

**Universidad de Palermo**  
**Licenciatura en Psicología**

**Trabajo Integrador Final**

**Estudio de los constructos psicológicos evaluados en selección de personal**

Autor: Rocha, Ma. Paula

Tutor: Dr. Alejandro Castro Solano

1	Introducción.....	3
2	Planteo del Problema .....	3
3	Perspectiva teórica .....	4
3.1	Selección de personal .....	4
3.2	Evaluación psicológica .....	5
3.3	Evaluación psicológica en selección de personal .....	6
3.4	Técnicas de evaluación en selección de personal .....	8
3.5	Validez y confiabilidad .....	12
3.6	Constructos psicológicos evaluados en selección de personal .....	14
4.	Metodología .....	18
	Participantes .....	18
	Instrumentos .....	18
	Procedimiento .....	20
5.	Resultados .....	20
5.1	Evaluación psicológica en selección de personal .....	21
5.2	Constructos psicológicos evaluados en selección de personal .....	22
	Tabla 1 Constructos evaluados por las organizaciones .....	24
	Tabla 2 Constructos psicológicos según puesto .....	26
	Tabla 3 Resumen constructos psicológicos según puesto .....	27
5.3	Competencias evaluadas en selección de personal .....	27
	Tabla 4 Competencias evaluadas en porcentajes .....	28
5.4	Técnicas de evaluación en selección de personal .....	29
	Tabla 5 Tipo de técnica utilizada .....	29
	Tabla 6 Técnicas utilizadas para la evaluación en selección de personal .....	31
5.5	Dificultades de evaluación en selección de personal .....	32

Tabla 7 Dificultades detectadas .....	33
6.Discusión.....	34
7. Comentarios finales .....	41
Limitaciones y posibles futuras líneas de desarrollo .....	43
8. Bibliografía.....	44
9. Anexo .....	47

## 1 Introducción

La práctica de habilitación profesional V se realizó en el marco de la Universidad de Palermo, en el área de investigación. La temática a investigar fue propuesta por el Dr. Castro Solano, quien propuso explorar los constructos que se evalúan en selección de personal, enfocando, entre otros aspectos en las técnicas de evaluación psicológica que se utilizan.

La Práctica consistió en el relevamiento de estos aspectos mediante la coordinación de entrevistas con diversos profesionales del ámbito de los recursos humanos; con el fin de detectar un patrón de comportamiento en las variables evaluadas.

## 2 Planteo del Problema

Lo que se pretende con el presente trabajo es relevar los constructos psicológicos que se miden en el ámbito de la selección de personal, para nuevos ingresos, ya sea mediante diversas consultoras específicas de recursos humanos, o mediante departamentos de selección de personal de distintas compañías.

El propósito es lograr obtener un panorama de la situación actual, considerando, a su vez, qué técnicas se utilizan, si existe diferencia según el nivel jerárquico del puesto, y si existe algún constructo psicológico que se dificulte medir o evaluar.

De este modo, el objetivo principal es detectar los constructos psicológicos evaluados en el ámbito de la selección de personal, para nuevos ingresos.

Como objetivos específicos se plantean:

- Detectar las técnicas utilizadas para la evaluación de constructos psicológicos en el ámbito de la selección de personal, para nuevos ingresos.
- Detectar si existe algún constructo para el cual no se encuentra una técnica adecuada para su evaluación.
- Determinar si existen diferencias en el diseño de las baterías para la evaluación psicológica en selección de personal, para nuevos ingresos, según la jerarquía del puesto.

## 3 Perspectiva teórica

### 3.1 Selección de personal

El proceso de selección de personal es una actividad en la cual se eligen a aquellos candidatos con mayores posibilidades de adaptarse a determinada oferta laboral, con el fin de satisfacer las necesidades de la organización y de un perfil (Alles, 1998). Por ello, la selección de personal es fundamental para las organizaciones y se ubica en el límite entre la realidad interna de la empresa y la realidad externa del mercado o el contexto social. (Richino, 2000).

La finalidad de dicho proceso es encontrar la persona más parecida al perfil deseado por la empresa, para ello se realizan distintas entrevistas orientadas al diagnóstico de una situación específica (Chaves Paz, 2000). De este modo, seleccionar implica detectar rasgos de conductas acordes con un perfil, mediante técnicas que funcionan como los recursos profesionales en los que el selector se basa (Richino, 2000).

El primer paso obligatorio en el proceso de selección de personal, y en la subsiguiente adopción de una técnica de evaluación psicológica es el análisis del trabajo específico en sí es. Esto es en tanto que dicho análisis se podrá plasmar en un perfil de puesto donde consten las características necesarias para que un trabajador tenga éxito en determinado trabajo; y permitirá, de este modo, identificar criterios a medir y evaluar en el momento de selección. (Oksana & Yancey, 2011)

Los métodos de selección de personal son variados y complementarios entre sí. Luego de las entrevistas, los currículums constituyen el segundo método más frecuente de selección. De hecho, suelen ser el primer contacto que el candidato tiene con el potencial empleador, por lo que errores en esta etapa tendrán un efecto negativo desproporcionado. (Robertson & Smith, 2001).

La selección de personal en general, y el subsiguiente uso de diversas formas de evaluación psicológica, tiene sus orígenes a fines del siglo XIX. Muchos de los desarrollos en métodos de selección científicos pueden encontrar sus raíces en los esfuerzos realizados para apoyar a la milicia en las dos guerras mundiales, así como los esfuerzos contemporáneos realizados para aplicar la psicología a problemas organizacionales. (Scroggins, Thomas & Morris, 2008)

### 3.2 Evaluación psicológica

La evaluación psicológica implica la recopilación e integración de datos con el fin de realizar una valoración psicológica, lograda con el uso de herramientas como por ejemplo: pruebas, entrevistas u observación conductual. De este modo, las pruebas son sólo un tipo de herramienta utilizado por los evaluadores profesionales, cuyo fin es medir constructos relacionados con la psicología utilizando dispositivos diseñados para obtener una muestra del comportamiento. En el mundo de las organizaciones laborales, las pruebas se usan en muchas áreas, especialmente en la administración de recursos humanos. (Cohen & Swedlik, 2001)

Otra herramienta de amplia difusión en el proceso de evaluación psicológica es la entrevista (Cohen & Swedlik, 2001). Esta es una técnica de investigación en la cual siempre intervienen factores psicológicos, utilizada no sólo por la psicología (Chaves Paz, 2000).

Las raíces de la evaluación psicológica mediante pruebas radican en los orígenes de la psicología industrial a fines del siglo XIX y principios del XX. Se deben mencionar los nombres de Walter Dill Scott y Hugo Munsterberg como fundadores del campo, cuando comenzaron a explorar las aplicaciones de la psicología a los problemas en la educación, la ley, el marketing y el management. Otro de los pioneros fue Frederic Taylor, quien estudió los problemas de la eficiencia mediante análisis del comportamiento, estableciendo estándares de desempeño, seleccionando trabajadores mediante métodos científicos y otorgándole importancia a la mente del trabajador, centrándose en la motivación. (Scroggins, Thomas & Morris, 2008).

A principios del siglo XX los gobiernos comenzaron algunos de estos principios en la milicia, lo cual generó cierta controversia. Fue Walter Dill Scott quien lideró el comité de clasificación de personal para la armada de Estados Unidos y desarrolló escalas para la promoción de los oficiales, así como evaluaciones de habilidad. (Scroggins, Thomas & Morris, 2008).

Con el estallido de la primera guerra mundial crecieron los esfuerzos de la psicología en estas temáticas. Durante el período de entreguerras el ambiente de los negocios continuó evolucionando; como resultado muchos psicólogos intentaron dirigirse hacia sus problemáticas, ejemplo de ello es el surgimiento del *Journal of Applied Psychology* en 1916, donde se publicaron numerosos artículos referidos a las técnicas de selección de personal, entre otras temáticas. Sobre esta última, en dicho *Journal*, se desacreditaron diversos métodos tales como las entrevistas y las cartas de referencia, estipulando que los instrumentos psicológicos podrían solucionar los problemas. (Scroggins, Thomas & Morris, 2008) .

Durante la segunda guerra mundial Estados Unidos ya tenía amplia experiencia con la evaluación psicológica en períodos de guerra, por lo que desarrolló una sección de evaluación de personal en la armada. Hacia 1940 los psicólogos ya asesoraban y validaban las técnicas de clasificación. La capacidad de las técnicas de evaluación psicológica fue ampliamente documentada por los psicólogos militares en Estados Unidos y en otros países. (Scroggins, Thomas & Morris, 2008)

### 3.3 Evaluación psicológica en selección de personal

Si bien se le exige al psicólogo laboral que en poco tiempo sea rápido, preciso y eficaz, la selección de personal es, como ya se estableció, un proceso donde la evaluación psicológica es sólo un paso. Su beneficio es que permite obtener datos esclarecedores que no surgen de las entrevistas (Chaves Paz, 2000). De este modo, los procesos de selección serán más efectivos al estructurarse sobre procedimientos e instrumentos que minimicen la subjetividad de las evaluaciones, y permitan visualizar el desempeño futuro de los candidatos. (Almeida, 2004)

Se trata de un proceso mediante el cual se valoran las capacidades laborales de un candidato, en relación con un puesto de trabajo y con una cultura organizacional específicas. (Albajari & Mames, 2005). De este modo, una buena evaluación es aquella que describe, con la mayor exactitud posible, cómo será esa persona para ese puesto de trabajo (Zdunic, 2003).

La importancia de considerar los tres aspectos en dicha valoración se encuentra en que si la persona se corresponde con el ambiente, entonces brindará respuestas positivas y se ajustará con mayor facilidad al trabajo en cuestión. En este sentido, en selección de personal es importante identificar la correspondencia entre la persona y el trabajo, es decir con los requerimientos para un trabajo específico; y la correspondencia de la persona con la organización, es decir con atributos propios de esta última. (Carless, 2005).

Sólo dos métodos de evaluación psicológica en selección de personal están directamente asociados con determinados constructos psicológicos específicos, a saber: la evaluación de habilidades mentales y la evaluación de la personalidad. Estos métodos se definen por los constructos que miden. Sin embargo, esto no ocurre siempre, algunas metodologías de evaluación utilizadas en selección de personal se definen más bien por el procedimiento que adoptan y no por los constructos que buscan evaluar; sucede esto, por ejemplo, con los *assessment centers*. (Robertson & Smith, 2001).

Como se mencionó anteriormente, dentro del proceso de evaluación psicológica se pueden utilizar, a su vez, las entrevistas. En este sentido, vale la pena recordar el estudio realizado por Roth y Campion (1992), en el cual investigaron sobre la efectividad de las entrevistas de selección de personal, comparándolas con una batería compuesta por cinco test psicológicos. Allí concluyeron que, si bien las técnicas demostraron ser eficaces para predecir aspectos tales como el éxito en el entrenamiento, la entrevista –llevada adelante por un panel, es decir por más de una persona– resultó ser capaz de predecir en mejor medida el rendimiento y la probabilidad de promoción laboral.

Sin embargo, la habilidad de los entrevistadores para identificar habilidades sociales y otras competencias relacionadas podría, a su vez, explicar los resultados obtenidos en las entrevistas.

