fin de determinar la calidad en el desempeño de su trabajo. Se los analizaba según la tarea que realizaban en las diferentes artes: música, manejo del arco, equitación, escritura, aritmética entre otras.

Antes de la era industrial la facilidad de las tareas hacía posible evaluar el desempeño de los empleados en sus lugares de trabajo. En las tareas manuales de ejecución se observaba al candidato cuando realizaba el trabajo durante unas horas y en base a su desempeño se decidía si se lo contrataba o no. A medida que se fueron multiplicando las tareas administrativas, y apareciendo nuevos instrumentos de medición y evaluación acorde a las exigencias del momento, se fueron implementando nuevas modalidades a la hora de evaluar. Los más utilizados eran la exploración de antecedentes escolares y el currículum vitae, la solicitud de empleo, la entrevista y los tests de aptitudes y conocimientos. Estos instrumentos metodológicos permitían observar al candidato a través de un sustituto más económico y lo más representativo posible de los requerimientos del puesto de trabajo.

En el pasado, la selección de personal se realizaba para puestos de trabajo poco cambiantes y con carreras relativamente lineales. El desarrollo de la informática y el progreso tecnológico complejiza aún más las tareas y hace que la capacidad de aprendizaje y de adaptación sea un aspecto a valorar en el postulante.

Por otro lado, los antecedentes históricos del assessment center datan de principios del siglo XX. En Alemania se implementa para seleccionar oficiales militares tras la sanción del tratado de Versalles, en el cual se estableció un procedimiento de selección grupal, que sería observado por un equipo conformado por el oficial responsable de la selección, dos oficiales de rango intermedio, dos psicólogos y un psiquiatra. Se debía evaluar el potencial de liderazgo y procuraban observar las conductas tal cual se producían en las situaciones cotidianas.

En el contexto militar de la segunda guerra mundial la Armada Inglesa perfecciona el método aplicado por los alemanes y lo utiliza para seleccionar futuros oficiales. En el proceso de evaluación se emplean ejercicios de discusiones en grupo y presentaciones individuales. Posteriormente, el consejo de selección de la oficina de guerra Británica fue quien a lo largo de la segunda guerra mundial abordó el problema con técnicas más cercanas a las hoy se considera un assessment center.

En la década del 60 en Estados Unidos la metodología comienza a utilizarse para reclutar a los agentes de los servicios secretos con el objetivo de evaluar y seleccionar candidatos para diversas posiciones. La oficina de Servicios Estratégicos del ejército de Estados Unidos fue la que primero reconoce la importancia de resolver este problema con éxito, y dedica tal investigación a identificar las características diferenciales de los oficiales militares en su dimensión física y en sus habilidades de tipo técnico. Tiempo después se descubren otros factores como la capacidad de comunicación con los soldados, la integridad, el liderazgo de grupos son esenciales al éxito en el terreno y diferentes entre los individuos.

Quince años más tarde, la compañía AT & T es la primer empresa en implementar el método como herramienta de análisis para un proyecto denominado “Estudio para el progreso de dirección”. En 1972 analizan a 75.000 de sus empleados en búsqueda de un diagnóstico sobre sus capacidades de dirección.

En 1976, unas mil grandes compañías norteamericanas recurren habitualmente al assessment center. Dos años más tarde el comité federal de igualdad de oportunidades de EE. UU hace una recomendación pública de la utilización del método en los procesos de selección profesional, y consagra la herramienta como la más fiable en el reconocimiento de las capacidades personales.

A finales de la década del 80, la Consultora Bertoni & Asociados es la primera en utilizar el método en nuestro país.

### 3.2. Selección de personal

La selección de personal es un proceso de incorporación de recursos humanos a la empresa. Las corrientes más recientes de selección sostienen que en un proceso de selección los dos eligen, no solo la empresa sino también el postulante (Shein, 1982). Es una actividad de elección, clasificación y decisión. Se la considera una etapa descriptiva donde se clasifican a los candidatos más adecuados a las necesidades del cargo y de la organización.

De Ansorena Cao (1996) define la selección de personal como una actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos a los cuales se los denomina candidatos. Siempre que se evalúa un candidato se lo evalúa en comparación a un perfil en el cual se detallan las características y requerimientos que debe cumplir quien sea idóneo para el puesto. El evaluador debe comprender cuáles son las tareas que el empleado tendrá que realizar en su puesto de trabajo para poder determinar si posee las habilidades necesarias para cumplirlas satisfactoriamente.

No existe un método sencillo para evaluar al hombre dado su complejidad. Una persona sólo es un buen candidato cuando se lo coloca en una tarea que satisface sus necesidades, le permite utilizar sus capacidades y su formación profesional. Una persona bien elegida produce de un modo eficiente con constancia y compromiso la tarea, a su vez esto implica ahorrar tiempo y dinero a la empresa.

### 3.3. Programas de jóvenes profesionales

Los programas de jóvenes profesionales o Trainee programs son búsquedas masivas que tienen como finalidad captar a estudiantes universitarios próximos a graduarse o recientemente graduados, con el objetivo de una vez ingresado en la empresa motivarlos y capacitarlos para cubrir diferentes posiciones dentro de la misma (Albajari & Mames, 2005). Estos jóvenes suelen poseer escasa o nula experiencia laboral. La edad oscila entre los 21 y los 28 años.

Los procesos de selección cuentan con varias etapas de evaluación que el candidato deberá ir atravesando. Quienes superen las instancias de evaluación continuarán avanzando hacia las etapas siguientes. Al inicio se aplican técnicas sencillas, económicas y fáciles; en las finales, se utilizan técnicas más costosas y sofisticadas. Los programas de jóvenes profesionales se componen de diferentes etapas de evaluación, a continuación se detallan las instancias utilizadas con más frecuencia:

1) Relevamiento telefónico: es una breve charla telefónica donde se corrobora que el participante cuenta con los requisitos formales (edad, carrera e instancia de la carrera) para poder formar parte del programa. Se le comenta brevemente en que consiste el proceso de selección, las características del puesto y de la empresa. Dependiendo del interés mostrado por el participante y de reunirse los requisitos se lo cita a la primera etapa.

2) Panel: es la primera instancia de evaluación. Se realiza una actividad grupal donde se citan de 6 a 12 participantes. El objetivo es determinar el perfil profesional y actitudinal de los candidatos y



analizar la motivación de cada participante en relación a la propuesta y la disponibilidad para participar en el proceso.

Las actividades que se realizan son presentación individual, ejercicios grupales:

resolución de un caso, actividad lúdica y evaluación escrita de inglés

3) Evaluación psicotécnica: se realiza el examen psicotécnico en la consultora. El objetivo es evaluar diferentes rasgos de personalidad, actitudes, habilidades y motivaciones a fin de inferir el desempeño. Las técnicas que se administran fueron acordadas con del departamento de recursos humanos de la empresa.

4) Evaluación de inglés: en esta instancia se contrata un instituto, quienes luego emiten un informe del rendimiento del evaluado. En determinados puestos el idioma es excluyente.

5) Assessment center: es la segunda etapa grupal del proceso. El propósito es evaluar a un conjunto de personas en sus habilidades, comportamientos, actitudes. Se cita a un máximo de 12 participantes. Tiene una duración de 8 horas y concurre el personal de línea y de recursos humanos de la empresa.

6) Entrevista con director: la realiza el responsable del área a la cual ingresará el postulante.

7) Exámenes preocupacionales: son una serie de exámenes físicos y médicos que determinan la aptitud de la persona para trabajar. Es un requisito legal obligatorio.

8) ingreso: si el postulante acepta las condiciones de contratación que ofrece la empresa se firma el contrato laboral.

La evaluación y selección de los jóvenes profesionales no es una tarea sencilla. Dado que estos jóvenes no poseen una basta experiencia laboral, el evaluador debe utilizar no sólo su conocimiento y experiencia, sino también su agudeza y creatividad para captar la capacidad futura que tienen estos jóvenes para desarrollarse en un puesto de trabajo.

Estos poseen un gran potencial de desarrollo, y el objetivo del programa es explorar y predecir las posibilidades futuras, es decir,

permite pensar que la persona podría afrontar en un futuro una tarea o responsabilidad con mayor complejidad.

Una característica de estos programas es que la persona rota por diferentes áreas que componen la empresa, para luego, en un segundo momento especializarse en alguna de ellas en particular. Estos programas tienen una duración variable de 1 a 2 años. En muchas oportunidades se ofrece parte de la capacitación en otras ciudades o países.

La metodología del reclutamiento utilizada favorece tanto a los ingresantes como a la empresa. Los jóvenes adquieren experiencia laboral acorde a su nivel de estudio y formación. La rotación por diferentes áreas les proporciona una visión global de la empresa y tienen la oportunidad de iniciar su carrera profesional dentro de ella. Por otro lado, el beneficio de la empresa reside en la formación y capacitación de los jóvenes de acuerdo a su cultura organizacional y con sus pautas de trabajo.

Como se menciono anteriormente el objetivo del evaluador es detectar el perfil del candidato, los perfiles se componen de aspectos formales (edad, carrera, estudiante o graduado). Estos son los que debe poseer obligatoriamente cualquier persona para poder participar del proceso de selección. El otro aspecto del perfil se refiere a las competencias que debe tener la persona, estas serán indagadas en las entrevistas o en las evaluaciones ya que se manifiestan visiblemente a través de las conductas. Para un mayor conocimiento a continuación se desarrolla el concepto de competencias.

#### 3.4. Competencias

Las competencias son un conjunto de habilidades, aptitudes y valores, que debe tener una persona para poder desempeñarse exitosamente dentro del marco laboral (Alles, 2006). Cada persona posee una serie de atributos y conocimientos los cuales son de carácter innato o fueron adquiridos a lo largo de su experiencia

vivencial, ambos definen su grado de competencia para cierta actividad.

Para Levy Leboyer (1997) las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada. Estos comportamientos es posible observarlos en la realidad cotidiana del trabajo. El trabajador aplica de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos. Son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducirse de modo óptimo en el objetivo profesional.

Spencer y Spencer (1993) definen a las competencias como una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad o a una performance superior en un trabajo o situación. La característica subyacente hace referencia a que la competencia es una parte profunda de la personalidad del candidato evaluado, mientras que un estándar de efectividad muestra que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente. Spencer y Spencer (1993) diferencian a las competencias en cinco grandes grupos:

- \_ Motivación: las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia determinadas acciones u objetivos.
- \_ Características: características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información, como puede ser el tiempo de reacción.
- \_ Concepto propio o concepto de si mismo: las actitudes, los valores o la imagen propia respecto de uno mismo.
- \_ Conocimiento: la información que una persona posee sobre áreas específicas.
- \_ Habilidades: capacidad para desempeñar cierta tarea física depende de la destreza física, mientras que la capacidad cognoscitiva incluye el pensamiento analítico de la persona, es decir su modo de procesar la información y organizarla.

