

La Evaluación Psicológica en selección de Personal

La evaluación psicolaboral

Tomando en cuenta a las personas y comparándolas con sus actuales o posibles trabajos nadie es bueno o malo, solo pueden serlo en función de determinadas tareas definidas. Uno de los desafíos del evaluador es conocer al evaluado, entender cuales son las tareas que realiza en su trabajo, para saber si posee las habilidades para cumplirlas satisfactoriamente.

Para determinar el Patrón de comparación, una de las herramientas mas usadas es el perfil de puesto y el perfil de la empresa, elemento de valoración cualitativa y mas difícil de asir por el profesional.

Este es el que describe el modo de trabajo de una organización, su idiosincrasia, los estilos y las practicas habituales. Cuando hablamos del perfil de la empresa nos referimos al concepto de cultura organizacional.

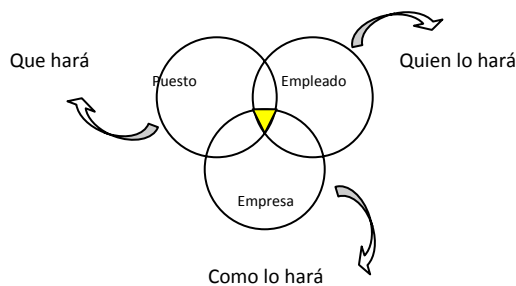
Evaluación Psicológica

Elementos del evaluador para saber si el candidato posee las habilidades para cumplir su trabajo.

El perfil de puesto

El perfil de la empresa: el modo de trabajo de la organización o cultura organizacional (Aquí lo hacemos asi)

El perfil del empleado: objeto de análisis



Tipo de cultura corporativa:

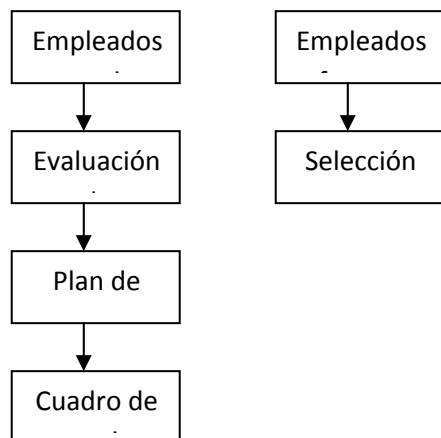
- 1) Polifuncionalidad y autogestión contexto imprevisto y cambiante
- 2) Organización burocrática o formal
- 3) Organización formal orientada a resultados
- 4) Organización informal

Evaluación psicolaboral definición: proceso donde el psicólogo valora las capacidades de un empelado actual o futuro en relación con un puesto de trabajo y con la cultura de la organización.

Ambitos de aplicación y encuadre profesional 2 conceptos

- 1) Encuadre de la evaluación
- 2) Los motivos de la misma

Motivos posibles de una evaluación psicolaboral



1) Evaluación de empleados actuales o evaluación de potencial, sirven para detectar las habilidades de un empleado, sirven para armar los cuadro de reemplazo.

Son una herramienta de gestión para el desarrollo de los empleados. Suele ser realizada por psicólogos externos para garantizar mayor objetividad.

2) Evaluación de futuros candidatos: las recomendaciones de un informe psicolaboral puede ayudar a incluir a un nuevo colaborador en la empresa y además a saber la mejor manera de hacerlo y la mejor estrategia para que se integre. Cuanto mas alto el cargo mayor es la tendencia a tercerizar las evaluaciones.

3) Consultoría externa: detección de potencial o armado de cuadros de reemplazo. Selección de personal es útil contestar 3 preguntas.

- a) ¿La evaluación psicolaboral será realizada por el mismo profesional que realiza el proceso de búsqueda y selección de personal?
- b) ¿El evaluador es alguien distinto de la persona que realizo la búsqueda y selección, pero tiene interés que el candidato ingrese a la organización?
- c) ¿El evaluador fue totalmente ajeno al proceso de evaluación de personal?