Por el otro lado, Robertson y Smith (2001) plantean que los resultados obtenidos en las entrevistas mejoran cuando se utiliza una estructura. Si bien las entrevistas, a diferencia de los test de personalidad o de habilidades cognitivas, no se centran en constructos psicológicos específicos, en función de cómo se estructuren podrían evaluar factores cognitivos como la habilidad cognitiva y el conocimiento del trabajo. Por el otro lado, las entrevistas no estructuradas podrían ser útiles a la hora de evaluar las habilidades sociales y ciertos aspectos de la personalidad.

Existen diversos métodos de evaluación psicológica en selección de personal, dentro de los cuales se pueden considerar las actividades grupales realizadas con el fin de obtener observaciones individuales. Estas técnicas de evaluación grupal surgen como consecuencia de la comprensión de los individuos como seres grupales y abordan el plano vincular. No se trataría, de este modo de una evaluación individual hecha en conjunto. (Richino, 2000)

### 3.4 Técnicas de evaluación en selección de personal

Desde el período de entreguerras, los psicólogos enfatizaron la importancia de factores humanos como la personalidad y la inteligencia como determinantes del comportamiento laboral, en

contraste con otros aspectos como los factores contextuales o los sistemas de incentivos. De este modo, se relacionó el desempeño laboral con diferencias individuales en la satisfacción, la personalidad o la inteligencia, los cuales podían ser medidos mediante técnicas psicológicas. Con este cambio de paradigma, los psicólogos comenzaron a desarrollar, evaluar y validar las técnicas e instrumentos utilizados para la selección de personal. (Scroggins, Thomas & Morris, 2008)

Sin embargo, mientras que la utilidad de algunas técnicas de evaluación psicológica en el proceso de selección de personal, particularmente las de habilidades cognitivas, ha sido ampliamente aceptada, no ha sucedido lo mismo con otras, como por ejemplo con aquellas referidas al constructo personalidad. Esto se relaciona, además de con aspectos de validez y utilidad, con el riesgo o temor de invadir la privacidad del individuo evaluado. (Scroggins, Thomas & Morris, 2009).

No obstante, desde principios de 1990, en Estados Unidos principalmente, han aumentado las investigaciones relacionadas con la validez de las técnicas de evaluación de personalidad, utilizadas, también en el ámbito laboral. Esto puede deberse al resurgimiento de los acercamientos factoriales, que han afirmado lo que se ha conocido como Big Five, los cinco grandes factores de la personalidad, que reaparecen como elementos centrales de la personalidad en distintos estudios. (Scroggins, Thomas & Morris, 2009)

Siguiendo esta línea de pensamiento es que se encuentran numerosos estudios, como el de Bartram (1995), orientados a validar técnicas como el Cuestionario de 16 factores de personalidad de Cattell (16 PF) y el Inventario de personalidad de Eysenck (EPI), para su uso como herramientas de selección orientadas a la predicción del entrenamiento en el trabajo para el área militar. Otros estudios orientados a validar las técnicas de evaluación basadas en los cinco grandes factores, como el llevado adelante por Salgado (2003).

De este modo, se cree que el constructo personalidad puede desempeñar un rol importante en la selección de personal. En este sentido, el tipo de técnica utilizada para evaluarla dependería del área específica del trabajo que se busca predecir. Es así, que algunos autores (Ones & Visweveran, 1996) han destacado como la mejor forma de análisis para la evaluación de la personalidad la utilización de Big Five, u otras técnicas similares; mientras que otros autores (Schneider, Hough, & Dunnette) favorecen la utilización de factores de personalidad más específicos, y por ende, técnicas más específicas.

En este sentido, a lo largo de la historia ha existido una gran controversia respecto a la evaluación de la personalidad en la selección de personal, en tanto que, tradicionalmente, según lo postulan Scroggins, Thomas, y Morris (2008), muchos psicólogos industriales rechazaron su uso porque creían que era poco confiable, inválida y transparente para el evaluado. De este modo la evaluación de la personalidad no permitiría predecir el desempeño en el trabajo. Por ello, un aspecto clave a considerar al momento de evaluar la personalidad de un posible candidato es la distorsión de las respuestas que éste pueda brindar. Es por ello que es importante y valioso siempre utilizar técnicas de personalidad que incluyan una escala de deseabilidad social. (Robertson & Smith 2001)

Scroggins, Thomas, y Morris (2008) destacan que la aceptación del uso de técnicas de evaluación psicológica en la selección de personal no fue uniforme. Mientras que las técnicas cognitivas fueron ampliamente aceptadas, la evaluación de la personalidad fue más rechazada. Por una parte el problema estaba en el uso de técnicas e instrumentos utilizados inapropiadamente en selección de personal, cuyas aplicaciones eran clínicas; por la otra, radicaba en el uso de técnicas que no poseían la suficiente validez o confiabilidad.

En este sentido, es importante mencionar que aquellas técnicas desarrolladas para diferenciar la población con trastorno mental de aquella que no lo posee tienen sólo usos muy específicos y limitados en selección de personal, generalmente asociados (Scroggins, Thomas, & Morris, 2009) a actividades muy especializadas.

En cuanto a la poca confiabilidad e invalidez, los autores recién mencionados postulan que su causa en los comienzos de la evaluación psicológica en selección de personal del constructo personalidad podría radicar en que no existía un consenso sobre su definición. De este modo, marcan una comprensión más acabada a partir del desarrollo del modelo de personalidad Big Five. Tras éste comenzaron a emerger nuevos instrumentos que se aplicaron al ámbito de la selección de personal, como el NEO-PI, el MMPI y el Myers-Brigg Type Indicator.

Consecuentemente, se puede utilizar la evaluación de la personalidad para identificar candidatos que posean las características necesarias para un puesto específico o que se alineen a determinada organización. (Scroggins, Thomas, & Morris, 2009)

En nuestro país, en el ámbito específico de la selección de personal, por lo general, la batería que se aplica es una batería estándar, es decir, que se organiza en función de la posición para la cual se orienta la selección. Toda evaluación consta de tres elementos básicos a indagar: aspectos personales, intelectuales y sociales-laborales. (Alles, 1998)

A su vez, habitualmente para realizar una evaluación psicológica se utilizan principalmente la entrevista y la batería de pruebas, en la cual se suelen incluir, en la mayoría de los casos varias técnicas. Esto es en tanto que no existe ninguna que pueda dar cuenta de todos los aspectos de la vida psíquica. Si bien la decisión respecto a qué métodos de evaluación psicológica usar varía, uno de los test que con mayor frecuencia se incluye es el Psicodiagnóstico de Rorschach. (Zdunic, 2003).

Albajari y Mames (2005) plantean que la cantidad de técnicas utilizadas para evaluar constructos psicológicos en selección de personal es menor que dichos constructos en sí, en tanto que cada técnica puede ser utilizada para evaluar más de uno de ellos. De este modo, agrupan las técnicas mayormente utilizadas en: test proyectivos gráficos, test de láminas, cuestionarios de personalidad, test de habilidades cognitivas y mencionan específicamente, por no englobarlo en ninguna de las categorías recién mencionadas al Test Desiderativo y Test Gestáltico Visomotor de Bender.

Estos autores, a su vez, correlacionan los tipos de técnicas con los constructos de personalidad laboral mayormente evaluadas. De este modo, detectan que los test proyectivos son utilizados en mayor medida que los test psicométricos.

En lo que respecta a los constructos que pueden ser medidos con cada tipo de test, Alles (1998) plantea que las técnicas que se utilizan con mayor frecuencia son los test gráficos, como indicador de la fortaleza de los aspectos personales, el Test de Dominós y el Test de Raven. En relación con lo social y lo laboral el Test de Phillipson, aunque también se pueden utilizar el Psicodiagnóstico de Rorschach y el Test de Zullinger.

De este modo, en nuestro país, los test proyectivos parecerían ser las principales técnicas de evaluación utilizadas. En este sentido, este tipo de test aportan un conocimiento profundo acerca de las personas, del desarrollo de sus capacidades y del modo de interrelacionarse (Hidalgo & Peker, 2007).

En función de ello, cabe destacar, como señalan Hidalgo y Peker (2007) que hacia 1920, debido a la preocupación de las industrias por aumentar la productividad y aprovechar mejor los recursos, se dio un gran estímulo para el desarrollo de test proyectivos. Un representante de este impulso fue Hans Zullinger, quien creó un test basado en la interpretación de manchas: el Test de Zullinger. Técnica que se encuentra dentro de las más seleccionadas en el ámbito de evaluación laboral (Zdunic, 2003).

En este sentido, Richino (2000) postula que la batería de evaluación psicolaboral para la selección de personal debería constar de, básicamente, dos componentes: una prueba de nivel o rendimiento y técnicas proyectivas. La prueba de nivel o rendimiento apunta a la reproducción de la situación laboral: asignación de una tarea, sobre la cual la persona debe rendir. El uso de estas pruebas es fundamental porque los datos cualitativos de las demás pruebas y técnicas no pueden medir esta capacidad.

En cuanto a las técnicas proyectivas, Richino (2000) engloba dentro de ellas a los test gráficos, los test de manchas y los de historias. En este sentido menciona principalmente al test de Rorschach, el Zullinger, el Phillipson o el TAT. La autora plantea que este tipo de técnicas permite obtener información sobre cómo acepta el sujeto cada tipo distinto de tarea y cómo responde ante ella. De este modo, señala que las observaciones que pueden surgir de este tipo de técnica permiten observar a la persona en su conjunto, lo cual es más significativo que los detalles aislados.

En conclusión, y según lo define Richino (2000), la importancia de la evaluación psicológica está en que se propone una tarea que el evaluado debe resolver. La persona evaluada debe cumplir una consigna, cualquiera sea esta, respetando una lógica secuencial, requisito para cualquier trabajo. De este modo, permitiría emular el desempeño que podrá tener el sujeto en las tareas del trabajo al cual se postula. Es por ello que se deben considerar, a su vez, las limitaciones

que surjan sobre la base del perfil, es decir aquellas limitaciones para encarar las tareas o responsabilidades inherentes al puesto.

### 3.5 Validez y confiabilidad

El uso de principios científicos y métodos cuantitativos para conservar y desarrollar los recursos humanos mediante la predicción de tendencias de comportamiento ha demostrado ser un reto; sobre todo en lo que respecta a la identificación de instrumentos que sean considerados útiles y que sean aceptados ampliamente. En este sentido, uno de los aspectos más importantes en selección de personal es determinar la validez de la técnica. (Scroggins, Thomas & Morris, 2008)

Por validez se comprende al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir y en qué grado lo hace (Cohen. & Swedlik, 2001). De este modo, siguiendo a Scroggins, Thomas y Morris (2008), se puede decir que una técnica es válida si las características que mide se relacionan con los requerimientos y/o algunos aspectos importantes del trabajo sobre el cual se evalúa a la persona. El grado de validez de la técnica, de este modo, indica si ella puede, o no, predecir sobre el desempeño laboral de una persona en función de los resultados que obtenga.

Un problema detectado en Estados Unidos, en relación con la validez de las técnicas, ha sido que diferentes grupos demográficos tienden a desempeñarse sistemáticamente mejor o peor ante las mismas técnicas. (Scroggins, Thomas & Morris, 2008)

Por ello, es importante considerar que la propiedad más importante de una técnica de evaluación psicológica utilizada en selección de personal es la validez, la cual proporciona la habilidad de predecir el desempeño laboral, el aprendizaje y el éxito en general (Schmidt & Hunter, 1998).