Como se mencionó con anterioridad, las competencias se manifiestan a través de las conductas. El conocimiento y las habilidades tienden a

ser características visibles y relativamente superficiales, mientras que las competencias de sí mismo son más difíciles de detectar. Para poder observar de modo gráfico la división de las competencias mencionadas se utiliza el denominado modelo del iceberg donde se dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar como las destrezas y conocimientos y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores.

### 3.5. Concepto de Iceberg

Dentro de un proceso de selección existen diferentes métodos para evaluar las competencias, a continuación se desarrollará la instancia de assessment center una de las técnicas más importantes para detectar las competencias de los postulantes.

### 3.6. Introducción al Assessment Center

El Assessment center es un método destinado a crear un contexto de evaluación estandarizado y objetivo que permite registrar y ponderar los comportamientos por medio de ejercicios de simulación.

De Ansorena Cao (1996) define las pruebas situacionales como los test de naturaleza conductual en los cuales se enfrenta a los candidatos con la resolución práctica de situaciones conflictivas reales, al puesto de trabajo para el que son seleccionados. El mejor predictor de la conducta futura de un sujeto es su conducta pasada emitida en una situación específica (De Ansorena Cao, 1996). Para poder predecir el rendimiento futuro de una persona frente a situaciones críticas se debe observar, clasificar y evaluar con precisión su comportamiento ante una serie de conductas simuladas en el presente, o determinar que tipo de conductas mostró en el pasado.

El método de assessment center permite evaluar a varios candidatos en forma grupal ubicados en una situación idéntica, con las mismas posibilidades y dentro de un marco de tiempo controlado y preciso.

Se reduce así la mayor parte de parámetros aleatorios o subjetivos, habitualmente en otras técnicas de evaluación (Botto, 1995)

### 3.6.1. Desarrollo de la actividad

La actividad se lleva a cabo en una sala aislada con una mesa en el centro con comodidad suficiente para que los participantes puedan interactuar fructuosamente. El número óptimo de participantes es entre 6 y 12. En la periferia de la sala se sitúan los pupitres donde se ubican los funcionarios de la línea y de recursos humanos, quienes cumplen el rol de observadores. El número idóneo de asesores se cifra uno cada 3 o 4 participantes. Su participación aporta una multiplicidad de perspectivas en cuanto a la observación, evaluación y toma de decisiones. Estos contarán con un currículum vitae de los participantes, un ejemplar del caso de estudio, guía de observación y hoja de evaluación, hojas en blanco, lápices y biromes.

La actividad la lleva a cabo el coordinador, su función es coordinar de modo tal que las intervenciones que realice permitan a los postulantes mostrar sus competencias. Es el encargado de favorecer la puesta en juego de los participantes.

El coordinador al inicio de la actividad, se presenta y explica en que consistirá la jornada; y señala los roles que ejercerán las personas del comité de evaluación. Es el principal responsable por generar un clima ameno desde el momento de la recepción de los postulantes hasta que concluye la actividad. Debe asegurarse que dispone de todos los recursos, previo al inicio de la actividad.

En el transcurso de la actividad se utilizan una amplia variedad de técnicas que brindan la oportunidad de observar al candidato frente a distintas situaciones y obtener de este modo información consistente aumentando las posibilidades de éxito. Las técnicas más frecuentes son simulaciones, discusiones en grupo, entrevistas, evaluaciones recíprocas entre los participantes.

De Ansorena Cao (1996) define las actividades que se realizan como una serie de problemas a resolver en la vida práctica, con escenarios

de actuación realistas en los que se brinda al candidato un paquete de informaciones variadas y no siempre completas ni coherentes, quien debe gestionar hasta tomar las acciones y decisiones que conduzcan a la resolución de los conflictos de intereses o al esclarecimiento de los problemas planteados.

La primera actividad que se realiza tiene como fin que los postulantes se presenten; la mayoría de las veces suele ser una actividad lúdica para que estos se distiendan y se conozcan entre si. Finalizada esta tarea, se emplea una técnica de simulación. El coordinador lee la consigna en voz alta y verifica que ha sido comprendida claramente por cada uno de los participantes. Las tareas primero deben resolverlas los participantes individualmente, luego las debaten en grupo y finalmente le presentan la resolución del problema al coordinador.

Las pruebas situacionales se construyen sobre criterios referidos al puesto de trabajo, deben estar conectadas con el contenido y las características laborales. Esta conexión no siempre tiene que ser evidente en cuanto a las tareas que se presentan, este lazo deben ser las competencias conductuales implicadas en la resolución de la prueba. Las pruebas deben estar pensadas de modo tal que hagan surgir el comportamiento que se intenta evaluar.

Por medio de la simulación se intenta observar como participan los postulantes y los roles que ocupan dentro del equipo de trabajo. Las sucesivas actividades suelen tener una modalidad similar a la actividad mencionada como así también se realizan actividades que tienen que ver con el conocimiento técnico que requiere el puesto a cubrir.

Debe existir convergencia entre las pruebas, ya que una competencia conductual específica es apreciada en diversas pruebas realizadas en diferentes momentos y con diferentes contenidos.

Llegado el momento de cerrar la actividad y a modo de conclusión, se pregunta a los participantes como se sintieron en el transcurso de la jornada. Se les informa sobre los pasos a seguir en el proceso y

porqué medio se los contactará para informarles si avanzan a la etapa siguiente. Se agradece a los candidatos por su buena predisposición y profesionalismo.

Una vez finalizada la jornada los evaluadores se reúnen y discuten sus impresiones y observaciones de los candidatos hasta llegar a posiciones más o menos similares. Estas sesiones se realizan inmediatamente después de realizada la prueba para no perder las impresiones que se han adquirido de los participantes. Finalmente se elabora un perfil del postulante y decide quienes avanzan a la etapa siguiente.

### 3.6.2. Competencias que suelen evaluarse en esta etapa

### 3.6.3. Ventajas de utilizar del método de Assessment center

Alto nivel de fiabilidad y validez: permite observar la correlación entre la ejecución de determinadas conductas críticas en distintas pruebas realizadas por el mismo candidato. Brinda predicción sobre el comportamiento del sujeto en el desempeño real.

Mayor facilidad de interlocución con la línea: la participación directa de los directivos de la línea jerárquica, hacen que su convicción acerca del valor de los resultados sea más alta que cuando se utilizan otro tipo de pruebas.

Menor nivel de inferencia: a mayor conexión entre la conducta observada y evaluada y la conducta que se intenta predecir, menor grado de suposiciones o inferencias se piden al evaluador.

Competencias Definición Comportamientos

Capacidad analítica

Reconoce datos significativos. Es capaz de identificar causas y soluciones posibles a los problemas planteados

Diferenciar lo esencial de lo necesario

Trabajo en equipo

Capacidad para incorporarse de forma activa a un grupo de trabajo a fin de lograr un objetivo común

Participa activamente y resuelve los contratiempos en grupo  
Comunicación Trasmite claramente las ideas.  
Escucha a otros y da respuestas consistentes  
Expresa con claridad sus ideas y pensamientos  
Iniciativa y dinamismo  
Capacidad para crear y mantener un nivel de actividad adecuado.  
Participa con entusiasmo a lo largo de la jornada  
Flexibilidad Grado de capacidad que tiene para estar abierto a las ideas de los demás  
Se muestra capaz de modificar su propia conducta para llegar a los objetivos planteados  
Liderazgo Asume un rol de conducción en un grupo  
Lidera la actividad

Potencia de entrenamiento: como ya se menciona este método permite la apreciación “fina” de las habilidades de un candidato. Facilita identificar sus carencias en habilidades específicamente operativizadas en conductas, lo que hace posible diseñar procesos de entrenamiento concretos y, también, específicamente orientados a suplir la carencia observada.

La capacidad de concentrar el esfuerzo de desarrollo en algunos rasgos o conductas específicas resulta altamente económico para los planes de formación futuros del empleado.

#### 3.6.4. Desventajas de utilizar el método de Assessment center

Elevado coste: es un elemento que suele estar en las discusiones previas con los clientes que tienen la intención de implantar el método. Este problema se ve reflejado sobretodo en las primeras implementaciones ya que requiere varias tareas para que el método y herramientas puedan utilizarse. Se deben describir los puestos de trabajo en términos de misión, funciones y tareas; y definir las situaciones críticas para el éxito y lograr el consenso sobre las competencias conductuales. Para esto debe intervenir el experto en recursos humanos y los directivos de línea. Hay que determinar y



diseñar las pruebas situacionales y fijar sus parámetros de evaluación en la cual están implicados los directivos.

Entrenamiento del evaluador: una importante desventaja de este método es la necesidad de disponer de evaluadores lo suficientemente entrenados para desarrollar la función. La formación de estos tiene su costo y sólo se justifica cuando los procesos son reiterativos o tienen una alta importancia estratégica para la organización.

En algunas organizaciones se entrena a los directivos de línea en la identificación de habilidades conductuales y competencias para el desempeño como una herramienta imprescindible para la dirección de personas.

Resistencia cultural: es la más difícil de combatir. En determinados ambientes organizacionales, y según su sistema cultural, pueden aparecer resistencias individuales, grupales, departamentales, generales que hagan más difícil o imposible aplicar el método.

## 2.8 Evaluación psicológica

La evaluación psicológica en el ámbito laboral es uno de los recursos más ricos del proceso de selección y permite al psicólogo contar con respuestas consistentes. La aplicación de técnicas psicológicas brinda información puntual y específica. Veccia (1998) sostiene que el método de psicodiagnóstico ofrece una combinación de recursos técnicos de riqueza práctica y conceptual que permite abordar, desde el punto de vista científico, el estudio de la personalidad.

En el ámbito laboral es el proceso mediante el cual el psicólogo valora las capacidades laborales de un empleado actual o futuro, en relación con un puesto de trabajo y con la cultura de la organización. De Ansorena Cao (1996) define el psicodiagnóstico laboral como el proceso por el cual el psicólogo evalúa la performance del postulante en aquellas aptitudes o competencias necesarias para desempeñarse adecuadamente en el puesto de trabajo.

Esta herramienta permite detectar las características de personalidad, sus capacidades, la manera en que se desenvuelve desempeñando su labor ya sea individual o grupalmente.

La aplicación del psicodiagnóstico supone el estudio en profundidad de las respuestas que uno, o varios sujetos dan al enfrentar estímulos diversos, a lo largo de las sucesivas etapas en que se desarrolla el proceso (Veccia, 1998).

En los procesos de psicodiagnóstico suelen incluirse técnicas proyectivas y psicométricas. Habitualmente se recomienda incluir por lo menos un test que mida la capacidad intelectual y varias técnicas proyectivas o tests de personalidad los cuales están orientados a explorar aspectos cualitativos que facilitan indagar cómo responde, cómo piensa, cómo se relaciona y cómo resuelve un problema.

Richino (2000) considera de vital importancia que una batería psicodiagnóstica tiene que contar con un test que evalúe el nivel intelectual, que permita explorar cómo funciona el pensamiento en la resolución de problemas. La caracterización de estos test es que plantean una exigencia dentro de un marco temporal donde hay que resolver un problema dentro del límite mencionado. Es posible observar el ritmo, la cantidad de errores que se comenten, la capacidad del postulante para concentrarse.