- a) El evaluador podría disminuir aspectos negativos del psicotécnico porque encontrarlos ahí y no en la entrevista se puede entender como falta de pericia.
- b) Algunas consultoras eligen un evaluador distinto para el psicotécnico. Esta actitud disminuye el impacto de los puntos mencionados. ¿Es posible que el nuevo evaluador quiera encontrar errores como forma de mostrar mayor pericia que el primero? ¿El

evaluador actuara con espíritu de cuerpo con su colega disimulando las debilidades del candidato?

c) En tren de buscar la asepsia absoluta deciden contratar a otro evaluador.

¿Fue la empresa la encargada de realizar la preselección?

¿No hay interés por parte del psicólogo en quedar bien con la empresa, no cuestionando al empleado preseleccionado?

Si hubiese sido una consultora quien hizo la selección y el psicólogo contratado para la evaluación psicolaboral fuera ajeno ¿no tiene ningún interés en quedar como mejor evaluador que la consultora por tratarse de un competidor suyo en el mercado?

4) Evaluación interna: sería muy importante explicitar los intereses que se ponen en juego a la hora de una evaluación interna. Es probable que esté en juego 2 escenarios posibles.

a) Que la presión por finalizar la búsqueda lleve al evaluador a ser condescendiente con el candidato

b) Que el psicólogo interno se cuide mas de lo normal en cometer errores y se muestre conservador. Lo mas ingrato del psicólogo laboral es que nadie lo felicitara por haber predicho correctamente, pero si le recriminan los pronósticos desacertados.

Diferencias conceptuales entre competencias, capacidades y habilidades

Competencias: capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. Constituye una capacidad real y demostrada a realizar una tarea.

Capacidad: habilidades cognitivas complejas, que posibilitan la articulación de saberes para actuar e interactuar en situaciones determinadas de diversos contextos. El concepto capacidad entendido como know-how (saber hacer) puede ayudarnos a definir mas precisamente nuestro objeto de estudio.

Habilidades: Quien ha desarrollado una habilidad para alguna tarea ha adquirido una practica en metodologías y técnicas que son especificas de su ocupación o área de trabajo. Las habilidades pueden definirse como “capacidades practicas que hacen referencia a formas de abreviar procesos mentales”.

Variables evaluadas

En cualquier evaluación psicológica siempre estamos evaluando variables que pertenecen a alguna dimensión de la personalidad. Estas surgen de una combinación entre las habilidades requeridas por el puesto y por la organización al mismo tiempo.

Las habilidades mas evaluadas las encontramos en 2 grupos

1) Variables cognitivas o de rendimiento intelectual

Esta centrado en áreas como memoria a corto y largo plazo, velocidad de ejecución, precisión, capacidad de organización, capacidad de planificación, atención, concentración y tipo de pensamiento.

Su evaluación depende del tipo de tarea a realizar y siempre son mas evaluadas en puestos operativos o de baja calificación profesional.

2) Variables de personalidad laboral

Incluyen las características de personalidad que pueden encontrarse en las personas pero se vinculan a sus trabajos. Se hace mas hincapié en los aspectos adaptativos (lo que el evaluado tiene, lo que sabe hacer o lo que le sale bien)

Las variables evaluadas son la autonomía, la capacidad de liderazgo, ej. Control de los impulsos, la tolerancia a la frustración y la capacidad para trabajar en equipo.

Técnicas mas utilizadas en las evaluaciones psicolaborales

1) La mas importante es la entrevista

2) Test proyectivos gráficos, utilizados habitualmente para el área clínica, los clásicos htp, persona bajo la lluvia, test del animal, test de las dos personas, test mis manos y test de los tres árboles.

3) Test de láminas, el psicodiagnostico de Roschard, el Z test de Zulliger

4) Cuestionarios de personalidad, el MMPI-2, el 16PF, el MBTI y el MIPS

5) Test de habilidades cognitivas, para la evaluación de la inteligencia en general los mas utilizados son los clásicos test de matrices progresivas Raven y Domino, el DAT5, el WAIS III

6) Cuestionario desiderativo y test gestaltico visomotor de Bender.

Las pruebas psicotécnicas, naturaleza y funciones de las pruebas

La función es medir las diferencias entre los individuos o reacciones de un individuo a diversas situaciones .