Existen distintos tipos de validez, a saber: relacionada con el criterio, relacionada con el contenido y relacionada con el constructo. La primera se refiere a la validez del instrumento de evaluación psicológica comparándolo con un criterio externo, mediante el cual se juzga al instrumento, ya sea mediante validez concurrente (se compara con otros instrumentos) o predictiva (se correlaciona con el resultado futuro). (Cohen & Swedlik, 2001)

Entonces, en selección de personal podríamos hablar de la correlación entre el resultado de la técnica de selección (el predictor) y el desempeño laboral (el criterio). De este modo, si aquellos que obtienen resultados bajos en la técnica también tienen un desempeño inferior, y viceversa, se dice que dicha técnica tiene una fuerte validez relacionada con el criterio. (Scroggins, Thomas & Morris, 2008)

El segundo tipo de validez, relacionada con el contenido, refiere al grado en que la técnica representa al concepto medido (Cohen & Swedlik, 2001) De este modo, es una demostración de que el contenido de la técnica de evaluación psicológica refleja comportamientos relacionados con

el trabajo y mide conocimientos o habilidades relevantes e importantes. (Scroggins, Thomas & Morris, 2008)

Finalmente, la validez relacionada con el constructo se refiere a la adecuación de la técnica y la teoría (Cohen & Swedlik, 2001). Se trata de la evidencia de que el instrumento mide los constructos o las características abstractas que son importantes para un exitoso desempeño en el trabajo. (Scroggins, Thomas & Morris, 2008)

Para las técnicas psicológicas utilizadas en selección de personal es la validez relacionada con el criterio la que suele suscitar el interés de los investigadores. De este modo, al referirse en la literatura al coeficiente de validez se tiende a hacer referencia a la correlación entre el resultado de una técnica y cierto criterio de desempeño laboral. (Scroggins, Thomas & Morris, 2008)

Es importante recordar que cada instrumento es desarrollado utilizando sus propios métodos, y cada uno evalúa una serie de propiedades psicométricas únicas. Del mismo modo, cada técnica se habrá validado para ser utilizada ante determinada población y no otra. (Scroggins, Thomas & Morris, 2009)

Se desprende de lo recientemente expuesto que las organizaciones deberían poseer evidencia de que su método de evaluación psicológica para la selección de personal está basada en procedimientos sistemáticos para poder dar cuenta de si éste es capaz de diferenciar entre los candidatos “buenos” y “malos”. Esto es porque dicha evidencia da cuenta de la validez de las técnicas utilizadas al referir a las inferencias realizadas sobre los resultados obtenidos como significativas, apropiadas y útiles. (Oksana & Yancey, 2011)

Por otro lado, otro aspecto clave a considerar es la confiabilidad de la técnica, es decir, la confianza que puede tenerse en las mediciones que arroja y la consistencia de los puntajes. De este modo, permite analizar hasta qué punto se pueden atribuir a errores del proceso de medición las diferencias en las mediciones y hasta dónde se deben a diferencias verdaderas existentes entre las variables o constructos que se buscan medir. (Cohen & Swedlik, 2001).

### 3.6 Constructos psicológicos evaluados en selección de personal

Mediante las evaluaciones psicológicas lo que se miden son aspectos pertenecientes a alguna dimensión de la personalidad. La elección de estos surge de la combinación entre las habilidades requeridas por el puesto y la organización solicitante. Sin embargo, en la práctica los constructos evaluados por las organizaciones suelen repetirse, más allá del puesto y de la organización. (Albajari, V.& Mames, S., 2005).

Se pueden subdividir estos constructos, según Albajari y Mames (2005), en dos grandes grupos a saber: aspectos cognitivos y aspectos de personalidad laboral. En el primero incluye áreas como la memoria, la velocidad de ejecución, precisión, organización, planificación, atención, concentración y tipo de pensamiento. En el segundo incluye las características de personalidad que pueden

encontrarse en las personas, pero vinculadas exclusivamente a sus trabajos, por ejemplo: autonomía, liderazgo, control de los impulsos, tolerancia a la frustración, trabajo en equipo.

La evaluación de las habilidades cognitivas ha sido uno de los principales métodos utilizados en el intento de discriminar entre los posibles candidatos, así como también para intentar predecir el desempeño laboral (Robertson & Smith, 2001). El rol ocupado por dichas evaluaciones con tal fin ha superado el de la evaluación del conocimiento previo del trabajo (Oksana & Yancey, 2011).

En este sentido, Hunter y Hunter (1984) comprobaron la utilidad de la evaluación de dichas habilidades en las técnicas psicológicas utilizadas en selección de personal. Estos autores concluyeron que para trabajos de baja jerarquía la mejor forma de predecir el posible desempeño son las técnicas de habilidades específicas.

En general, la evaluación de la habilidad cognitiva y de las habilidades específicas, tales como habilidades numéricas, verbales, espaciales, etc., ha aumentado su popularidad entre las organizaciones en el momento de selección de personal, ya sea en países como Reino Unido, o Estados Unidos.

En ambos países se han desarrollado estudios que relacionan dichos constructos con el desempeño laboral futuro. (Bertua, Anderson & Salgado, 2005).

Relacionado con esto, un área que suscitó interés ha sido la inteligencia práctica, entendida como aquellas habilidades que las personas utilizan para lograr sus metas en el día a día –diferenciada, de este modo, de los aspectos académicos o formales. Sin embargo, no existe evidencias definitivas respecto de cómo la inteligencia práctica es más efectiva para predecir desempeño

laboral futuro. (Robertson & Smith, 2001)

Otro concepto relacionado, aunque distinto, es la inteligencia emocional, la cual, según Goleman (1996), se relaciona con cómo las personas perciben, entienden y manejan la emoción. Sin embargo, tampoco existen estudios que comprueben cómo se relaciona con alguna área ocupacional específica, por lo que tampoco sería predictora del desempeño laboral futuro. (Robertson & Smith, 2001)

La evaluación del constructo personalidad es vital en la selección de personal. Esto se debe, en parte a los estudios realizados tanto en Estados Unidos como Europa que confirmaron que su evaluación y medición puede ser una herramienta para predecir el desempeño laboral de diversos grupos ocupacionales. Ahora bien, estos resultados se obtuvieron mediante la utilización del modelo de los cinco grandes factores de la personalidad como taxonomía para organizar y comprender dicho constructo. (Salgado, 2003).

De este modo, en dichos países, la evaluación de la personalidad desde comienzos de la década del 90 se puede comprender en función de los cinco grandes factores de la personalidad (Scroggins, Thomas & Morris, 2009), los cuales según Pervin (1999) son:

1. Neuroticismo, comprendido como las relaciones que el individuo mantiene con su vida emocional afectiva;
2. Extroversión, que implica las relaciones que el individuo mantiene con los demás, desde una perspectiva cuantitativa;
3. Apertura a la experiencia, que se refiere a las relaciones que el individuo mantiene con sus gustos, preferencias, formas de enjuiciar las normas, valores;
4. Acuerdo, entendido como las relaciones que el individuo mantiene con los demás, desde un aspecto cualitativo; y
5. Escrupulosidad, relacionado con el nivel de organización, persistencia y control de la conducta dirigida a metas.

Schmidt y Hunter (1998) plantearon que la escrupulosidad está asociada con mayores niveles de conocimiento laboral, probablemente porque los individuos que presentan dicha característica realizan mayores esfuerzos y dedican mayor tiempo a las tareas. Salgado (2003) postuló que tanto la escrupulosidad como un bajo nivel de neuroticismo, entendido como estabilidad emocional han demostrado su utilidad a lo largo de distintos criterios, ocupaciones, organizaciones y países. Del mismo modo, Barrick y Mount (1991) encontraron que dicho factor permite predecir significativamente todos los grupos ocupacionales que estudiaron; mientras que la extroversión resultó ser importante para posiciones gerenciales y de ventas. A su vez, Tett, Jackson y Rothstein (1991) reportaron que la apertura y el acuerdo eran válidos para predecir el desempeño laboral.

Es así que los cinco grandes factores de la personalidad han demostrado ser confiables para predecir la eficiencia de los trabajadores (Scroggins, Thomas & Morris, 2009). Clarke y Robertson (2005) postulan que la emergencia de dicho modelo ha sido ampliamente aceptada como una taxonomía válida y plausible de ser generalizada para describir y comprender la estructura de personalidad; y ha sido utilizada por numerosos estudios para explorar la validez relacionada al criterio en cuanto al desempeño laboral.

Relacionada a la estabilidad emocional, otro constructo que ha resultado clave en la selección de personal, como lo plantean Diefendorf, Richard y Croyle (2006), es el control emocional, entendido como la apropiada expresión de las emociones en el trabajo. En la investigación llevada adelante por estos autores se detectó que la mayoría de los empleadores y supervisores consideraban los comportamientos relacionados con la expresión de emociones positivas y la supresión de aquellas negativas como un requisito formal, plausible de ser evaluado, en el momento de incorporar candidatos a la organización.

En nuestro país, por el otro lado, en cuanto a las características de personalidad específicas a evaluar en selección de personal, Alles (2007) llevó a cabo una investigación en la cual buscaba analizar la incidencia de las competencias (comprendidas como características de personalidad) en la empleabilidad de los profesionales de CABA y GBA. Según Spencer y Spencer (1993) por competencia se entiende a las características subyacentes de las personas que están causalmente relacionadas con un estándar de efectividad o con un desempeño superior en un trabajo o situación.

En la investigación realizada por Alles (2007) surgieron una serie de competencias específicas que se evalúan en el momento de selección, organizadas por tipo de puesto, en función de si pertenecían al alguna de las siguientes tres agrupaciones realizadas por la autora: producción y operaciones, o comercial y ventas o administración, finanzas, IT o recursos humanos. De aquí surgen como las principales diez competencias valoradas: ética e integridad, orientación a los resultados, trabajo en equipo, orientación al cliente, liderazgo, calidad de trabajo, capacidad de planificación y de organización, adaptabilidad al cambio, desarrollo y autodesarrollo del talento y, por último, comunicación.

Las competencias, comprendidas por dicha autora genéricamente como características de personalidad, puede ser entendidas, a su vez como un comportamiento al que se le puede reconocer una relación causal con un resultado valioso (Richino, 2000).

Se podrían diferenciar, siguiendo a Spencer y Spencer (1993) en cinco tipos principales: motivación, características, concepto de sí mismo, conocimiento y habilidad. De ellas, las más fácilmente identificables son las últimas dos, relacionadas con las destrezas y conocimientos, y las más difíciles de identificar son aquellas relacionadas con los rasgos de personalidad y el concepto de sí mismo. De este modo, siguiendo a dichos autores, se pueden clasificar en: competencias de logro y acción, de ayuda y servicio, de influencia, gerenciales, cognoscitivas y de eficacia personal.

#### 4. Metodología

##### Participantes

La muestra considerada está compuesta por 14 profesionales del ámbito de la selección de personal para nuevos ingresos de la Ciudad de Buenos Aires, que se desempeñan en 14 compañías distintas.