La información que se obtiene en la evaluación psicológica debe ser confrontada con el perfil. A la luz de las exigencias del perfil podremos saber si el aspecto detectado es un problema que puede acarrear consecuencias o puede brindarle ventajas (Richino, 2000).

Un modo de iniciar la evaluación psicodíagnostica es comenzando por la entrevista, con el fin de establecer un vínculo que asegure ciertas condiciones de seguridad psicológica.

Bleger (1973) considera que el entrevistador forma parte del campo de la entrevista y que en cierta medida condiciona los fenómenos que va a registrar. Luego de la entrevista se debe proseguir con las pruebas de mayor profundidad para finalmente cerrar con las pruebas de rendimiento. Estas al ser altamente estructuradas, reubican al

candidato en la situación formal que dio origen al encuentro, en este caso la prueba de competencia laboral.

En este trabajo se abordará la aplicación del psicodiagnóstico en el ámbito laboral, este difiere de su aplicación en el ámbito clínico en tres grandes aspectos:

### 2.8..1. Informe

En el ámbito clínico siempre subyacen a la evaluación conceptos de salud y enfermedad que permiten discriminar lo normal de lo patológico, mientras que en el ámbito laboral es imprescindible definir un patrón de comparación para poder determinar si un postulante es apto al puesto para el cual se lo evalúa.

Albajari y Mames (2005) consideran que tomando en cuenta a las personas y comparándolas con sus actuales o posibles trabajos, nadie es bueno o malo por sí mismo: sólo pueden serlo en función de determinadas tareas definidas. El evaluador tiene como desafío no solo conocer en profundidad a la persona que está evaluando, sino también comprender y conocer cuáles son las tareas que un empleado tendrá que realizar. Por lo tanto para lograr una correcta evaluación el psicólogo además de conocer al evaluado deberá contar con el perfil del puesto en el cual se dejan asentadas de modo claro y preciso las actividades, responsabilidades y competencias que debe poseer la persona que ocupe dicho cargo.

El psicólogo no sólo debe poseer el perfil del puesto, a su vez debe tener a su alcance el perfil de la empresa que, si bien es un elemento menos estructurado, no deja de ser menos importante. En el se describe el modo de trabajo, la idiosincrasia, los estilos y las prácticas habituales de la organización. Cuando se habla de perfil de la empresa se hace referencia a la cultura organizacional.

El esfuerzo del psicólogo está dirigido a interpretar e interrelacionar variables tales como: características de la empresa, del puesto y del postulante; para identificar las variables, destrezas y rasgos de personalidad del postulante (Hidalgo & Peker, 2007).

Las habilidades más frecuentemente evaluadas en el ámbito laboral suelen dividirse en dos grandes grupos:

\_ Variables cognitivas o de rendimiento intelectual: hacen referencia a la evaluación de áreas como la memoria a largo y corto plazo, la velocidad en la cual el sujeto ejecuta sus tareas, la capacidad de organización y planificación, atención, concentración y tipo de pensamiento.

\_ Variable de personalidad laboral: incluyen la mayoría de las características de personalidad que pueden encontrarse en las personas, pero se vinculan exclusivamente a su trabajo. El hincapié se pone en los aspectos adaptativos, las variables que se evalúan son:

\_ Autonomía: capacidad para trabajar en forma independiente, siguiendo las pautas sin precisar asistencia de sus superiores. Contar con iniciativa propia.

\_ Capacidad de liderazgo: ser capaz de tener personal a cargo, motivarlo y dirigirlo a un objetivo determinado.

\_ Control de los impulsos: poder manejar las emociones y separarlas con el fin de resolver los problemas. Ser capaz de tomar decisiones en frío y con objetividad.

\_ Tolerancia a la frustración: aceptar las fallas en el desempeño y encontrar salidas a los problemas generados por las propias debilidades.

\_ Motivación para el puesto: grado de interés que demuestra el postulante hacia el puesto de trabajo ya sea actual y futuro.

\_ Organización y planificación: capacidad para ordenar una tarea o serie de tareas y establecer un plan de trabajo que dé respuesta al requerimiento.

\_ Relación con la autoridad: modo de vincularse con sus superiores (sumisión, desafío, aceptación, cuestionamiento). Necesidad o no de consultar y tener referente para organizar el trabajo cotidiano.

\_ Capacidad para trabajar en equipo: compartir con otros su ámbito de trabajo y sus responsabilidades, integrarse con los demás. Se

evalúa el concepto interno de equipo y grupo de trabajo, y los roles que el evaluado suele ocupar en esas dinámicas laborales (líder, seguidor, boicoteador, chivo expiatorio).

\_ Tolerancia al estrés: saber llevar a cabo situaciones límite y vivir en entornos de permanente presión en el trabajo.

Para analizar las variables anteriormente mencionadas existen diferentes técnicas de evaluación psicológica que permiten obtener un conocimiento profundo del candidato.

Siempre que se realiza una evaluación psicológica, ya sea laboral o clínica suelen utilizarse técnicas proyectivas o psicométricas.

#### 2.8..1.1. Técnicas psicométricas

Son una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona. Se basan en muestras estadísticas de comparación. Los resultados de una persona se comparan con estándares de resultados en muestras representativas, para obtener resultados en percentiles.

Estas técnicas se focalizan en las aptitudes y permiten determinar en qué cantidad están presentes en cada persona, para prever su comportamiento en determinadas situaciones de trabajo.

#### 2.8..1.2. Test proyectivos

Pueden ser gráficos o de estimulación visual, son un instrumento de evaluación que permiten el acceso a un conocimiento profundo de la inteligencia y la estructuración de la personalidad. Una técnica proyectiva es un método de estudio de la personalidad que pone al sujeto ante una situación a la cual contestará según el sentido que para él presenta esa situación y según lo que siente mientras contesta.

Es un medio adecuado para conocer al entrevistado, en la medida que el test lo enfrenta con aspectos de una realidad con características inestructuradas o de estructuración poco usual a la

que debe reorganizar apelando a modelos internos (Manetti, Pugliesi, Ferrari & Barimboim, 1997).

Los datos recopilados a lo largo de la entrevista de psicodiagnóstico serán comparados a través de la multiplicidad de recurrencias y convergencias de significado y la cual otorga validez a las inferencias interpretativas del evaluador.

Al no conocer el sujeto que es lo que se desea saber de él, resulta más fácil el afloramiento de cierto material muchas veces conscientemente reprimido.

En este trabajo se hará especial hincapié en las pruebas que se aplicaron a los jóvenes que participaron del proceso de selección. Estás son las técnicas proyectivas cuestionario desiderativo, test de relaciones objetales, persona bajo la lluvia y persona en situación de trabajo. A continuación de describe el objeto de estudio de cada una de las ellas.

- o Cuestionario Desiderativo: brinda información sobre los recursos que posee la persona cuando debe enfrentar una situación adversa y ver su tolerancia al estrés. Permite conocer su grado de autonomía, su capacidad de liderazgo, creatividad. Estudia el proceso de identificación y desidentificación facilitando investigar, sus fantasías, angustias, tolerancia a la frustración, conexión con la realidad, recursos intelectuales y como los utiliza y las defensas en torno a la aniquilación del yo.

El evaluador debe encontrar el significado que tiene el símbolo elegido por el evaluado, por lo tanto no puede dejarse de lado el marco cultural, social y personal.

El cuestionario desiderativo se apoya en el significado del símbolo. El psicoanálisis define al símbolo como una expresión sustitutiva, es una forma de representar indirectamente un conflicto o un deseo inconsciente (Veccia, 1998).

Es una técnica económica porque el postulante debe dar sus respuestas verbalmente y el entrevistador toma nota de las mismas y

del tiempo que demora en responder a cada pregunta. Es una evaluación breve en promedio no suele durar más de quince minutos. Se recomienda realizar la administración luego de haber tenido una pequeña entrevista de caldeoamiento para distender y conocer al postulante. La técnica requiere un esfuerzo de parte del evaluado por carecer de estimulación visual que sostenga la tarea. Celener y Baude (1990) destacan que esta técnica es poco conocida por los postulantes y por lo tanto las respuestas no tienen la información del aprendizaje que hace el aspirante a través de múltiples selecciones laborales por las que atraviesa.

La consigna es que el examinado responda a la pregunta: "Si no pudiera ser persona que es lo que te gustaría ser". El cuestionario consta de seis preguntas que se dividen en catexias positivas y negativas. La catexia positiva representa lo que desearía ser mientras que la negativa aquello que no quisiera ser. Se interroga el porque de su elección y se va reiterando la pregunta descartando los reinos ya elegidos. A la hora de realizar el análisis de la técnica no solo se analiza el objeto elegido sino también el tiempo que tardo en responder, su actitud a lo largo de prueba y la manera en que fundamenta sus respuestas.

A través de las catexias positivas el sujeto explicita las fantasías inconscientes de las defensas, describe simbólicamente sus modos de evitar los peligros inherentes a la amenaza fantaseada. Por otro lado en la catexia negativa el sujeto expresa la fantasía de lo que el yo cree que le sucederá si no pudiera apelar a los recursos defensivos que mostró en las respuestas positivas.

Si el sujeto es capaz de responder exitosamente a las catexias positivas y negativas se podría inferir que es capaz y sabe defenderse. Su estructura funciona adaptativamente en el nivel de las defensas y en el conocimiento de sus conflictos. Indicaría una personalidad normal o con leves trastornos (neurótica).

Cuando el sujeto responde adecuadamente a las preguntas positivas pero fracasa en las negativas, se deduce que tiene conocimiento

sobre los recursos que debe apelar para defenderse pero desconoce de aquello que debe defenderse. Mantiene sus defensas de manera sobreadaptada en base a una importante disociación que le impide ponerse en contacto con sus aspectos más conflictivos. Finalmente cuando responde a las negativas pero no logra responder las positivas, el sujeto no sabe como defenderse, pero puede percibir los peligros que teme.

- o Test de relaciones objétales (TRO): es una técnica de estimulación visual y producción verbal compuesta por trece láminas que se agrupan en tres series (A, B y C) de cuatro láminas cada una y, al final, una lámina en blanco.

Cada una de las series presenta situaciones de relaciones objétales en las cuales hay una, dos, tres o un grupo de personas. En todas las láminas las personas son ambiguas en cuanto a sexo y edad y los rostros no presentan detalles, estos no sugieren acerca de sentimientos, actitudes o de relaciones

entre las figuras. Todas las láminas tienden a evocar situaciones o relaciones humanas conflictivas.

La tarea del sujeto consiste en que imagine en cada lámina una historia que contenga pasado, presente y futuro, es decir, lo que ha sucedido antes, lo que está ocurriendo, las personas que intervienen y lo que sucederá después.