El test se basa en el principio de tomar una muestra del comportamiento del individuo examinado en condiciones estandarizadas y predecir su probable comportamiento futuro en un determinado trabajo.

Criterio o norma de comparación

Las fases para definir un buen criterio de medición es:

- 1) Definición de la actividad para la cual se realiza la selección
- 2) Análisis de la actividad: objetivos, tipos de comportamientos requeridos para su ejecución e importancia relativa de los mismos
- 3) Identificación de los elementos de que depende el éxito del individuo en tal actividad y ponderación de los mismos
- 4) Desarrollo de las normas secundarias para medir cada elemento o factor del éxito, estableciendo importancia y veracidad.

Clasificación de los Test

Test de inteligencia general

Test de aptitud

Test de conocimientos

Test de personalidad e interés

Individuales y de grupo

Individuales: se aplican a una persona cada vez, son las que requieren respuestas orales o manipulación de materiales por parte de los candidatos.

Grupal: pueden ser aplicadas simultáneamente a muchas personas, permiten examinar a un grupo de sujetos, asegurar mayor uniformidad de procedimiento, simplificar las instrucciones para su aplicación. Exigen menor adiestramiento del examinador.

De papel y pluma e instrumentales: un tercer tipo de test se basa en el material empleado en su realización. Se distinguen porque los candidatos usan para su respuesta papel y pluma. Están constituidos por cuestionarios que están en los diversos temas a los que han de responder los aspirantes. Pueden ser grabaciones.

Orales, escritos, verbales y no verbales:

Orales: Consisten en una serie de preguntas seleccionadas, son los que exigen el empleo de palabras y los individuos deben responder a viva voz.

De velocidad: la puntuación depende del número de temas a los que consiga responder en el tiempo asignado, lo que cuenta es la velocidad.

De eficiencia: depende de la dificultad de las preguntas a las que el candidato consiga responder. Están estudiadas de tal forma que ningún candidato pueda alcanzar la puntuación máxima.

Analíticos: destinados a medir una habilidad o aptitud específica que resultan de gran importancia para el éxito del puesto que lo vaya a ocupar

Analógicos: se proponen enjuiciar la capacidad del candidato situándolo frente a actividades similares a la del puesto que ocupa o al que aspira.

Las baterías: combinación de varios test relacionados entre sí, cada uno de los cuales mide una distinta habilidad, capacidad o característica del sujeto.

Límites de los test

El error es de atribuirles completa confianza y considerarlos como un instrumento determinante y exclusivo para la selección de personal.

Las razones por las cuales no se puede confiar en las pruebas psicotécnicas es que los test no son instrumentos perfectos.

Los exámenes psicológicos no pretenden poseer valor absoluto y los resultados a veces no expresan las cualidades de un sujeto con relación a determinado trabajo.

Los test fotografían al sujeto en un momento determinado y limitado.

A la persona se le enjuicia en una situación artificialmente creada y no se puede decir que en futuras situaciones reales no se comporte de forma distinta a la mostrada en el examen.

Existe la posibilidad que los resultados sean falsos, los candidatos pueden falsear las respuestas para disimular sus deficiencias, atribuirse cualidades, adaptarse a las que suponen puedan ser las opiniones y deseos de los examinadores.

Si son seleccionados con inteligencia permiten obtener resultados apreciables. Hay que considerar lo siguiente.

- 1) Los test deben emplearse si se tiene certeza de su mayor eficacia con respecto a otros procedimientos de selección
- 2) Su costo debe compensar los resultados que en cada caso se deseen y puedan obtener
- 3) Los test deben ser evaluados para la situación específica en que sean aplicados
- 4) Es preciso graduar el test en cada caso en función de la situación en que se desean utilizar

5) Los test no pueden ser la única base para enjuiciar a una persona

La aplicación de los test debe realizarse con algunas condiciones para obtener mejores resultados

- 1) La prueba debe realizarse en un ambiente bien iluminado y ventilado, de aspecto agradable, tranquilo, y aislado de ruidos y factores de perturbación que distraigan la atención de los candidatos.
- 2) Cada persona debe tener a su disposición mesas (o bancos) y asientos cómodos y un espacio suficientemente amplio para escribir o ejecutar las labores o trabajos prescritos