El 85,71% de ellos son psicólogos (n=12) y el 14,28% proviene de otras carreras universitarias (n=2). La muestra está distribuida según la empresa e la cual se desempeñan, con un 50% (n= 7) perteneciente a consultoras de recursos humanos y un 50% (n=7) perteneciente a departamentos de selección dentro del área de recursos humanos de grandes compañías.

La participación de los profesionales fue de carácter voluntario.

## Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron para medir las variables fueron los siguientes:

### 1- Cuestionario sobre técnicas de evaluación en el ámbito laboral.

Este cuestionario fue construido para el presente trabajo y evalúa las técnicas de evaluación psicológica que se utilizan en la selección de personal para nuevos ingresos, relacionándolo con en qué puestos se administran.

Consta de 6 preguntas, que apuntan a distintos aspectos. Por un lado para qué nivel jerárquico de puestos se realiza evaluación psicológica, qué variables se evalúan en cada perfil y mediante qué técnicas, así como también si hay algún constructo para el cual no se conocen técnicas. Por el otro lado evalúa el conocimiento de la existencia y su uso de técnicas de evaluación psicológica y si hay alguna variable psicológica que se le dificulta medir. (Ver Anexo)

### 2- Entrevista semiestructurada

Se llevó a cabo una entrevista semiestructurada donde se indagó en función de 5 áreas: metodología de trabajo, información que funciona de entrada para el proceso de selección, batería que se utiliza, técnicas de evaluación psicológicas que no se utilizan y variables psicológicas que dificultan evaluar.

El diseño de los instrumentos utilizados se realizó mediante un primer acercamiento a la literatura sobre el tema para poder determinar los aspectos claves a considerar; en función de los objetivos planteados para el presente trabajo.

En el caso del Cuestionario sobre técnicas de evaluación en el ámbito laboral se decidió trabajar sobre los objetivos específicos postulados. Para ello, se utilizó un listado de técnicas utilizadas en el ámbito de la selección de personal, generado a partir del catálogo de la editorial Paidós (Argentina) y TEA (España). De este modo, se utilizó un listado amplio de las técnicas más

reconocidas traducidas al español, que no necesariamente están adaptadas a la Argentina. A su vez, se incluyeron preguntas referidas a la diferenciación realizada en función de los perfiles de puestos respecto a los constructos evaluados, así como al método de evaluación.

Para determinar si existe algún constructo psicológico para la cual no se encuentra una técnica adecuada para su evaluación se utilizó una pregunta abierta en dicho Cuestionario, a su vez de realizarse una averiguación en la entrevista semiestructurada.

La consideración de las áreas de indagación en la Entrevista semiestructurada se dirigió principalmente a la obtención de datos más cualitativos de los que permitía lograr el cuestionario. De este modo se centró en el objetivo principal del trabajo: los constructos psicológicos que se evalúan para primeros ingresos en selección de personal; así como a generar explicaciones respecto a los puntos marcados en el cuestionario.

## Procedimiento

Se llevó a cabo un estudio de tipo exploratorio, utilizando un diseño no experimental transversal. Para ello, se utilizó una muestra no probabilística cuya unidad de análisis fueron profesionales de la selección de personal, en lo que refiere a nuevos ingresos. La participación fue de carácter voluntario, y se les proporcionó un Cuestionario sobre técnicas de evaluación en el ámbito laboral, acompañado por una entrevista presencial semiestructurada.

## 5. Resultados

Al finalizar la recolección de los datos, realizada mediante los instrumentos mencionados, se procedió a calcular los porcentajes de respuestas obtenidos de los principales puntos referidos a los objetivos del trabajo. De este modo, se categorizó la información en las siguientes áreas definidas a priori en relación con los objetivos planteados: método de evaluación psicológica, constructos evaluados, técnicas utilizadas y dificultades detectadas. Luego se agregó la categoría de competencias evaluadas, en función de los resultados obtenidos.

Respecto del análisis de datos referidos a los constructos psicológicos evaluados en selección de personal, se tabularon los datos considerando la diferenciación según los puestos. Para ello, se consideró la diferenciación realizada en el Cuestionario en cuanto a los perfiles de puestos y se sacó el porcentaje en que cada constructo se evaluaba para cada uno de ellos de las organizaciones que lo realizaban.

Para el análisis de la categoría de las técnicas utilizadas de evaluación se consideró principalmente el Cuestionario mencionado anteriormente, particularmente el punto donde se listaban las técnicas aplicadas en ámbitos laborales, de selección, a partir de lo relevado de los catálogos de Paidós y TEA. A su vez, se aprovechó una pregunta abierta para indagar con mayor profundidad sobre esta área, para determinar si existían otras técnicas no mencionadas.

Del análisis realizado de las dos primeras áreas surgió la necesidad de considerar la categorización referida a las competencias evaluadas en selección de personal. Esto es en tanto que aparecieron constructos psicológicos evaluados referidos como competencias por los profesionales entrevistados; así como también se mencionó la evaluación por competencias como práctica de evaluación psicológica.

Para ello se agruparon las competencias realizando un análisis comparativo, en función de las definiciones brindadas por las propias organizaciones (basándose en el estudio del diccionario de competencias generado por cada organización), logrando definir cuáles son las principales competencias evaluadas. De este modo, se categorizaron, incluyendo en cada categoría aquellas competencias, quizá nombradas en principio de distinto modo por cada organización; pero con la misma definición.

Finalmente se tabularon los datos obtenidos relacionados a las dificultades de evaluación en selección de personal; a partir de lo indagado en las entrevistas; así como en los resultados obtenidos por los cuestionarios. Esto se realizó categorizando en las principales áreas detectadas, ya sea por constructos mencionados, o por el motivo que generaba dificultad; lo cual no respondía directamente al objetivo secundario que se buscaba evaluar, pero que fue incluido por ser una de las principales respuestas obtenidas.

Es así que se tras la categorización y tabulación de los datos; todos fueron traducidos a porcentajes de respuesta, para permitir, de este modo, la realización de un análisis comparativo que permitiese arrojar conclusiones o aproximaciones a la temática estudiada.

#### 5.1 Evaluación psicológica en selección de personal

Al momento de evaluar candidatos (desde una perspectiva psicolaboral) para un primer ingreso las organizaciones consultadas utilizan diversos métodos. Si bien, el 100% de los casos utiliza la entrevista y la batería psicolaboral como método de evaluación, en adición en el 50% de los casos se utiliza entrevista por competencias, y en un 22% de los casos se utiliza, además, caso situacional.

Cabe destacar que la evaluación por competencias no se realiza sólo mediante las entrevistas. En este sentido si bien sólo el 50% de los casos utiliza entrevista por competencias, el 86% evalúa mediante otros métodos competencias. El método seleccionado en estos casos es a través de las baterías psicolaborales, las cuales se organizan en función de las competencias seleccionadas para los puestos.

En este sentido, en el 86% de los casos se configura una batería en función del perfil de puesto a ingresar; mientras que el 14% restante utiliza indistintamente las baterías psicolaborales. Sobre este último caso, un miembro de una consultora afirma: “la mejor técnica de evaluación psicológica es la que el evaluador mejor maneja”, por ello, organiza la batería psicotécnica igual para los diversos puestos.

Al momento de realizar baterías psicolaborales existe otra diferencia según el perfil de puesto: el 43% de las organizaciones consultadas no terceriza en ningún caso las evaluaciones. En igual

medida otras organizaciones tercerizan la evaluación psicológica mediante técnicas en el caso de los puestos altos; mientras que tan sólo el 14% terceriza todas las baterías psicolaborales.

Es así que se puede determinar que el método de evaluación psicológica en selección de personal para primeros ingresos parecería ser distinto según el nivel jerárquico del puesto a cubrir. De este modo, en puestos más altos cobra mayor importancia la entrevista y el curriculum vitae. En este sentido una psicóloga responsable de una consultora de recursos humanos refería que "los puestos directivos son más fáciles de conseguir porque mirás el curriculum y sabés si está capacitado o no para el puesto; en esos casos además las entrevistas son más largas, duran más". De modo similar un gerente de recursos humanos de una multinacional refería: "cuando buscamos gerentes lo más importante es la entrevista con el manager local y del área, la evaluación psicológica en esos casos la tercerizamos, pero se realiza a candidatos firmes que ya se sabe que van a ingresar." Luego este gerente agregaba: "nosotros tenemos definidas, además, las competencias de la empresa a nivel global, en las entrevistas que tomamos nosotros evaluamos si las poseen o no".

## 5.2 Constructos psicológicos evaluados en selección de personal

En la Tabla 1 se puede observar los constructos psicológicos evaluados en las Organizaciones consultadas, organizados según el porcentaje de Organizaciones que los consideran. De ella, se desprende que los constructos medidos en selección de personal, en función del relevamiento realizado, son principalmente 11, siendo el único evaluado por la totalidad de las organizaciones consultadas la personalidad. Esto se ve claramente al analizar las principales técnicas utilizadas (ver 4.4 Técnicas de evaluación en selección de personal).

Sin embargo, las características de evaluación son distintas: en el 43% de los casos se evalúa sólo en función de las competencias detectadas; mientras que el 57% restante evalúa la personalidad global, no sólo en función de las competencias establecidas para el puesto u horizontales de la organización. En el primer caso entonces, en general, se trabaja con un perfil de puesto donde constan aspectos de la personalidad o competencias que debería tener la persona a ingresar; o, en otros casos (multinacionales), las personas que ingresen deben poseer las competencias de la organización.

En cuanto al segundo caso, la personalidad es evaluada en su conjunto, centrándose, en la persona a evaluar y no en características predefinidas que esta debería tener, acorde a la organización o determinado puesto. En este sentido, un psicólogo responsable de una consultora planteaba que lo importante no es medir un aspecto determinado, aislado, sino comprender a la totalidad de la persona.

Se debe destacar, sin embargo que si bien, enfatizando en ciertas características o en su globalidad, todas las organizaciones y consultoras evalúan la personalidad, el 56% refiere que la personalidad es un constructo que se dificulta evaluar por diversos motivos (ver 4.5 Dificultades de evaluación en selección de personal).

Los principales motivos para evaluar la personalidad están en que en función de ésta las personas podrán adaptarse a la cultura de la organización o no, también en que se cree que es la mejor aproximación posible para lograr algún tipo de predicción de desempeño laboral. Finalmente, otro motivo, es para poder “filtrar candidatos”, en función de posibles patologías psicológicas.

En cuanto a la diferencia según puestos, no existe en este constructo: para el 100% de los puestos se evalúa la personalidad –ya sea global, o según las competencias. En la tabla 2 se pueden observar los constructos evaluados, en función de en qué perfil de puesto se evalúan, organizados según los porcentajes de organizaciones que los consideran para determinados tipos de puestos.

Tabla 1 Constructos evaluados por las organizaciones

Constructo % 93

Inteligencia %93

Personalidad %57

Habilidades específicas %57

Motivación %57

Capacidad visomotora %43

Personalidad (competencias) %43

Rendimiento %29

Estilo de razonamiento %21

Atención – Concentración %14

Capacidad de alerta %7

Impulsividad%7

Tolerancia a la frustración %7

% de Organizaciones que lo evalúan

El siguiente constructo que es en mayor medida evaluado es la Inteligencia (93%). En este sentido, es importante destacar que la principal técnica psicométrica utilizada es una técnica de inteligencia (Raven). A su vez, resulta importante destacar que aquellos que no consideran la

inteligencia en el momento de evaluar es porque, según refieren, las personas ya conocen las respuestas de memoria.