En la serie A: las figuras son vagas y los sombreados son claros, no hay elementos ambientales identificables. Se busca crear el clima de las necesidades primitivas de dependencia y seguridad, y las ansiedades conexas. Estas láminas movilizan contenidos vinculados con las relaciones tempranas de dependencia y con las necesidades de afecto y seguridad. El carácter indefinido de la situación y la ausencia de contenido de la realidad ayudan a indagar como el sujeto enfrenta los sistemas tensionales primitivos.

En la serie B: las figuras están más delineadas, se hace énfasis del contraste blanco-negro y el ambiente tiene objetos bien definidos.



Los claroscuros buscan enfatizar las relaciones fantaseadas con objetos amenazantes o intransigentes.

En la serie C: esta serie está realizada con un estilo diferente de dibujo, las figuras son más realistas y vivientes, se emplean colores suaves o intrusivos, los detalles ambientales son más reales. A diferencia de las series A y B las figuras humanas y el ambiente físico están más detallados pero sin dejar de lado el carácter indefinido para permitir que los sujetos puedan realizar diversas interpretaciones.

Lámina en blanco: Aquí el sujeto puede mostrar no sólo la relación transferencial, sino que podrá resumir sus problemas actuales tal como los siente y los métodos de solución más aceptables para él.

La interpretación de esta técnica se basa en los postulados psicoanalíticos de Melanie Klein (1948) quien considera que las relaciones objétales tempranas son de crucial importancia en el desarrollo posterior, son un conjunto de objetos internos que se originan a partir de los conflictos infantiles y de las relaciones con personas de las que se ha dependido para la satisfacción de necesidades básicas en la infancia.

El Tro permite evaluar el modo en que la persona se relaciona con el mundo externo y con su propio mundo interno. Phillipson (2002) postula un isomorfismo entre la manera de como se llevan a cabo las relaciones objetales con las personas y la forma en la que el individuo se expresa en su interacción con otros elementos de su mundo.

Es importante observar a lo largo de la toma como establece los vínculos de los personajes, si es capaz de relatar una historia coherente y si incluye los tres tiempos solicitados. Otra de las dimensiones que evalúa son las características del funcionamiento cognitivo, a través del análisis del discurso observado en la construcción de las historias del sujeto.

- Test proyectivos gráficos (persona bajo la lluvia y persona en situación de trabajo): los resultados que se obtienen en ambas técnicas deben ser interpretadas en función de cada sujeto en

particular. Lo que cada indicador significa debe considerarse siempre como una posible interpretación, y no como el diagnóstico en sí mismo.

En persona bajo la lluvia la consigna consiste en que el evaluado dibuje una persona bajo la lluvia. Se le comenta que no se evaluará la calidad del dibujo. Se entrega una hoja en blanco y un lápiz.

Persona bajo la lluvia es un test proyectivo gráfico, cuya consigna invita al evaluado a colocarse bajo condiciones ambientales desagradables para acceder a los pliegues más profundos de su intimidad (Querol & Chavez Paz, 2006). Mide aspectos defensivos ante una situación desfavorable la cual esta dada por la lluvia que actúa como elemento perturbador. Esta técnica siempre es utilizada como complemento de una batería psicodíagnostica, ya que no se puede considerar un rasgo aislado obtenido en la técnica si no se lo compara con la información obtenida a lo largo del proceso. Querol y Chavez Paz (2006) sostienen que un mismo conflicto, en distintos sujetos puede ser dibujado a través de distintos elementos. Un solo dibujo no puede ser tenido en cuenta para arribar conclusiones de una persona.

Aquí el objeto de análisis es la producción gráfica que realiza el postulante. El dibujo surge como expresión de la necesidad infantil de recreación de los objetos internos y del mundo interno. Revela la concepción y los conflictos inherentes al manejo espacial, a las funciones y al interior del cuerpo propio, así como también a las ansiedades y fantasías dominantes respecto al cuerpo de otras personas, construidas a partir de las primitivas relaciones con los otros significativos de la infancia.

A la hora de analizar la técnica se hace hincapié al análisis de los recursos expresivos, el cual hace referencia a las dimensiones del dibujo, emplazamiento, trazos, presión, tiempo, secuencia, movimiento y sombreados. Otra de las dimensiones que se estudia es el análisis del contenido del dibujo el cual incluye los siguientes aspectos: orientación de la persona, las posturas, los borrados en el

dibujo, el repaso de líneas o las tachaduras, los detalles accesorios y la ubicación, la vestimenta del sujeto, el paraguas como defensa, el reemplazo del paraguas por otro elemento, las partes del cuerpo humano, la identidad sexual y el dibujo de un personaje y no de una persona.

Por otro lado, una persona en situación de trabajo tiene como consigna que el participante dibuje una persona en situación laboral y narre una pequeña historia acerca de la actividad que se encuentra realizando, en caso de estar interactuando con otras personas debe explicar el vínculo que los une y los sentimientos que experimentan las personas.

El objetivo de esta técnica es observar qué representación de trabajo posee la persona evaluada, cómo se imagina trabajando (en forma individual, dentro de un equipo de trabajo, dirigiendo, recibiendo órdenes, etc. En caso de dibujar dos o más personas facilita indagar los aspectos vinculares de la persona, como se relaciona y se comunica con los otros. La imagen de sí mismo y del otro y la distribución de roles.

La interpretación de la figura humana permite conocer los rasgos de personalidad en relación a su autoconcepto y a su propia imagen corporal. La figura dibujada es una proyección de uno mismo, donde coexisten los siguientes aspectos; experiencias personales y sus representaciones psíquicas, la aceptación o no de su etapa vital, la identificación de su sexo y la estabilidad y equilibrio de uno mismo entre otros.

Lo esperable es que la imagen de la figura presente un determinado orden secuencial al momento de realizar el dibujo. Debe comenzar dibujando el contorno de la cabeza, continuando por las facciones del rostro, cuello, hombros, tronco, brazos, manos y finalmente realizar las extremidades inferiores y pies. En caso de haber modificaciones en la secuencia se debe estudiar el dibujo por completo y analizar las recurrencias con las demás técnicas utilizadas.

Para la interpretación del dibujo se deben observar los siguientes aspectos: como realiza la figura, si es acorde al sexo, si está dibujada de perfil o frente. El emplazamiento de la figura en la hoja y el tamaño de la misma. En la interpretación de la figura humana se hace especial hincapié a las siguientes partes de cuerpo:

**Cabeza:** deja ver aspectos del funcionamiento mental y nivel intelectual de la persona, así como el control y expresión de relaciones sociales y de los impulsos corporales.

**Ojos:** el dibujo de estos proyecta la percepción de la realidad y el interior. Refleja la asimilación de información ambiental y comunicación social.

**Hombros:** Demuestran la fuerza interna de la persona; el poder hacer las cosas, el emprender.

**Tronco:** en él se depositan los estados emocionales y los impulsos de la persona.

**Brazos y Manos:** reflejan la adaptación social de la persona, como sus aspiraciones, su confianza y seguridad.

#### 2.8..2. Contenido del informe

En él se expresa el supuesto saber que el evaluador ha logrado acerca del candidato. La información obtenida se usa a modo de hipótesis para contrastar la información recopilada en las demás etapas del proceso de selección. Es un instrumento valioso para el conocimiento del candidato y el enriquecimiento de la imagen e impresión que de él se tiene por otras vías (Alles, 2006).

El evaluador debe ser capaz de transmitir al receptor todo aquello que pudo apreciar por medio del comportamiento del candidato, frente a los estímulos que se le fueron planteando. Se especifica cómo responde frente a un problema, si tiene una visión de conjunto, si se detiene en detalles muy pequeños, si pierde el hilo de la respuesta, entre otros.

En el mundo de los negocios hay una postura prejuiciosa hacia lo teórico; las ciencias del comportamiento tienen fama de estar

alejadas de la realidad, como si lo cotidiano fuera un fenómeno ajeno al reflejado en los libros (Richino, 2000).

El informe constituye una herramienta de comunicación, por lo tanto, tiene que respetar

todas las características de cualquier comunicación. El contenido debe ser claro y conciso, teniendo en cuenta al interlocutor a quien va dirigido, en lo posible se deben evitar términos técnicos, de ser necesaria la utilización de los mismos deben ser traducidos a un lenguaje corriente y fenomenológico para su correcta comprensión.

La extensión deber ser moderada para favorecer el análisis, lo más habitual es que contenga entre dos y tres carillas.

En la etapa inicial se realiza una presentación de datos, en carácter de elementos informativos, los cuales son relevantes para elaborar los argumentos. Primeramente se realiza una presentación descriptiva del candidato acerca de sus estudios y sus anteriores empleos en caso que los haya tenido. Posteriormente se comienza a describir lo concerniente a sus aspectos intelectuales, ya que esto facilita comprender el nivel de complejidad en el cual el postulante logra decodificar la realidad y el tipo de proceso intelectual que efectúa. En los programas de jóvenes profesionales es de vital importancia diferenciar el rendimiento intelectual actual del potencial, este aspecto se observa mediante la consistencia de la cantidad y calidad de los errores, el nivel de complejidad en el desarrollo del pensamiento, su horizonte temporal y la incidencia de los factores emocionales.

El informe se compone de la narración de aspectos descriptivos y otros que pueden enunciarse de modo cuantitativo, tal es el caso del rendimiento intelectual, puntualmente en este caso es conveniente utilizar categorías tales como nivel superior, normal, inferior al término medio de la población y no que se indique un número.

Otro de los aspectos a describir en el informe es el comportamiento manifiesto del candidato en la entrevista, en el se incluye la manera en que se conduce en el transcurso de la entrevista, su apariencia

física, sus modales, el lenguaje y sus circunstancias cotidianas, el “aquí y ahora” ya sea de la entrevista como de su vida diaria.

Si en la descripción que se realiza, el evaluador fue capaz de captar la forma de ser del candidato y a su vez esto lo vuelca en el informe, permite al receptor imaginar de una manera acorde aquello que le están contando. Se debe realizar una descripción del comportamiento del postulante donde incluye la manera en la cual se conduce, la tonalidad de su voz y el ritmo al expresarse verbalmente.

Al momento de expresar las características personales se debe dar una opinión diagnóstica, las cuales fueron detectadas a través de las pruebas psicológicas y de su dinámica. Es importante que se narre el comportamiento observado frente al problema

que le plantea cada una de las pruebas de evaluación, cómo intervienen sus aspectos intelectuales y emocionales, cómo se conjugan frente a las demandas sociales. En este apartado se debe incluir la estructura de la personalidad, rasgos sobresalientes, los mecanismos de adaptación y de defensa, manera en que se relaciona con la autoridad, pares y colaboradores.

A modo de cierre, se realiza una síntesis integrada por los aspectos que el evaluador considera relevantes para caracterizar al evaluado, en función del perfil buscado. En este apartado el evaluador fundamenta sus apreciaciones y comparte sus criterios. Pueden incluirse recomendaciones para su dirección e indicaciones sobre el entrenamiento y la inducción del postulante.

Otro aspecto que debe estar presente es la descripción de las consecuencias y qué beneficios pueden brindar sus conductas habituales, en relación con las exigencias del puesto.

### 2.8..3. Devolución del informe

Richino (2000) considera que es una oportunidad para poner a prueba las hipótesis comprensivas generadas durante el proceso previo, obtener mayor profundidad y lograr consistencia entre sus observaciones, inferencias y nuevos datos de realidad.

Se la considera una experiencia requerida para el crecimiento profesional del evaluador y como aporte generador de condiciones de salud para el postulante.

El énfasis está puesto en el pronóstico de desempeño del individuo. Es necesario adecuar la modalidad de trabajo a esta área con el fin de obtener mayor información orientada al esclarecimiento del objetivo (Frank, 1997).

La devolución de la evaluación es otro de los puntos en que se diferencia respecto del ámbito clínico. Es la etapa donde el profesional devuelve el material recogido en el proceso de selección, dicho material ha sufrido un proceso de transformación, creación y recreación a partir de operaciones de: selección, decodificación, correlación y comparación. El evaluador asume un rol activo, tiene la palabra; mientras que el entrevistado asume un rol pasivo, va a recibir una opinión, un dictamen.

Si bien no hay usos y costumbres determinados de antemano, la devolución o no al candidato depende de la decisión que toma la compañía al respecto. Lo éticamente correcto sería que se le brinde al candidato una mínima explicación del resultado del proceso. Esta práctica suele pasarse por alto, por el apuro y la necesidad que tiene la empresa de concluir el proceso de selección para comenzar el plan de incorporación de candidatos.

En el ámbito laboral, la devolución constituye una opinión profesional acerca de su persona, en relación con sus posibilidades laborales, haciendo hincapié tanto en sus fortalezas como debilidades, su nivel de potencial, el nivel de complejidad que es capaz de sobrellevar ya sea en la actualidad como en un futuro, los obstáculos que lo frenan, sus recursos.

## MÉTODO

### 3.7. Participantes

Se tomó como objeto de estudio los exámenes psicotécnicos y de assessment center de tres postulantes de un programa jóvenes de

profesionales de una compañía líder en la venta de insumos para el sector agropecuario

. Los participantes fueron elegidos aleatoriamente, la edad de los mismos es de 24 años, dos de ellos son de sexo masculino y uno de sexo femenino. Son jóvenes ingenieros agrónomos recientemente graduados.

El proceso de selección que realizó la compañía priorizaba las competencias de perfil y no experiencia profesional alineada. Una vez seleccionados los ingresantes se decidió el área en la cual iba a ingresar.

### 3.8. Tipo de estudio

Estudio descriptivo. Se trabaja con un caso único.

### 3.9. Instrumento

El instrumento de investigación se compone de los resultados de análisis psicotécnico y de evaluación de assessment center. Las técnicas que se utilizaron fueron: persona bajo la lluvia, persona en situación laboral, test de relaciones objetales y cuestionario desiderativo. De la instancia del assessment center se utilizaron las observaciones del desempeño de los candidatos. El assessment center tuvo una duración de seis horas, participaron doce postulantes y se realizaron diferentes actividades lúdicas y de evaluación con el objetivo de determinar las competencias y el perfil de los postulantes.

### 3.10. Procedimiento

Se realizó una descripción de las instancias de psicotécnico y assessment center, analizando las ventajas y desventajas de aplicar dichas evaluaciones. Para realizar el análisis se tomó como ejemplo la información obtenida en la observación de las instancias de assessment center y el examen psicotécnico en la cual participaron los tres postulantes. La evaluación se comparó para observar las similitudes y diferencias que arrojan.



Las competencias que se buscaron evaluar eran:

Trabajo en equipo: participa activamente en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones.

Capacidad analítica: identifica los problemas y reconoce información significativa. Busca y coordina datos relevantes para diagnosticar posibles causas.

Iniciativa y dinamismo: Capacidad para crear y mantener un nivel de actividad adecuado.

Flexibilidad: modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos

cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambia el entorno. Debe ser capaz de analizar los casos particulares y/o específicos con criterio dentro de un lógico espíritu normativo.

Liderazgo: Asume un rol de conducción en un grupo

Comunicación: Trasmite claramente las ideas. Escucha a otros y da respuestas consistentes

Solo se proporcionaron las competencias que se buscaban evaluar. No se contó con el perfil del puesto para realizar el análisis de la información obtenida en las instancias.

#### 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con la intención de responder al objetivo general del presente trabajo, referido a establecer la utilidad de las instancias assessment center y evaluación psicotécnica en el proceso de selección en jóvenes profesionales, se analizaron los exámenes psicotécnicos y las notas de assessment center de tres participantes del proceso. Ambas instancias aportaron al programa de jóvenes profesionales valiosos datos informativos y que resultaron eficaces para conocer el perfil de los candidatos. Si bien las herramientas de evaluación que se emplearon son diferentes, facilitaron obtener información confiable y precisa sobre los rasgos de personalidad y las competencias del participante.

En el programa de jóvenes profesionales tomado como ejemplo para realizar el presente trabajo se convocó a participar a estudiantes

avanzados o recientemente graduados de las carreras de ingeniería industrial y agronómica. Las competencias requeridas en el perfil confeccionado por el personal de recursos humanos de la empresa eran: trabajo en equipo, capacidad analítica, iniciativa y dinamismo, flexibilidad, liderazgo y comunicación. El promedio de edad era entre 22 y 28 años. Los participantes tomados como ejemplo son:

Los participantes, contactados telefónicamente y que contaban con los requisitos básicos del perfil, fueron citados a la primera instancia denominada panel en la cual se realiza una pequeña actividad grupal donde se emplean actividades lúdicas, una prueba de examen de inglés y se evalúa el entusiasmo por la propuesta laboral. La etapa

Candidato	Edad	Carrera	Fecha de graduación
-----------	------	---------	---------------------

P	24 años	Ing. Agrónomo	1 año
---	---------	---------------	-------

S	24 años	Ing. Agrónoma	6 meses
---	---------	---------------	---------

J	años	Ing. Industrial	1 año
---	------	-----------------	-------

La siguiente fue la evaluación psicotécnica, en esta se administraron diferentes test proyectivos y los resultados obtenidos en cada uno de ellos fueron comparados analizando las convergencias y recurrencias apreciadas para luego elaborar un informe.

La última etapa fue el assessment center.

#### 4.1. Evaluación psicotécnica

En la introducción de la evaluación psicotécnica se administró a los participantes una pequeña entrevista a modo de caldeoamiento, con la finalidad de introducir temas disparadores para generar un ambiente distendido y un contexto de confianza para favorecer el intercambio y la evaluación. En este primer contacto se realizó la recepción del candidato y presentación personal del entrevistador, por último se definió el objetivo del encuentro. Se brindó especial importancia al caldeoamiento porque los postulantes al ser jóvenes inexpertos en el

ámbito laboral, en su gran mayoría no tienen experiencia en este tipo de evaluaciones, lo que aumenta su grado de ansiedad.

Finalizado el caldeoamiento se aplicó el cuestionario desiderativo, una técnica de aplicación verbal que dura pocos minutos en la cual se le realizan seis preguntas al postulante acerca que desearía ser en caso de no poder ser persona (catexia positiva).

Luego se le pregunta que es lo que no desearía ser (catexia negativa). En ambas no sólo se le niega la posibilidad de ser persona sino que se le van descartando los reinos (animal, vegetal y objeto) ya elegidos. Cada una de las respuestas brindadas debe justificarlas explicando el porqué de su elección.

Con esta prueba se intenta obtener información sobre su imagen corporal, sus identificaciones, las fantasías de relación de objeto y los recursos que emplea la persona en una situación adversa. La aplicación en el programa de jóvenes profesionales tenía como objetivo recolectar información sobre los aspectos de actitud del evaluado frente a la toma y ante el evaluador; si realizaba cambios conductuales y qué tiempo tardaba en dar sus respuestas. También se analizaron las verbalizaciones, es decir si era claro, confuso o sintético y el lenguaje empleado (rico, pobre, rebuscado). Los informes psicotécnicos tomados como ejemplo denotan que los participantes evaluados poseen un discurso claro y argumentativo, exponiendo sus opiniones con seguridad.

Otros aspectos que se analizaron fueron el manejo de la ansiedad, las defensas, el modo en que entabla las relaciones con los objetos, la conexión con la realidad y la tolerancia a la frustración.

A continuación se administró el test de relaciones objetales, y por una cuestión de tiempo se optó por realizar una versión resumida utilizando solamente tres láminas (1, 3 y 7) de las trece que constituyen el test. Se eligieron éstas láminas por ser las que más se ajustan a la evaluación en el ámbito laboral.

En la lámina uno el sujeto se encuentra ante una experiencia nueva, se puede observar como enfrenta la situación del test, la relación transferencial que establece con el evaluador.

En la lámina tres se introduce el color, el cual moviliza más afectivamente al evaluado.

En esta se puede apreciar la capacidad de aceptar la relación de la autoridad del postulante y por último la lámina siete se conoce acerca de su dinámica grupal y la relación con la autoridad. Estimula la proyección de sentimientos agresivos y competitivos que determinan la capacidad y el nivel de aspiraciones y el deseo de progreso del evaluado.

Se decidió emplear esta herramienta porque el carácter ambiguo que poseen las láminas permite conocer cómo el postulante establece sus relaciones en el ámbito laboral, ya sea con sus pares o superiores. La ambigüedad de los dibujos hace que sea una técnica que difícilmente pueda ser falseada.

Asimismo, se obtiene conocimiento sobre la autonomía, la capacidad de planificación y organización. Facilita evaluar la posibilidad de responder ante situaciones imprevistas y como solucionar los problemas. Por ejemplo, estas características de personalidad pueden observarse en el informe psicotécnico del participante P. P es una persona que se responsabiliza rápidamente, aún en momentos de tensión e intenta resolver los imprevistos de manera propicia. Es creativo e imaginativo, por lo que tiende a alcanzar buenos resultados frente a una tarea. Es entusiasta y aplica su ingenio en la resolución de problemas, lo que lo lleva a ocupar lugares de importancia dentro de un grupo.

Luego de aplicar esta técnica se trasladó al participante a una sala aislada, donde tenía que realizar las técnicas de Persona bajo la lluvia y Persona en situación de trabajo.

En persona bajo la lluvia se le indica que dibuje una persona bajo la lluvia, se le proporciona un lápiz y una hoja en blanco. Luego debe

narrar una pequeña historia en relación al dibujo realizado. Se le explica que no se evaluará la calidad del dibujo.

Se implementó esta técnica para analizar a través del dibujo como el participante proyecta su propio estilo y su percepción corporal. En el análisis se evalúa el nivel de ansiedad, la adaptabilidad, los temores, los aspectos conductuales y adaptativos que se activan ante una situación de presión. La interpretación del material realizado permite percibir cómo actuará y cómo responderá ante una situación atípica y conflictiva.