De las organizaciones que evalúan la inteligencia la mayoría (el 77%) lo hace para todos los puestos, mientras que el 15% sólo lo evalúa en casos de Directivos y mandos superiores, y el 8% restante sólo lo realiza para técnicos y operarios.

En cuanto a la evaluación de habilidades específicas para cada puesto la cantidad de organizaciones que las evalúan decae notablemente, en comparación con los otros dos constructos recién mencionados. De las organizaciones relevadas, tan solo el 57% evalúa habilidades específicas, de ellas, el 75% evalúa para puestos técnicos, operarios y administrativos, es decir existe una tendencia a no evaluar habilidades específicas en los puestos directivos y de mandos superiores. Aquellas organizaciones que sí lo hacen para estos puestos, no lo hacen especialmente, es decir, forma parte de la evaluación estándar que se realiza, indiferentemente del perfil de puesto. Sin embargo, técnicas que evalúen habilidades específicas, como por ejemplo el DAT, son utilizadas en menor medida por las organizaciones que la técnica de evaluación visomotora (Bender), por ejemplo, aspecto que menor porcentaje de las organizaciones mide (Ver 4.2 Técnicas de evaluación en selección de personal). En este sentido, la diferencia se podría deber a la jerarquía de puestos que se evalúan.

Ahora bien en la misma medida que las habilidades específicas se evalúa la motivación: el 57% de las organizaciones lo realiza. Sin embargo, a diferencia del constructo anterior, existe una clara tendencia a que sea evaluada en directivos y mandos superiores, antes que en otros perfiles. En este sentido, el 62% de las organizaciones evalúan la motivación en los Directivos y mandos superiores, mientras que el 38% restante evalúa a todos los perfiles.

En cuarto lugar se evalúa la capacidad visomotora: el 43% de las organizaciones lo evalúa, y en todos los casos lo realizan sólo en técnicos y operarios; esto se debe principalmente a las características de los trabajos desempeñados por estos perfiles.

Luego se tiende a evaluar en todos los puestos los constructos de rendimiento (entendido, según explicó uno de los entrevistados como “la capacidad para obtener determinado resultado, en función del esfuerzo”) y estilo de razonamiento. La primera es considerada por el 29% de las organizaciones entrevistadas; mientras que la segunda por el 21%.

En el primer caso, si bien se tiende a evaluar en todos los puestos (75%), el 25% de las organizaciones lo evalúa en técnicos, operarios y administrativos. Por otro lado, el estilo de razonamiento, si bien el 67% lo evalúa para todos los puestos, el 33% restante sólo lo evalúa en directivos y mandos superiores.

Cabe destacar, en este sentido, que no se detecta una técnica específica de evaluación del rendimiento necesariamente. Por ejemplo, según refirió un profesional de una consultora: “el modo de afrontamiento hacia la batería, la forma en que la enfrentan, y cómo se va desempeñando a lo largo de esta permite dar un indicador del rendimiento”. Otro profesional

refería: "se puede realizar una predicción del desempeño, pero se deben considerar las limitaciones del contexto, la historia personal y el momento evolutivo de cada uno", aspectos que no son incluidos en las técnicas específicas de rendimiento.

De este modo, sería incorrecto presuponer que a cada constructo evaluado le corresponde una técnica de evaluación psicológica.

En sexto lugar, el 14% de las organizaciones evalúa atención y concentración: el 50% en operarios, y el 50% restante en técnicos y operarios. Asociado a este constructo podemos señalar la de capacidad de alerta evaluada por el 7% de las organizaciones y sólo en operarios; al igual que la tolerancia a la frustración. Es importante aclarar que en las entrevistas realizadas se mencionaron expresamente los constructos "impulsividad" y "tolerancia a la frustración"; diferenciándolos del de "personalidad".

Tabla 2 Constructos psicológicos según puesto

% Directivos y mandos superiores	
Inteligencia	15%
Personalidad	0%
Habilidades específicas	0%
Motivación	63%
Capacidad visomotora	0%
Personalidad (competencias)	0%
Rendimiento	33%
Estilo de razonamiento	0%
Atención – Concentración	0%
Capacidad de alerta	0%
Impulsividad	0%
Tolerancia a la frustración	0%
% Administrativos y empleados	
Inteligencia	0%
Personalidad	0%
Habilidades específicas	13%

Motivación 0%

Capacidad visomotora 0%

Personalidad (competencias) 0%

Rendimiento 0%

Estilo de razonamiento 0%

Atención – Concentración 0%

Capacidad de alerta 0%

Impulsividad 0%

Tolerancia a la frustración 0%

%Técnicos y operarios

Inteligencia 8%

Personalidad 0%

Habilidades específicas 38%

Motivación 0%

Capacidad visomotora 100%

Personalidad (competencias) 0%

Rendimiento 0%

Estilo de razonamiento 0%

Atención – Concentración 50%

Capacidad de alerta 0%

Impulsividad 0%

Tolerancia a la frustración 0%

% Técnicos, operarios y administrativos

Inteligencia 0%

Personalidad 0%

Habilidades específicas 25%

Motivación 0%

Capacidad visomotora 0%

Personalidad (competencias) 0%

Rendimiento 25%

Estilo de razonamiento 0%

Atención – Concentración 0%

Capacidad de alerta 0%

Impulsividad 0%

Tolerancia a la frustración 0%

Constructo % Técnicos 0% en todas las categorías

%Operarios

Inteligencia 0%

Personalidad 0%

Habilidades específicas 0%

Motivación 0%

Capacidad visomotora 0%

Personalidad (competencias) 0%

Rendimiento 0%

Estilo de razonamiento 0%

Atención – Concentración 50%

Capacidad de alerta 100%

Impulsividad 100%

Tolerancia a la frustración 100%

%Todos

Inteligencia 77%

Personalidad 100%

Habilidades específicas 25%

Motivación 38%

Capacidad visomotora 0%

Personalidad (competencias) 100%

Rendimiento 75%

Estilo de razonamiento 67%

Atención – Concentración 0%

Capacidad de alerta 0%

Impulsividad 0%

Tolerancia a la frustración 0%

De este modo, los constructos evaluados dependerían de la jerarquía de los puestos. Es así que, como se puede ver en la Tabla 3, se pueden categorizar genéricamente según la tendencia de evaluación, en función de los perfiles de puestos. De modo general los constructos psicológicos que tienden a evaluarse en todos los puestos son: personalidad, inteligencia, rendimiento y estilo de razonamiento.

Para puestos directivos y de mandos superiores, el constructo específico que se evaluaría sería motivación. Por el otro lado, para técnicos y operarios los principales constructos serían: capacidad visomotora, atención- concentración, capacidad de alerta, impulsividad, tolerancia a la frustración (evaluada en todos los casos contextualmente y no mediante una técnica específica) y habilidades específicas. Estas últimas también serían consideradas para puestos administrativos y empleados. Es importante, en relación a la diferencia de constructos según la jerarquía del puesto mencionar que para las personas entrevistadas, como lo refiere una profesional de una consultora de recursos humanos, "es más sencillo cubrir una posición gerencial o de mandos altos, porque el currículum ya te brinda mucha más información que en otros casos, es un indicador muy fuerte de si puede desempeñarse en esas posiciones, porque puedes ver si ya lo hicieron, durante cuánto tiempo, etc., no necesitas evaluar ciertos aspectos más básicos".

### Tabla 3 Resumen constructos psicológicos según puesto

Directivos y mandos superiores

Motivación

Administrativos y empleados

Técnicos y operarios

Todos los puestos

Habilidades específicas

Capacidad visomotora

Atención – concentración

Capacidad de alerta

Impulsividad

Tolerancia a la frustración

Personalidad

Inteligencia

Rendimiento

Estilo de razonamiento

Modalidad de trabajo

### 5.3 Competencias evaluadas en selección de personal

Como fue establecido anteriormente, en el 86% de los casos, al evaluar variables psicológicas para la selección de personal lo hace en función de las competencias establecidas para los puestos. Esto mediante diversas técnicas de evaluación o mediante entrevista por competencias. Se debe recordar que las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en situación de trabajo, se trata de una parte de la personalidad que permite predecir el comportamiento en diversas situaciones (Alles, 2007).

Es importante también, dar cuenta de que las diversas organizaciones que evalúan competencias las tienen definidas internamente. Sin embargo, esas definiciones se asemejan notablemente entre sí. Se pueden mencionar, por ejemplo, que el liderazgo se comprende como “la habilidad para orientar la acción hacia una dirección determinada”, el trabajo de equipo se

entiende como “la capacidad para contribuir al cumplimiento de objetivos y valorar la contribución de otros”.

De este modo, si bien las distintas organizaciones mencionaron hasta 29 competencias distintas, las principales competencias evaluadas tienden a repetirse en la mayoría de las organizaciones; según como se puede ver en la Tabla 4.

Tabla 4 Competencias evaluadas en porcentajes

Competencia 67%

Liderazgo 58%

Trabajo en equipo 50%

Honestidad 50%

Comunicación (apertura) 42%

Control emocional - Manejo del estrés 42%

Adaptabilidad – Flexibilidad 33%

Orientación a los resultados 25%

Autonomía 25%

Capacidad de análisis 25%

Creatividad – Innovación 25%

Iniciativa 25%

Atención 17%

Capacidad de planificación y de organización 17%

Orientación al cliente 17%

Deseo de superación 17%

Respeto 17%

De este modo, los aspectos de la evaluación de la personalidad es traducida, en la mayoría de las organizaciones, en competencias. Dentro de ellas la principal competencias que se evalúa es el liderazgo (67%), seguido por el trabajo en equipo (58%). En tercer lugar y en igual medida (50%) se buscan evaluar las siguientes competencias: honestidad y comunicación.

Finalmente, en cuarto lugar se evalúa el control emocional-manejo del estrés y la adaptabilidad o flexibilidad (42% para cada una).

Un aspecto notable para destacar es que la evaluación de estas competencias no se tiende a realizar con una técnica específica para ella. Es decir, si se utilizan técnicas de evaluación psicológica para medir la competencia, el objetivo principal de dichas técnicas no es ese (Ver 2.4 Técnicas de evaluación en selección de personal).

Cabe mencionar, de este modo, que en aquellas organizaciones (no consultoras) que se utilizan entrevistas por competencias, estas son herramientas creadas internamente, con competencias que atraviesan a toda la organización. Vale la pena citar a una de las profesionales de una de estas organizaciones: “yo si pudiera usaría técnicas o test psicológicos para evaluar las competencias, pero viene de casa matriz el formato de entrevista por competencias a utilizar, y no puedo variarlo”; o como refiere otra “no hemos encontrado otras herramientas que brinden más información que las que utilizamos en la actualidad, para lo mismo, no vamos a cambiar por otra técnica distinta”.

#### 5.4 Técnicas de evaluación en selección de personal

Dentro de selección de personal, como se puede ver en la Tabla 5 se utilizan distintos tipos de técnicas. Según lo relevado en las organizaciones entrevistadas habría una clara preeminencia de técnicas psicométricas.