Por otro lado, en persona en situación de trabajo se solicita que dibuje una persona en su ámbito laboral y, al igual que en la técnica anterior, debe narrar una pequeña historia de lo que sucede. En lo que respecta al análisis de la historia, se busca que ésta tenga coherencia entre lo dibujado y lo escrito, haciendo hincapié en cómo organiza y estructura la introducción, desarrollo y desenlace. La historia da pautas acerca de su modalidad de trabajo, como por ejemplo si trabaja con orden, organización y autonomía.

Una vez realizadas estas técnicas, se dio por finalizada la evaluación y el participante fue informado del modo en que se lo contactaría para recibir una respuesta.

En los exámenes psicotécnicos de los evaluados se puede apreciar que son jóvenes enérgicos y dinámicos con una fuerte orientación a los objetivos que se plantean. Se encuentran altamente comprometidos con su crecimiento profesional.

En el programa se optó por no brindar a los participantes una devolución o explicación del resultado del examen psicotécnico. Se les enviaba por e-mail un agradecimiento por la participación, y como éste demoraba más de lo indicado en enviarse, muchos de los participantes se comunicaban por teléfono para preguntar si seguían participando del proceso o si se les podía brindar una respuesta de lo sucedido en el examen. Los participantes que desearon conocer el resultado de la evaluación se les explicó telefónicamente que no se brindaban devoluciones por una cuestión de tiempo y que la

exclusión de la continuidad del proceso no se refería a una aptitud en particular si no se que evaluaba en base a un perfil previamente determinado. Se despidió al postulante invitándolo a mantener el vínculo con la consultora, participando de otros procesos de selección.

#### 4.2. Informes de la evaluación psicotécnica

##### Postulante P

P es un joven sencillo y cordial, que se muestra sumamente afable en el contacto que establece con el otro, buscando agradar a su interlocutor.

Su simpleza sumada a su capacidad de síntesis, hacen que su discurso sea claro y que facilite el entendimiento.

Presenta un nivel de energía alto, por lo que despliega gran dinamismo en sus emprendimientos, buscando además sobresalir por la originalidad de sus propuestas.

Es capaz de analizar los datos de la realidad con rapidez, interpretándolos de acuerdo a criterios lógicos. Desarrolla además un elevado grado de conceptualización al relacionar los elementos.

Cuando se afianza en una posición entabla relaciones interpersonales que resultan fructíferas para la tarea, dado que se preocupa por atender a las necesidades de sus clientes internos y externos a fin de favorecer la gestión.

Se responsabiliza con rapidez, aún en momentos de tensión y de crisis, pretendiendo actuar expeditivamente para que los hechos se produzcan y se encuentre con celeridad la solución más propicia.

Dado que confía en sí mismo, actúa con seguridad reflejando en sus acciones la convicción con que se desenvuelve.

Es creativo, busca alternativas nuevas para agilizar los procesos y se muestra dedicado y comprometido con la meta que debe alcanzar.

Frente a estímulos de carácter inestructurado puede alcanzar excelentes resultados, merced a que conjuga con pericia su imaginación y su criterio de realidad.

Se entusiasma con facilidad frente a tareas que requieren de su ingenio y de su modo ejecutivo de resolver las cuestiones, tendiendo a ocupar un lugar de importancia dentro de los grupos, por su modo resolutivo.

Todo el ímpetu que lo caracteriza, si bien favorece su nivel de participación en un equipo, también puede llevarlo a actuar de manera precipitada, máxime cuando los tiempos apremian.

Aunque su capacidad de análisis es adecuada, cuando no se toma el tiempo suficiente para estudiar el contexto puede incurrir en errores prácticos.

Por su fuerte identificación con los objetivos y sus arraigados valores, escuchará las críticas que reciba y buscará capitalizarlas positivamente, para alinearse armoniosamente con la organización.

Necesita del reconocimiento de sus superiores, dado que ello lo motiva particularmente e influye en su sentido de pertenencia.

Le agrada enfrentar desafíos que lo pongan a prueba, dado que sentirse retado por la tarea lo moviliza a la acción y es allí donde más disfruta de sus logros.

Postulante S

Desenvuelta y locuaz, S muestra desde el inicio de los contactos una modalidad resuelta.

Expone sus opiniones con seguridad, utilizando un lenguaje claro y un modo de expresión rico y dinámico.

Su discurso puede extenderse por el aporte de abundantes argumentos o centrarse en lo más relevantes de su idea, según considere propicio para el contexto.

De mismo modo, analiza los datos de la realidad y puede focalizarse en el estudio profundo de cada variable o trabajar sobre síntesis puntuales que favorezcan el avance de la tarea.

Posee amplios recursos intelectuales, y se muestra curiosa por aprender y por ampliar sus posibilidades de acción profesional. En efecto, busca espacios en los que pueda plantearse metas superadoras, que la inciten a desplegar su potencial.

Cuando ha cumplido una meta necesita de nuevos incentivos, en caso contrario, puede perder motivación y disminuir su sentido de pertenencia.

Es sumamente responsable por las gestiones a su cargo, y trabaja con empeño y dedicación a fin de lograr resultados exitosos.

Su compromiso con el objetivo hace que dedique a su labor el tiempo necesario hasta lograr sus estándares, es por ello que puede relegar tiempos personales en pos de cumplir con sus expectativas.

Le genera cierta tensión interna la presión y los imprevistos, pero si bien puede observársela más impaciente o ansiosa, también será más operativa en su accionar.

Busca que sus propuestas sean funcionales a los objetivos de la organización, dado que desarrolla fuertes lazos personales con la meta común que reúne al grupo.

Su modo sociable y su capacidad para establecer relaciones interpersonales sinceras y fructíferas, hacen que trabaje en equipo de manera natural, cooperando activamente con los otros.

Emplea sus habilidades de comunicación para persuadir a sus interlocutores, siendo directa y firme cuando expone sus puntos de vista.

Posee capacidad de introspección, por lo que puede realizar autocríticas realistas y aprender de sus errores, capitalizando las experiencias negativas.

Se conduce con sinceridad dentro del equipo, y aún cuando no coincide con los otros puede sostener el vínculo demostrando compromiso por la relación, más allá de las ideas de cada uno.

Responde de manera hábil tanto ante consignas definidas como ante estímulos inestructurados, dejando a la luz su amplia capacidad de adaptación.

Presenta un nivel de energía constante, que pone al servicio de las metas que la ocupan.

Postulante J



J es un joven de estilo respetuoso y circunspecto, que a medida que avanza en la interacción deja ver la riqueza de sus recursos.

Se expresa de manera serena pero sólida, argumentando racionalmente sus opiniones con un criterio lógico.

Proyecta su desarrollo profesional en un ambiente altamente competitivo, dentro del cual encuentre oportunidades para desplegar su potencial. Valora contar con normas y estándares que respalden su gestión, y que le sirvan de guía para su accionar.

Sus definidas ambiciones, hacen que se focalice, sin prisa pero sin pausa, hacia sus objetivos con una clara convicción de alcanzar lo que se propone.

Para ello, trabaja en forma ardua y responsable, logrando un elevado nivel de identificación con las metas.

Posee una amplia variedad de intereses, por lo que incursiona en todo aquello que le despierta curiosidad y que supone que puede aportar a su crecimiento.

Es perseverante aún ante las dificultades, por lo que se concentra en el resultado que desea alcanzar y es dinámico y ejecutivo para resolver los escollos.

Canaliza su ansiedad en la acción y en la variedad, por lo que puede sumarse aún a los apuros de los demás para cooperar y hacer que los hechos se produzcan.

Si bien ante presión es enérgico o participa activamente para salir adelante, puede, en dichas ocasiones, disminuir su nivel de detalle.

Cuando el contexto es más estable, analiza la realidad teniendo en cuenta sus múltiples aristas, y relacionando adecuadamente todos los elementos dentro de una visión más global.

Si cuenta con referentes que la alientan a continuar su crecimiento de manera constante y reconocen sus logros, puede desplegar su potencial y mostrar un crecimiento considerable.

Posee un claro espíritu de sacrificio, por lo que se muestra muy laborioso e incluso tiende a relegar cuestiones personales en pos de resolver sus tareas de acuerdo a sus estándares.

Procura ganarse la confianza de los demás a través de sus méritos, por lo que se mostrará atento a la idea que los otros se forman acerca de su persona y de su desempeño.

Asimismo, una vez que logra afianzarse, se muestra más distendido y puede aplicar una buena cuota de creatividad a sus producciones, incluso tomando en consideración e integrando las ideas de las demás personas del equipo. En caso contrario, se mostrará más ansioso o contenido en su estilo.

El objetivo del psicotécnico era proporcionarle a quien recibe el informe la posibilidad de conocer aspectos de la persona evaluada y cómo responde ante determinadas situaciones. Por ejemplo, la capacidad o los mecanismos de aprendizaje que emplea. En P se puede apreciar que analiza los datos que obtiene con rapidez y los interpreta de acuerdo a criterios lógicos, desarrollando un elevado grado de conceptualización al relacionar los elementos. Por otro lado, en la participante S se observa que analiza los datos de la realidad y que se focaliza en el estudio profundo de cada variable concentrándose en aspectos puntuales para avanzar en una tarea.

Otro aspecto a observar es lo referido a la adaptación a nuevas circunstancias y si será capaz de tolerar presiones. Los tres participantes tomados como ejemplo mostraron diferentes maneras de enfrentar situaciones de presión. J es una persona más bien ambiciosa que se focaliza en la resolución de sus objetivos, trabajando en forma ardua y responsable. Ante situaciones de presión no deja de responder enérgicamente ante los imprevistos, pero suele disminuir su nivel de detalle. En S se observa ante las situaciones de presión una actitud diferente a J. Frente este tipo de situaciones, S padecerá tensión y experimentará sentimientos de ansiedad e impaciencia, a pesar de estos será operativa en su accionar.

Por otro lado, el participante P ante una situación de presión actúa con rapidez para alcanzar los resultados deseados.

Estos son algunos de los aspectos que fueron analizados en los participantes para poder determinar si se ajustan a los

requerimientos del puesto que se necesita cubrir y de este modo evitar contratar a una persona que no se adaptará a los requerimientos laborales y organizacionales.

#### 4.3. Assessment Center

Aquellos que avanzaban en la instancia de psicotécnico continuaban su participación con la evaluación de assessment center. En la misma se armaron grupos de 12 participantes cada uno. La coordinación estuvo a cargo de dos representantes de la consultora y el comité evaluador lo integraron dos personas de recursos humanos y el gerente de línea del área.

Como en el programa se seleccionaba para diversos puestos de trabajo los gerentes de línea que participaban en el assessment center iban variando. Los coordinadores contaban con un amplio conocimiento de los evaluados ya que previamente se había realizado la evaluación psicotécnica. Por lo tanto el objetivo del assessment center recaía en revalidar o refutar lo analizado en la instancia previa y observar las competencias del postulante.

En la actividad, coordinadores y observadores poseen una planilla donde describen las impresiones que le va generando la participación de cada uno de los postulantes para luego discutirlos en grupo.