Tabla 5 Tipo de técnica utilizada

N- %

Proyectivas 15- 24%

Psicométricas 48- 76%

Total 63- 100%

Sin embargo, al analizar en mayor profundidad y analizar cada técnica utilizada se ve una tendencia opuesta, priorizándose el uso de las técnicas proyectivas. Las principales técnicas utilizadas en el armado de las baterías psicolaborales de las organizaciones relevadas pueden verse en la Tabla 6, donde se puede ver una clara preeminencia de técnicas proyectivas sobre las psicométricas. De este modo, de aquellas técnicas que son utilizadas por más de un 50% de las organizaciones: sólo una de cuatro es psicométrica.

En este sentido, las principales técnicas utilizadas son dos: Test de la Persona bajo la lluvia y Rorschach, utilizadas por el 79% y 64%, respectivamente, de las organizaciones entrevistadas. Luego se ubica el Test de Zullinger utilizado por el 57%. Si se analiza el uso de las técnicas de manchas en conjunto, es decir, si se considera tanto la utilización del Rorschach como del Test de Zullinger; entonces surge que la cantidad de organizaciones que optan por este tipo de técnicas es aproximadamente igual al de la utilización del Test de la Persona bajo la lluvia.

Así, se debe aclarar que algunas organizaciones utilizan indistintamente una técnica u otra; mientras que otras al momento de elegir entre la utilización del Rorschach o Zullinger la decisión está basada en tiempos de corrección, en cantidad de respuestas brindadas por cada uno y en el tipo de puesto.

Al respecto uno de los profesionales entrevistado refería "en el Rorschach es muy valiosa la información, pero es muy extensa la toma y el análisis, por ello no lo utilizamos".

Otro profesional aclaraba respecto al Rorschach: "es una técnica que funciona también para evaluar el rendimiento, permite ver la capacidad de construcción que tiene el sujeto a partir de un estímulo específico; en puestos gerenciales es preferible usar esta técnica antes que el Zullinger. La elección sobre qué técnica usar, cuando tengo tiempo, está dada también por el cuidado que amerita el puesto, por ejemplo para una búsqueda de un operario de mantenimiento en una escuela, es un puesto que requiere mucho cuidado."

Es importante mencionar, al respecto del uso de estas dos técnicas de manchas que hay profesionales que deciden, por motivos de extensión y de tiempo no tomar el Zullinger, sino láminas específicas del Rorschach: "Tomo cinco láminas de Rorschach para ver cómo se maneja la persona ante estímulos distintos, la selección de esas láminas la hago en función de qué es lo que se está buscando".

Del mismo modo, se destacan como técnicas para la evaluación de la personalidad la técnicas proyectivas, apareciendo técnicas como 16 PF5 o MIPS con un 29% ambos. La elección de las técnicas de evaluación de personalidad está basada, según lo referido por las organizaciones consultadas, principalmente en 3 factores: tiempos de corrección, extensión de las técnicas y posibilidad de falsear las respuestas. Aquellos profesionales que no optan por dichas técnicas se basan en aspectos teóricos, como refería uno de ellos, al referirse al Test de la Persona Bajo la Lluvia: "no hay ninguna prueba de que la lluvia sea estrés, con esta técnica se corre el riesgo de atribuirle algo a un sujeto que no es propio de él".

Del mismo modo, en lo referido a las técnicas de personalidad psicométricas, aquellas organizaciones que no las utilizan los hacen principalmente por dos motivos: perciben que son lo suficientemente transparentes, en cuanto a lo que buscan evaluar, como para que la persona sepa qué responder ante cada reactivo, por un lado; y por el otro: los consideran largos y que no logran evaluar todas los aspectos (o competencias) que requieren.

Es así que respecto a la preferencia de las técnicas proyectivas de evaluación de personalidad, antes que las psicométricas, un psicólogo, responsable de una consultora de recursos humanos planteo que: "En las técnicas psicométricas es más fácil responder según lo que más le convenga a la persona según su interés, en cambio en las técnicas proyectivas la gente puede venir preparada, pero no tiene control de todo. Si bien se usan técnicas psicométricas, no son decisivas". En este sentido, otro profesional de otra consultora afirmaba: "los cuestionarios son muy vulnerables a la distorsión, son más transparentes".

La preeminencia del uso de técnicas psicométricas radica, así, en las técnicas de evaluación de inteligencia –principalmente Raven-, y en la capacidad visomotora (Bender), o ya en habilidades específicas.

Tabla 6 Técnicas utilizadas para la evaluación en selección de personal Técnicas utilizadas

TPBLL 79%

Rorschach 64%

Raven 64%

Zullinger 57%

Bender 43%

HTP 43%

Wartegg 36%

Dominó 32%

IPV 36%

DAT: Subtest 36%

16 PF5 29%

Desiderativo 29%

MIPS 29%

Toulouse-Piéron 29%

Test del animal 21%

TRO 21%

BFQ 21%

Método y orden 21%

NEGO 21%

Bender proyectivo 14%

CELID 14%

CPS: Cuestionario de personalidad situacional 14%

POTENLID 14%

WAIS: Subtest 14%

En función de lo anteriormente mencionado, se puede establecer que las técnicas de evaluación psicométricas son utilizadas, en su mayoría en casos puntuales, mientras que en el uso mayoritario prevalecen las técnicas proyectivas.

#### 5.5 Dificultades de evaluación en selección de personal

De las organizaciones entrevistadas el 64% manifiesta algún tipo de dificultad dentro de la evaluación psicológica en selección de personal. Esta se relaciona principalmente con las limitaciones que las técnicas de evaluación brindan en la actualidad. Dentro de ellas, una de las principales limitaciones fue encontrada en las área de la evaluación de la personalidad (pese a ser evaluada por el 100% de las organizaciones). Esta limitación, según refieren los profesionales entrevistados, se debe principalmente en las técnicas psicométricas a los cuestionarios que al ser muy largos se dificulta su corrección por la exigencia temporal que presentan las organizaciones. En lo que respecta a las técnicas de evaluación proyectivas, las dificultades mencionadas se refieren a que son conocidas por los candidatos, por lo cual suelen responder o graficar aquello que alguien, en algún momento, les instruyó o recomendó como correcto; además de dejar cierto aspecto en su análisis ligado a la subjetividad. En la Tabla 7 se pueden observar las dificultades declaradas por las organizaciones, según el porcentaje que las detecta.

#### Tabla 7 Dificultades detectadas

Dificultad detectada 67%

Baremos y bibliografía 67%

Personalidad 56%

Otros 44%

Honestidad 44%

Inteligencia 22%

De este modo, el principal problema detectado es respecto a los baremos y la bibliografía. Se comprende que se encuentran desactualizados, o que no son propios del área laboral. Esto ha llevado al 40% de las organizaciones que detectan esta dificultad a elaborar sus propios baremos y bibliografía de referencia: cabe mencionar que quienes realizaron esto no han sido consultoras. Por ejemplo, una profesional del ámbito de recursos humanos de una gran compañía argentina refería que “a lo largo de los años detectamos indicadores nuevos que comprobamos después que

se corresponden con determinadas conductas o características de personalidad, pero que no aparecerían en ninguna bibliografía"; o como comenta una profesional de una empresa con actuación en toda la Argentina: "construimos nuestros propios baremos para las técnicas de habilidades específicas, porque nos dimos cuenta que de planta a planta [en distintas localidades de Argentina] los resultados implicaban distintas cosas, entonces tenemos distintos baremos para las plantas".

A su vez, por dicho motivo muchas organizaciones optan por utilizar el sistema de competencias, que les permite a ellas mismas generar sus propias técnicas de evaluación, con los reactivos que consideran propicios y adecuados a la propia cultura organizacional.

Cabe destacar que la honestidad es detectada como problemática para evaluar por el 44% de las organizaciones, mientras que, al igual que como sucedía con la personalidad, es, a su vez, considerada como una competencia a evaluar por el 50% de las organizaciones que realizan evaluación por competencias. En este sentido refieren por ejemplo: "es difícil medir la honestidad, hay indicadores en el Rorschach, pero no son infalibles: también pueden aparecer en personas honestas... la mejor forma de evaluar esto es mediante los antecedentes y las referencias". Motivo por el cual, aquellas organizaciones que no la mencionaron como competencia que se evalúa, no lo han hecho porque refieren no poder evaluarla.

En lo que respecta a la inteligencia, este constructo presenta dificultades en tanto que, según refieren los profesionales entrevistados, no hay técnicas actualizadas. Sin embargo, como sucede con la honestidad y la personalidad, éste también es uno de los constructos evaluados por la mayoría de las organizaciones entrevistadas.

Finalmente, otra dificultad referida se encuentra en detectar qué técnica de evaluación psicológica permitiría realizar una predicción del desempeño laboral. En este sentido, uno de los entrevistados, gerente de RRHH de una multinacional, refiere como área problemática la falta de seguimiento en los candidatos que ingresan, lo cual no permite analizar, ni evaluar lo que resultó de las evaluaciones psicológicas en el momento de la selección.

## 6. Discusión

El objetivo general del presente trabajo fue determinar qué constructos psicológicos se evalúan en selección de personal para nuevos ingresos. Los resultados obtenidos determinaron que los principales constructos evaluados son la personalidad y la inteligencia. Esto último contradecía la tendencia marcada por Chavez Paz (2000), según quien los test de inteligencia son poco utilizados en selección de personal porque la medición precisa del CI resulta de interés relativo; pero, a su vez, sería coincidente con la tendencia mencionada en la revisión de la perspectiva teórica.

En cuanto a la personalidad se debe destacar que si bien es el constructo psicológico más importante a evaluar en la selección de personal, es, a su vez, detectado como el más difícil de

medir. Esto se puede ver en las principales técnicas utilizadas: Persona Bajo la Lluvia, Rorschach, Zullinger; y en la dificultad detectada por los entrevistados al referir, por ejemplo: "el problema es que no hay baremos o indicadores actualizados" o, refiriéndose a los cuestionarios de personalidad: "llevan mucho tiempo y son transparentes".

Otro aspecto que se detecta como importante a evaluar es el desempeño futuro, sin embargo, es importante aquí mencionar lo que refería una de las personas entrevistadas: "las evaluaciones psicológicas no pueden medir el desempeño de la persona en una tarea específica o sobre cierta habilidad puntual, la información brindada sobre estos aspectos debe ser analizada junto con los intereses y motivación de la persona. Por ejemplo, en el caso de una secretaría si será buena determinada candidata desempeñándose en dicho puesto, para saber esto se tienen que considerar otros aspectos: como, por ejemplo, si la persona quiere ser secretaría, o no tiene otra opción".

En este sentido, se ha detectado que no se utiliza una técnica específica para poder dar cuenta del rendimiento laboral futuro que tendría el candidato sino que se busca concluir este dato de la batería completa que se utiliza. Es, entonces, importante recordar que la evaluación de las habilidades cognitivas, así como la experiencia que presenta la persona, han demostrado ser capaces de predecir el futuro desempeño. (Kolz, McFarland & Silverman, 1998).