Para dar inicio a la jornada, el coordinador se presenta y explica brevemente cuál es el motivo que los reúne y expresa brevemente en qué consiste la tarea que se va a realizar en el transcurso de la evaluación. La primera técnica que se aplicó tiene una finalidad lúdica para distender a los candidatos. Se colocó sobre la mesa principal de evaluación una gran cantidad de diferentes fotografías y la consigna fue que cada participante elija una foto con la cual se siente representado. Se le otorgaron 15 minutos para que pueda desarrollar su presentación escrita y luego debe explicar en voz alta al resto de los participantes y a los evaluadores el porqué de su elección. En esta tarea se intenta observar como el postulante se presenta ante un grupo, que aspectos considera importantes en su vida, si priman las

actividades grupales o individuales. A continuación se aplicó un ejercicio que se realiza primero en forma individual para luego discutirlo en grupo. Las instrucciones consisten en que el participante está navegando en un barco junto con un grupo de personas y por desperfectos técnicos deben abandonar el mismo. Deben irse en un bote salvavidas en el que sólo pueden llevar unos pocos elementos. Las personas desconocen a que distancia se encuentran y cuál es el tiempo estimado que pueden demorar en llegar. Además de los elementos que cada uno elija, cuentan con un paquete de cigarrillos, algunas cajas de fósforos y cinco billetes de un dólar.

La consigna para los participantes es que realicen una lista, en orden de importancia, de los 12 artículos que más contribuirán a la supervivencia. Luego deberán comentarlo y discutirlo en grupo y rehacer la lista de acuerdo a lo consensuado. Se aplicó esta prueba para evaluar las competencias de: capacidad analítica, comunicación, flexibilidad, iniciativa y dinamismo y liderazgo.

Otra de las actividades realizadas fue una simulación de una situación problemática equivalente a la que debería enfrentar en su rutina de trabajo. Consistió en que ante un nuevo proyecto, la gerencia debía decidir entre realizar la compra de un inmueble o alquilarlo. Las capacidades y habilidades evaluadas estaban directamente relacionadas con el potencial de desarrollo. La consigna consistía en que el participante primero la realice individualmente para luego discutirla en grupo y arribar a una resolución grupal.

Esta actividad permite acceder a cómo cada uno de los postulantes emplea su capacidad analítica para llegar a un resultado favorable y como defiende su elección (liderazgo) al presentarla en el grupo, se puede además observar la flexibilidad y la comunicación.

Promediando la actividad, se realizó un corte recreativo de 30 minutos; luego de éste se aplicó una técnica que tiene como objetivo explorar la proyección de vida y profesional.

La consigna consiste en desplegar sobre una cartulina un collage acerca de lo que el participante se imagina haciendo, en donde y con

quienes, dentro de los próximos cinco años, ya sea laboralmente como personalmente.

#### 4.4. Resultados evaluación assessment center

##### Postulante P

Muy buen nivel de participación. Seguro, desenvuelto, lidera la actividad. Interviene con interés. Demuestra iniciativa. Aporta y defiende sus ideas. Buena capacidad de análisis y argumentativa.

##### Postulante S

Segura y dinámica, mantiene un buen nivel de energía. Sólida en sus elocuciones, logra una fuerte presencia en el grupo. Se adecua al contexto y realiza aportes de valor al grupo. Lidera la actividad. Muy buenos aportes, interviene con interés. Capacidad de análisis y manejo de situaciones de presión así como relaciones interpersonales.

##### Postulante J

Escucha a los demás y logra mediar entre diversas opiniones. Lidera, aporta, resuelve imprevistos. Criterioso, orientado a resultados. Mantiene compromiso y energía en la tarea. Es firme pero también respetuoso en el trato. Elevado nivel de participación.

Evidencia capacidades de liderazgo y aporta ideas. Muy conceptual en su comunicación.

Se puede apreciar que los tres participantes poseen las competencias que se requerían para el puesto de trabajo. Demostraron compromiso con la tarea, trabajando activamente para resolver los ejercicios planteados, ya sea aportando sus ideas como escuchando las propuestas de sus compañeros. Se destacaron por su capacidad de liderazgo. Estas competencias pudieron ser corroboradas en el informe psicotécnico.

#### 4.5. Análisis de la información obtenida en ambas instancias

Tras la descripción realizada de ambas instancias, es importante resaltar la diferencia del saber que se logra en cada una de ellas. En el examen psicotécnico, el evaluador pudo expresar el saber logrado

a partir de la interpretación de las técnicas y describir aquello que apreció en el comportamiento del candidato. Esto permitió poder describir por medio del informe como sería el desenvolvimiento del candidato en el medio de trabajo. El informe se compone de una extensión de una carilla y media donde se describen las diferentes características que conforman la personalidad, haciendo especial hincapié en el manejo de las relaciones interpersonales, el procesamiento de la información, su capacidad de análisis, la resolución de conflictos y cómo responde frente a éstos.

Por otro lado, en las notas de assessment suministradas para realizar este trabajo, existe una correlación de lo observado en esta instancia con lo descrito en el informe psicotécnico; por lo tanto fueron útiles para revalidar lo evaluado en el psicotécnico. Por ejemplo, en el participante J se puede apreciar en las notas de assessment que es una persona que se orienta a los resultados que se propone. Respecto de esta competencia en el examen psicotécnico conocemos que establece los objetivos, se focaliza en ellos trabajando en forma ardua y responsable. Este compromiso que asume, hace que tenga un elevado nivel de compromiso con las metas que se propone. Estas notas de assessment center por sí solas resultan escasas para lograr un análisis del candidato, ya que únicamente se nombran algunas de las competencias observadas y no se realiza una descripción respecto a en que medida están presentes o como hace uso de la misma.

Otra tarea que no realizaron coordinadores y observadores es formular el perfil de los postulantes de acuerdo a la información que se obtuvo en la actividad. Cabe resaltar que la información de los tres candidatos es similar en cuanto a contenido ya que todos fueron evaluados de acuerdo al perfil del puesto solicitado por la empresa. En las notas de assessment center obtenidas en el programa de jóvenes profesionales se puede observar que los tres participantes se destacaron por contar con un elevado nivel de participación y liderazgo. Se mostraron seguros de si mismos y su participación no opacó el aporte del resto de los postulantes. Trabajaron con interés y

compromiso en las tareas planteadas, logrando una fuerte presencia en el grupo, ya sea aportando ideas como en la escucha de sus compañeros.

Por lo expuesto anteriormente, se considera que a la hora de diseñar un proceso de selección se cree conveniente incluir ambas técnicas; y el material obtenido en cada una de ellas utilizarlo para afirmar, revalidar o refutar las hipótesis planteadas acerca de los participantes.

Finalmente, para dar respuesta a los objetivos específicos referentes a demostrar las ventajas y desventajas de realizar un assessment center en jóvenes profesionales, es factible determinar que como técnica de interacción grupal permitió identificar y evaluar los comportamientos del grupo de postulantes que fueron preseleccionados para ingresar al puesto de trabajo. En el transcurso de la técnica fue posible observar aspectos tales como: quienes son los que más trabajan y los que menos lo hacen, la participación de ciertas personas interfiere en otras, cómo se trata a las personas más silenciosas, quienes son los que facilitan la interacción del grupo. Otro de los puntos a observar es la influencia de los participantes entre sí, hay quienes hablan poco pero captan todo lo que sucede en el grupo y otros que hablan mucho pero no escuchan lo que dicen los demás. Por ejemplo en el candidato J se pudo observar que es una persona que trabaja enérgicamente y con compromiso en el transcurso de la jornada. Se destacó por su participación en el grupo realizando aportes de valor y escuchando a sus compañeros. En momentos críticos, intentó mediar entre diversas opiniones para arribar a un acuerdo grupal; por lo cual evidenció capacidades de liderazgo.

Las apreciaciones mencionadas anteriormente fueron vivenciadas por cada uno de los observadores y discutidas entre estos, finalizada la actividad; mientras que en la evaluación psicotécnica esto se deduce o se infiere de acuerdo al comportamiento del candidato en la entrevista y la confrontación con el resultado de las técnicas.

Por ejemplo, en el candidato P los observadores conocieron a través de las actividades realizadas en el assessment center que frente a una situación determinada actúa activamente y se desenvuelve con seguridad. Pudieron apreciar que es un joven que aporta ideas al grupo y la manera en que defiende sus ideas; en este caso defendiéndolas con sólidos argumentos. En cambio, si los observadores en vez de participar de la actividad hubieran recibido un informe, como puede ser un psicotécnico, tendrían que haber supuesto el desenvolvimiento de P ante determinada situación.

El beneficio por excelencia de la prueba fue observar las competencias del postulante ya sea en la interacción con otros como en el aquí y ahora, lo cual facilitó tener un conocimiento que fue puesto a prueba en el momento. Otra de las características sobresalientes del método es que permitió la puesta en escena de una situación similar a la que tendría que atravesar el postulante si accede al puesto de trabajo, pudiendo de este modo predecir su posible rendimiento y conocer sus fortalezas y debilidades.

Por ejemplo, en la participante S sabemos con antelación que ante una situación inesperada actuará de manera segura y comprometida con la tarea. Realizará valiosos aportes al grupo para lograr una solución propicia.

Otro aspecto sobresaliente del aquí y ahora es que el coordinador tuvo la posibilidad de aplicar temas disparadores para corroborar o refutar las impresiones que se producían al ver el desenvolvimiento del candidato. Por otro lado, la observación no participante de los directivos de línea y de recursos humanos hizo que su convicción acerca de los resultados sea más alta que cuando se utilizan otro tipo de pruebas, ya que tuvieron la oportunidad de vivenciar el encuentro y luego discutir las impresiones generadas con el resto de los observadores y coordinadores.

Otro aspecto a destacar es que la línea intervino activamente en la elaboración del perfil del puesto, la selección de conductas indicadoras de las variables del perfil y la observación de esas



conductas. Por ejemplo, en la competencia trabajo en equipo las conductas a observar eran si el participantes muestra interés por lo que dicen sus compañeros, si permite que los demás se expresen libremente, si promueve la participación de sus pares, si aporta opiniones que contribuyen a las decisiones del grupo, entre otras.

Un aspecto que se tuvo en cuenta a la hora de realizar el assessment, para que el método produzca resultados confiables fue, el entrenamiento y la experiencia tanto de los coordinadores como de los observadores.

## 5. CONCLUSIÓN

En este apartado se desarrollarán las diferentes conclusiones que se han alcanzado tras la realización del trabajo, teniendo en cuenta los objetivos generales planteados de establecer la utilidad de las instancias assessment center y evaluación psicotécnica en el proceso de selección en jóvenes profesionales.

Luego de la participación y el análisis de las etapas estudiadas, quien escribe considera que la aplicación de estas fue indispensable para alcanzar los objetivos planteados en el proceso de selección. La integración de ambas en un mismo proceso favorece el conocimiento integral del participante. No es correcto considerar que una herramienta es mejor que la otra o que pueden ser sustituidas mutuamente, ambas cada cual desde su enfoque aportan valiosos datos referidos a los comportamientos, conductas y actitudes.