En adición a esto se logró entrever que según el tipo de puesto que motiva la evaluación psicológica se otorga importancia a distintos aspectos. De Ansorena Cao (1996) establece que se evalúan diversos constructos psicológicos según el tipo de puesto. Este autor detecta como aspectos claves para evaluar en puestos gerenciales, de dirección, la personalidad y la motivación, dejando de lado aspectos como la inteligencia y aptitudes básicas o específicas. Esta tendencia se vería confirmada en las entrevistas realizadas a las distintas organizaciones.

De este modo, se concluyó que para los puestos más jerárquicos se valoraba la evaluación de constructos tales como el liderazgo y la motivación; mientras que para otros puestos no jerárquicos resulta importante la evaluación de habilidades específicas. Esto último sería coincidente con los estudios de Hunter y Hunter (1984), para quienes sería fundamental, como herramienta para medir el posible desempeño futuro, la evaluación de habilidades específicas y, principalmente, de habilidades cognitivas.

Sin embargo, llama la atención el desconocimiento o poco uso de técnicas ligadas a la evaluación de la motivación y del liderazgo. En este sentido se puede mencionar lo que refería un psicólogo de una consultora: "hay constructos como el liderazgo, la motivación, etc., que no se miden independientemente, con técnicas específicas", o como refería una psicóloga: "me gustaría poder evaluar más profundamente el tema de liderazgo y de comunicación, pero no conozco técnicas para ello".

Existe una mayor especificidad de constructos psicológicos a evaluar en puestos técnicos y administrativos. Aspecto que corroboraría la tendencia marcada por De Ansorena Cao (1996),

quien establecía que para puestos técnicos y administrativos se debería evaluar aptitudes específicas y básicas.

Secundariamente, se buscó detectar las técnicas utilizadas para la evaluación de dichos constructos psicológicos. Para ello, se indagó sobre técnicas psicológicas más utilizadas.

Es así que, si bien en un primer acercamiento parecería haber una preeminencia de técnicas psicométricas, lo que contradeciría lo planteado por Albajari y Mames (2008), al realizar un análisis con mayor detenimiento surge que cerca de tres cuartos de las técnicas utilizadas son proyectivas.

El motivo de esto podría ser la rapidez para la evaluación que implica los distintos tipos de técnicas, como refiere una profesional del ámbito de recursos humanos de una gran empresa nacional, al referirse a los puestos de operarios y técnicos: “se realiza evaluación psicológica como estrategia de descarte o filtro, por eso usamos técnicas gráficas: por una cuestión de tiempo, ya que se realizan las tomas en grupo y se van corrigiendo en el momento”. En este sentido, para este tipo de puestos, las convocatorias tienden a ser masivas, y por ello, todas las organizaciones realizan las evaluaciones de modo grupal.

De este modo, se pudo establecer la existencia de una clara preferencia de las técnicas de tipo proyectivo. Si bien los profesionales entrevistados referían que su inclinación hacia ellas se debía a factores relacionados con el tiempo, la masividad de las tomas o con la transparencia en la intención de lo que se busca medir, se detectó un fuerte desconocimiento por parte de los profesionales de muchas de las técnicas psicométricas. En parte, esto, puede deberse a la formación teórica mayoritaria de los profesionales entrevistados, los cuales se manejan, en su mayoría desde un marco psicoanalítico.

Respecto a las técnicas proyectivas, se destaca la rapidez en la corrección de las técnicas gráficas y en el caso de las técnicas de manchas (Rorschach y Zullinger) la percepción general de los profesionales de que son, del universo de técnicas que conocen o utilizan, las más infalibles, como refería una profesional de una gran empresa nacional: “la última instancia de evaluación siempre es una técnica de mancha, no ingresa nadie sin haber pasado por ellas”.

Sin embargo, es importante comprender que el proceso de evaluación psicológica no se adscribe a algún modelo en sí mismo, sino que cada técnica que se utiliza forma parte de un modelo psicológico que el psicólogo evaluador debe conocer. La complejidad de la personalidad en sí, y de los constructos a analizar, lleva a considerar diversos aspectos que, de centrarse en un solo modelo psicológico podrían perderse. Es por ello que se deben tomar los aportes de los distintos modelos a la hora de evaluar, combinando distintos tipos de técnicas provenientes de ellos, logrando configurar, así una batería completa que incluya tanto técnicas proyectivas como psicométricas.

Dentro de este objetivo específico también se detectó el auge de la evaluación por competencias, marcado de modo notable en las organizaciones cuyos departamentos de recursos humanos se entrevistaron, mediante la construcción de instrumentos propios de evaluación. A su vez, se detectó en las consultoras el uso de las competencias en referencia a las técnicas de

evaluación, seleccionándolas en función de ellas, o traduciendo sus resultados en competencias. En ambos casos se notó el uso de la metodología de entrevista por competencias.

En este sentido al llevar la evaluación psicológica al término de las competencias se permitiría simplificar el proceso, y el vocabulario, los cuales son percibidos como largos y complejos, según los profesionales entrevistados. De este modo, existe una clara tendencia a comprender a la personalidad en función de “competencias”, ya sea traduciendo los resultados de las técnicas psicológicas a ellas, o mediante evaluaciones específicas (como entrevistas, por ejemplo).

Uno de los profesionales, perteneciente a una consultora, refiere: “mi método de evaluación es mediante competencias: pasó todo a competencias: no hay rasgos de personalidad, trato así amoldarlo al lenguaje del interlocutor”, lo cual coincidiría con la apreciación realizada por Richino (2000), quien postula que el informe que se le presenta al solicitante de la evaluación es una comunicación escrita que debe considerarse desde el punto de vista del receptor y de las características de éste.

A su vez, se debe destacar la creciente tendencia de las organizaciones a tener “competencias direccionales de la organización”, a través de las cuales las propias compañías organizan sus búsquedas.

Analizando las competencias referidas se pudo concluir que existen algunas generales que son evaluadas por todas las organizaciones que las consideran. Si bien cada empresa que posee un sistema de competencias, posee las definiciones de ellas, surge, de las entrevistas, que se comprenden de modo muy similar.

Si se considera la clasificación mencionada de Spencer y Spencer (1993), llama la atención como las competencias de influencia no se encuentran dentro de las mencionadas por las organizaciones entrevistadas, mientras que las principales competencias mencionadas corresponden a las de las categorías de logro y acción, eficacia personal y competencias gerenciales.

Es así que, si bien en un primer momento parecería ser distinta la priorización de competencias a la realizada en la investigación de Alles (2007) referida anteriormente; es importante destacar que en dicha ocasión no se consideraron los puestos jerárquicos. No obstante, se destacaron entre las principales, en concordancia con lo expuesto por dicha autora el liderazgo, el trabajo en equipo y la honestidad.

Del mismo modo, se puede confirmar la tendencia detectada por Diefendorf, Richard y Croyle (2006), relacionada con la evaluación del control emocional como un aspecto fundamental en la selección de personal. Es así que lo relevado en el presente trabajo se detectó que éste (caracterizado por los entrevistados como una competencia) es considerado por más del 40% de

las organizaciones entrevistadas como un constructo clave a medir en todos los candidatos, independientemente del perfil de puesto. Esto ubica a dicho constructo dentro de los principales cinco, dentro de la categorización de "competencias".

Cabe destacar, sin embargo, que si bien esta metodología de evaluación, basada en competencias, se encuentra actualmente muy distribuida. Sin embargo, no hay ninguna comprobación respecto a su efectividad. Como refería una responsable de una gran empresa nacional:

"nosotros tenemos las competencias predefinidas para toda la organización, pero no hay mapa de necesidades en términos de competencias, más allá de las que figuran en los puestos, es decir, si buscás siempre lo mismo, encontrás siempre lo mismo, pero no siempre necesitamos lo mismo".

Del mismo modo, un responsable de una multinacional, que realiza las evaluaciones psicológicas en función de las competencias directrices de la organización, refería: "lo que hace falta es hacer un seguimiento de los candidatos que ingresan, para evaluar lo que resultó de las evaluaciones de ingreso, para saber si fueron acertadas y efectivas, o no; eso no lo sabemos en realidad". Esta preocupación sigue la línea de autores como Oksana y Yancey (2011), quienes plantearon que la efectividad de los métodos y técnicas de selección se determina por la medición del desempeño de los trabajadores individuales incorporados; y quienes se preguntan si existe una relación entre el uso de técnicas válidas de selección de personal y el desempeño de la organización.

Se detecta, a su vez una aparente contradicción entre la opción de no utilizar técnicas psicométricas por su percibida transparencia y la elaboración de cuestionarios basados en definiciones de competencias y comportamientos asociados. Este factor profundiza la impresión de que la opción de evitar las técnicas psicométricas se debe a desconocimiento principalmente.

Otro psicológico evaluación. Bibliografía objetivo específico fue determinar si existe algún constructo para el cual no se encuentra una técnica adecuada para su

Aquí surgió una carencia detectada a nivel de baremos y específica para el área de selección de personal adecuada a la actualidad de nuestra geografía. Esta limitación ha llevado a la construcción de baremos y bibliografía propia a algunas organizaciones, y a la construcción de evaluaciones por competencias propias, a otras.

Esto parecería corroborar la tendencia detectada por Fernández Liporace (1999), quien plantea que actualmente las organizaciones exigen técnicas confiables y válidas, adaptadas a las características de nuestra población. Plantea que además deben ser de administración sencilla y colectiva y apoyadas por software que permita la obtención de resultados en un mínimo tiempo.

De lo afirmado por la autora sólo se ha podido corroborar la necesidad de adaptación a la población local, y de confiabilidad y validez de las técnicas, como problemática manifiesta de las organizaciones entrevistadas, no obstante, también se debe mencionar que en muchos casos,

como ya se ha estipulado, la selección de las técnicas se realiza en función de dos aspectos que menciona: administración colectiva y obtención de resultados en un mínimo tiempo.

Se detectan, sin embargo, contradicciones, ya que mientras que el principal problema manifestado se relaciona con la actualización de los baremos y la bibliografía, muchos profesionales, igualmente, optan por la utilización de metodologías de corrección de técnicas que no han sido validadas para la población local; ni han validado los cuestionarios autorreferenciales que construyen para la evaluación de competencias.

Como ya se ha mencionado, se refirió al constructo personalidad como difícil para medir en base a las técnicas actualmente existentes, o de su conocimiento. A su vez, aquí se detectó la dificultad detectada en la evaluación de la honestidad. En este sentido, cabe destacar los numerosos comentarios recibidos respecto a su evaluación y el temor a la posibilidad de incurrir en errores al respecto. Se podría pensar que la honestidad, comprendida como ética e integridad, es la competencia más importante de evaluación por las organizaciones entrevistadas; aunque no se posean los recursos suficientes para poder evaluarla. Esto corroboraría lo planteado por Alles (2007), al detectar la integridad y ética como la competencia más valorada.

Finalmente, se buscó indagar específicamente sobre la existencia de diferencias en el diseño de las baterías para la evaluación psicológica en selección de personal, para nuevos ingresos, según la jerarquía del puesto. De ello surgió que era variable la batería construida, así como la metodología de implementarla (individual versus en conjunto), según los puestos, en relación con los constructos asociados a cada uno de ellos. Sin embargo, se detectaron técnicas que se utilizan en todos los casos, como el Raven o el Domino, lo cual se debe a las características de lo que se busca evaluar.

La primera diferencia se encuentra, como ya fue expuesto, en la tercerización de las evaluaciones. Sobre este punto, un responsable de recursos humanos de una multinacional refiere que se tercerizan las evaluaciones de los puestos altos para justificar la incorporación de una persona en vez de otra; mientras que una profesional de una gran compañía argentina refiere que en la mayoría de los casos la tercerización se debe a la privacidad o secreto de los cambios en dichos puestos.

Esto difiere con la tendencia mencionada por Mejías (2000), quien plantea que con el avance de la informática se han diseñado nuevos sistemas, basados la mayoría en el multiple choice, que miden el comportamiento laboral de la persona, lo cual permite no tener que recurrir a un psicólogo laboral de la empresa.

Otro aspecto significativo que surge de las entrevistas es la metodología utilizada para la realización de las técnicas. En este sentido, se utiliza mucho la instancia grupal para llevar a cabo la evaluación psicológica. Esto se realiza mayoritariamente en aquellos puestos no directivos ni jerárquicos. En algunos casos, como refirió una profesional de un departamento de recursos humanos, al tener que hacer selección en el interior, como se corrigen las técnicas en CABA se realiza la toma grupal de la batería, para luego enviarlas para su corrección. En otros casos, como

refería un profesional de una consultora: “es cuestión de tiempo, por eso hacemos tomas grupales para estos puestos [operarios], los citamos masivamente a todos el mismo día y lugar”. Esta tendencia reflejaría que lo que se realiza no sería una evaluación grupal, sino que una evaluación individual hecha en conjunto, como refería Richino (2000).

En este sentido, cabe destacar que en muchos de esos casos la entrevista pasa a ser un paso posterior a la evaluación psicológica. De este modo, existe una tendencia a utilizar la evaluación psicológica grupal como primer método de descarte en la selección de personal para puestos menos jerárquicos como de operarios.

## 7. Comentarios finales

Llama la atención que, mientras que en la literatura extranjera se menciona principalmente al modelo del Big Five, con las técnicas asociadas, como modelo teórico para comprender el constructo “personalidad” en el ámbito laboral, en nuestro país no se repite tal tendencia. En suma, en la práctica se puede ver un desconocimiento generalizado de dicho modelo para la evaluación de la personalidad, lo cual podría llegar a relacionarse, quizá, con la detección de la evaluación del constructo personalidad como una de las principales dificultades por los entrevistados.

En este sentido, mientras que existen numerosas investigaciones sobre la relación entre los cinco grandes factores de la personalidad y los perfiles de puestos específicos o tareas a desarrollar; así como estudios de validación sobre dicho modelo; es llamativo que los profesionales entrevistados no se basan en ellas o en dicho modelo para enfrentar la problemática detectada en relación a la evaluación del constructo personalidad.

Otro aspecto clave para tener en cuenta es el relacionado con la validez y la confiabilidad de las técnicas utilizadas. Tener evidencia de la validez de las técnicas utilizadas en evaluación psicológica en selección de personal es esencial para cualquier organización que las utilice (Scroggins, Thomas & Morris, 2008); sin embargo, si bien los profesionales entrevistados de las diversas organizaciones resaltan la falta de baremos adaptados a la población local, o, en el caso de las técnicas proyectivas, la falta de actualización

bibliográfica continúan utilizándolas, o generan baremos propios, los cuales no necesariamente presentan validación.

En este sentido, muchos de las técnicas o métodos de evaluación utilizados carecen de validez, según como fue previamente definida, en tanto que no son técnicas específicas del ámbito laboral, por lo cual no necesariamente se relacionan con requerimientos del trabajo sobre el cual se evalúa a la persona.

Así, resulta sorprendente la importancia que se le brinda actualmente a las competencias, por parte de las organizaciones. Un motivo que podría generar esto es que en muchos de los casos los parámetros pautados como competencias a evaluar y a considerar no han sido generados por profesionales del ámbito de la psicología; al igual que los métodos para evaluarlas. A su vez, esto

posibilita que puedan ser evaluadas por profesionales pertenecientes a otras áreas, como refería una de las personas entrevistadas.

En concordancia con lo anteriormente dicho, los métodos de evaluación por competencias presentan dificultades, a nivel técnico y teórico, que en las técnicas psicológicas deberían estar superados. Es así que en el caso de los cuestionarios autorreferenciales no se incluyen escalas de deseabilidad social; o que en el caso de entrevistas por competencias el grado en el cual la persona presenta una u otra competencia queda atado a la subjetividad del evaluador.

Se debe recordar que la aplicación de técnicas de evaluación psicológica para la selección de personal ha sido históricamente problemática y le presenta, aún hoy en día, tanto a los investigadores como a quienes las practican, difíciles desafíos. La controversia sobre el uso de dichas técnicas y cómo manejar el impacto negativo que pueden producir en los candidatos continúa sin respuestas definitivas. (Scroggins, Thomas & Morris, 2008).

#### Limitaciones y posibles futuras líneas de desarrollo

Se debe mencionar como principal limitación del presente trabajo la muestra utilizada, la cual es limitada en cuanto a su tamaño, aunque equilibrada en lo que respecta a su composición. Es decir, se buscó una muestra representativa, más allá de la restricción de su tamaño, que estuviese compuesta por organizaciones consultoras de recursos humanos y por departamentos de recursos humanos, tanto de empresas nacionales como multinacionales. Por el motivo recién expuesto se deberían realizar estudios con muestras mayores.

En este sentido, otra limitación fue que se trató de un estudio exploratorio, por lo cual fue genérico. Sería positivo poder focalizarse en aspectos específicos, como por ejemplo los constructos según cada tipo de puesto, dado que se detectó una diferencia entre los puestos jerárquicos y los no jerárquicos.

Otro aspecto a profundizar estaría centrado en los aspectos de validez de las técnicas utilizadas y la actualización de los baremos y la bibliografía asociada. Sería, en este sentido, interesante, continuando la línea de investigación de Oskana y Yancey (2011), analizar la relación existente entre las técnicas utilizadas, su validez, y el desempeño a nivel organizacional.

Sería de utilidad, a su vez, profundizar los estudios existentes entre la relación de los perfiles de puestos y los métodos de selección de personal que se utilizan en las organizaciones.

Es así que la evaluación psicológica en selección de personal es un campo muy amplio que no ha sido explotado en su totalidad, por lo cual sería interesante poder lograrlo.

## 8. Bibliografía

-Albajari, V & Mames, S.(2008). La evaluación psicológica en la selección de personal: perfiles más frecuentes y técnicas más utilizadas. Buenos Aires: Paidós.

-Alles, M.A. (1998). Empleo. El proceso de selección. La incidencia de la empleabilidad y el desempleo en la atracción e incorporación de recursos humanos. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

- Alles, M.A. (2007). Influencia de las características de personalidad (competencias) en la empleabilidad de profesionales. Secretaría de investigación y doctorado, colección de tesis doctorales de la facultad de ciencias económicas (UBA), 1, 1
- Alles, M.A. (2007). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Almeida, Walnice (2004). Captação e seleção de talentos. Repensando a teoria e a prática. San Pablo: Editorial Atlas
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions in job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44.
- Bartram, D. (1995). The predictive validity of the EPI and 16PF for military training, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68.
- Bertua, C., Anderson N. & Salgado, J.F. (2005). The predictive validity of cognitive ability test: a UK met-analysis. *Journal or Occupational and Organizational Psychology*, 78.
- Carless, S.A. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study, *Journal or Occupational and Organizational Psychology*, 78.
- Chaves Paz, M. I. (2000). Metodología y herramientas para la búsqueda de personal. Buenos Aires: JVE Editores.
- Clarke, S. & Robertson, I. T (2005). A meta-analytic review of the Big Five personality factors and accident involvement in occupational and non- occupational settings, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cohen, R. J. & Swedlik, M. E. (2001). Pruebas y evaluación psicológicas.
- Introducción a las pruebas y a la medición. México: Mc Graw Hill.
- De Ansorena Cao, A. (1996). 15 pasos para la selección de personal con éxito. Método e instrumentos. Buenos aires: Paidos
- Diefendorf, J.M., Richard, E.M & Croyle, M. H. (2006). Are emotional display rules formal job requirements? Examination of employee and supervisor perceptions, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79.
- Fernandez Liporace, M. (1999). El MMPI en tareas de selección laboral, en Casullo, M.M. (compiladora), *Aplicaciones del MMPI-2 en los ámbitos clínico, forense y laboral*. Buenos Aires, Paidos
- Goleman, D. (1996) *Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury Hidalgo, G. & Peker, G. (2007). Características y metodología del psicodiagnóstico en el ámbito laboral, en Celener, G.

(coordinadora): Técnicas proyectivas. Actualización e interpretación en los ámbitos clínico, laboral y forense. Tomo II. Buenos Aires: Lugar Editorial.

-Hunter, J.E. & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96.

-Kolz, A. R., McFarland, L. A., & Silverman, S. B. (1998). Cognitive ability and job experience as predictors of work performance. *The Journal of Psychology*, 132, 5.

-Mejías, Cristina (2000). Los talentos del Siglo XXI. Técnicas para la búsqueda y selección de recursos humanos en el nuevo paradigma. Buenos Aires: Editorial Planeta.

-Oksana, D. & Yancey, G. (2011). Financial Utility of best employee practices at organizational level of performance, *The Psychologist-Manager Journal*, 14,1.

-Ones, D.S. & Visweveran, c. (1996) What do employment customer service scales measure? Explorations in construct validity and implications for personnel selection. Presented at Annual Meeting Society industrial and organizational Pshychology, San Diego.

-Pervin, L.A. & John, O.P. (1999). *Personalidad: Teoría e Investigación*. México: El manual moderno.

-Richino, S.V.(2000). *Selección de personal (2da. Ed.)* Buenos Aires: Paidós

-Robertson, I.T, & Smith, M. (2001). Personnel selection, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74.4

-Roth, P. L., & Campion, J. E. (1992). An analysis of the predictive power of the panel interview and pre-employment tests, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 65.1

-Salgado, J.F. (2003). Predicting job performance using FFM and non-FFM personality measures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76.3

-Schneider, R.J., Hough, L. M., & Dunnette, M.D. (1996). Broadsided by broad traits, or how to sink science in five dimensions or less. *Journal or Organizational Behavior*, 17.

-Schmidt, F.L., & Hunter, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology practical and theoretical implications of 85 years of research and findings, *Psychological Bulletin*, 124 (2).

-Scroggins, W.A., Thomas, S.L., & Morris, J. A. (2008). Psychological testing in personnel selection, Part I: a century of psychological testing, *Public Personnel Management*, 37.1

-Scroggins, W.A., Thomas, S.L., & Morris, J. A. (2008). Psychological testing in personnel selection, Part II: the refinement of methods and standards in employee selection, *Public Personnel Management*, 37.2

-Scroggins, W.A., Thomas, S.L., & Morris, J. A. (2009). Psychological testing in personnel selection, Part III: the resurgence of personality testing, *Public Personnel Management*, 38.1

-Spencer, L. M. Jr, & Spencer, S. (1993). *Competence at work, Models for Superior Performance*, Boston: John Wiley & Sons.

-Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*,

-Zdunic, A. L. (2003). *El test de Zulliger en la evaluación de personal. Aportes del sistema comprensivo de Exner. (2da Ed.)* Buenos Aires: Paidós