En la instancia se assessment center se destaca la oportunidad de conocer al candidato en acción, observando su desempeño y el rol que ocupa dentro de un equipo de trabajo y determinar si reúne las competencias que se detallaron en el perfil. De Ansorena Cao (1996) considera que el mejor predictor de la conducta futura de un sujeto es su conducta pasada emitida en una situación específica.

El conocimiento que se logra es muy útil para el personal de línea y de recursos humanos de la empresa, no solo obtienen la información de si el participante cumple con los requisitos básicos del perfil

(formación académica y experiencias laborales previas), sino que además en vez de recibir un informe escrito los cuales son más frecuentes, vivencian el desempeño del postulante en el transcurso de la evaluación.

Las técnicas de evaluación grupal toman al individuo como un ser social y las relaciones que establece con los otros son una condición básica para su supervivencia. La observación en el assessment center se centra en el asunto de trabajo del grupo y por otro lado lo que acontece en el grupo y en cada uno de los miembros en particular. Su propósito es observar, conocer y comparar la interacción de las personas en determinado ámbito de trabajo. La evaluación la realizan desde la interacción grupal y no como suele considerarse erróneamente desde una evaluación individual realizada en un contexto grupal.

Los postulantes, quienes se encuentran todos en la misma situación, también se ven beneficiados con la técnica; ellos tienen la oportunidad de mostrar a los coordinadores y observadores como lideran la actividad, como toman decisiones, las alianzas que realizan con otros y como analizan las variables. Otra de las ventajas para los postulantes es que la actividad favorece el autoconocimiento de sus capacidades y limitaciones.

La técnica se destaca por tener un amplio espectro de aplicación, y puede ser implementada para seleccionar y evaluar postulantes, para realizar evaluaciones de potencial, actividades de capacitación o como dispositivo de intervención organizacional en el diagnóstico y resolución de conflictos.

Finalizada la actividad, se lleva a cabo una post entrevista con el coordinador y los evaluadores, donde deben realizar una evaluación y discusión final de cada candidato; y se comparten los registros obtenidos en las diferentes actividades. No solo se comparan estos registros con las competencias requeridas sino que además se debe elaborar el perfil de los participantes evaluados. Finalmente se determina quienes van a ser los seleccionados para participar en la

siguiente etapa o en caso que sea la última, determinar quienes ingresan a la empresa. Una limitación que se encontró en este trabajo fue la dificultad de acceder a un conocimiento más profundo de las competencias de los postulantes en la etapa de assessment center. Si bien en el material recopilado se nombra y se describe acotadamente cuales son las competencias de los postulantes, no se puede apreciar el grado en el cual están presentes. El incorrecto almacenamiento de la información en el momento de la evaluación hace que a medida que transcurre el tiempo se pierdan gran cantidad de datos.

Por otro lado, en la instancia de evaluación psicotécnica se destaca el saber aportado por el psicólogo en el informe; por su formación es el más idóneo para valorar las capacidades laborales de un empleado actual o futuro en relación con un puesto de trabajo y con la cultura de la organización.

Su tarea se centra en conocer al postulante, para ello debe confrontar los resultados que arrojaron las técnicas con las impresiones generadas en la entrevista. El psicólogo intenta llegar con la ayuda de sus recursos técnicos, a la comprensión de otra persona, comprensión que lo lleva a atribuir un sentido a la conducta de esa persona (Lunazzi, 1992).

El psicólogo explora el tipo de vínculos que el evaluado entabla con otros y con las tareas que realiza para detectar e interpretar los mecanismos psicológicos, como por ejemplo la proyección y la identificación. Es posible observar por medio de sus respuestas y del lenguaje que emplea cómo se relaciona con el mundo y cómo construye sus significados.

Richino (2000) sostiene que el psicólogo se ha formado para percibir y comprender la conducta humana, en la selección debe utilizar sus recursos para comprender las características y necesidades del contexto solicitante y realizar una lectura diagnóstica y pronóstica de los candidatos posibles.

Esta instancia es considerada uno de los recursos más ricos que puede implementarse en un proceso de selección dado por la comprensión clínica global que realiza el psicólogo.

El psicólogo especializado en el área del trabajo debe poseer dos requisitos: contar con recursos técnicos y estar altamente entrenado para interpretar las necesidades empresariales e identificar las características que requiere la posición. En lo referido al postulante el psicólogo debe tener en cuenta que quien participa de un proceso de evaluación no está buscando un diagnóstico. A pesar de ello la devolución del evaluador no deja de ser importante. Por ello es que se considera importante brindar algún tipo de devolución o explicación al participante, por más pequeña que sea. A lo largo de este trabajo se ha hablado del carácter de bidireccionalidad de cliente, lo que significa que ambos forman parte del proceso y ambos deciden, no sólo la empresa sino también el postulante. Siguiendo a Richino (2000) la devolución brinda al evaluado una nueva forma de verse, pensarse, sentirse, ofreciéndole una oportunidad para relacionarse con sus propios aspectos, los cuales muchas veces son desconocidos, aspectos que pueden incrementar sus niveles de ansiedad y frustración en la búsqueda de empleo.

En la mayoría de los exámenes psicotécnicos suelen incluirse tanto técnicas proyectivas como psicométricas. En las pruebas proyectivas se destaca la información que se obtiene de cómo el candidato acepta cada tarea que se le propone y cómo responde a ella. La manera de responder a estos interrogantes en su conjunto habla de la capacidad adulta de la persona para hacer frente a la tarea. Siempre que se realiza un examen psicotécnico se recomienda utilizar alguna prueba que mida el rendimiento intelectual ya que proporciona información acerca de cómo y cuánto es capaz de rendir en actividades que requieren atención y concentración. Estas técnicas psicométricas brindan resultados cuantitativos los cuales deben ser contrastados con resultados cualitativos obtenidos en otro tipo de

pruebas para luego arribar a una comprensión de la capacidad actual y futura.

Otro aspecto importante a considerar es la capacidad de reserva. Richino (2000) considera la reserva como un indicador de su capacidad para contener y manejar información confidencial; requiere habilidades propias de un manejo social adulto, que es necesario poner en juego para el trabajo.

Respecto a los objetivos específicos dirigidos a demostrar las ventajas y desventajas de realizar un assessment center en jóvenes profesionales, analizar la utilidad de realizar un examen psicotécnico y por último comparar la información obtenida en ambas instancias analizando las diferencias y similitudes entre las mismas.

En el proceso de selección se encontraron las siguientes ventajas de aplicar el método de assessment center:

- \_ Posibilidad de detectar por medio de las competencias las fortalezas y debilidades. La observación del aquí y ahora de las conductas de los postulantes permite conocer sus competencias. El foco se centra en los efectos interaccionales, la dinámica grupal la componen los participantes quienes actúan como generadores y receptores.

- \_ Aprender el nivel de desarrollo actual y el potencial de desarrollo de los comportamientos observados.

- \_ Evaluar a varios candidatos simultáneamente: cobra una relevancia significativa cuando se evalúan a varios candidatos en simultáneo, como suelen ser los programas de jóvenes profesionales que son consideradas búsquedas masivas.

En un periodo de tiempo relativamente corto se evalúa a una gran cantidad de participantes.

Se encuentra como ventaja aplicar el método en jóvenes universitarios ya que están atravesando una etapa de exploración laboral y suelen participar con muy buena disposición. La mayoría de las veces suelen considerarla como una situación de juego e intercambio, tomándola como una extensión de las actividades universitarias.

Las limitaciones o desventajas fueron:

\_ El elevado costo de implementación de la técnica: en primer lugar es necesaria una sala amplia y con comodidad suficiente como para que todos los integrantes ya sean participantes, observadores y coordinadores se encuentren cómodos para poder trabajar. Los diferentes ejercicios requieren de material de librería que deben ser proporcionados a todos los participantes y deben estar disponibles para la actividad.

\_ Requiere personal que coordine las diferentes agendas de los días que se va a desarrollar la actividad, para ello se debe citar a una gran cantidad de participantes que muchas veces una vez que confirmaron su asistencia desisten de participar y hay que volver a reasignar la vacante.

\_ Dificultad para armar los grupos: otra limitación que se encontró en el programa de jóvenes profesionales es que se llevo a cabo entre los meses de noviembre y enero, lo cual dificultaba la asistencia de los jóvenes o se encontraban limitados para participar, muchos estaban en periodo de exámenes universitarios o ya tenían programadas sus vacaciones, por este motivo decidían desistir de la propuesta.

En lo referido a las limitaciones para realizar este trabajo, se encontraron restricciones llegado el momento de realizar el análisis de resultados. La consultora solamente permitió acceder a los informes psicotécnicos y no a los resultados y las apreciaciones obtenidas en cada una de las pruebas realizadas. Por otro lado la información suministrada en el assessment center resulta muy acotada. No se suministró información de la descripción del perfil del puesto, como tampoco a que puesto habían ingresado los participantes. Todos estos aspectos fueron una gran limitación a la hora de realizar el análisis de los resultados y para arribar a una conclusión del trabajo.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Albajari, V & Mames, S. (2005). Evaluación psicológica en selección de personal. Buenos Aires: Paidós.

Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2006). Selección por competencias. Buenos Aires: Granica.

Bleger, J. (1973). La entrevista psicológica. Buenos Aires: Nueva Visión.

Botto, V. (1995). Dirección y desarrollo del potencial: El Assessment Center. Buenos Aires: Cuadernos de la asociación de dirigentes de personal de la Argentina.

Celener, G & Baude, M. (1900). El cuestionario desiderativo. Buenos Aires: Lugar Editorial

De Ansorena Cao, A. (1996). Quince pasos para la selección de personal con éxito. Barcelona: Paidós.

Frank, R. (1997). Temas de evaluación psicológica. Buenos Aires: Lugar editorial.

Hidalgo, G & Peker, G (2004). Características y metodología del psicoadiagnóstico laboral. En G, Celener; A, Febraio & N, Rosenfeld (Eds.), Técnicas proyectivas. Actualización e interpretación en los ámbitos clínico, laboral y forense. Tomo II.

Buenos Aires: Lugar editorial.

Klein, M. (1948). Psicoanálisis del niño. Buenos Aires: Hormé

Lévy Leboyer, C. (1997). Gestión de las competencias. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Lunazzi, H. (1992). Lectura del psicodiagnóstico. Buenos Aires: Belgrano.

Manetti, M; Pugliese, R; Ferrari, R & Barimboim, D. (1997). Psicología Aplicada a Recursos Humanos. Buenos Aires: Pastorino, Steirensis y Cabrera.

Phillipson, H. (2002). Test de relaciones objetales. Buenos Aires: Paidós

Richino, S. (2000). Selección de personal. Buenos Aires: Paidós.

Querol, S & Chavez Paz, M. (2006). Test de persona bajo la lluvia. Buenos Aires: Lugar editorial.

Spencer, L & Spencer, S. (1993). Competence at work: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Shein, E. (1982). Psicología de la organización. México: Prentice Hall.

Veccia, T. (1998). El método psicodiagnóstico y el ejercicio profesional del psicólogo. Buenos Aires: Eudeba