

# Test psicológicos y entrevistas: usos y aplicaciones claves en el proceso de selección e integración de personas a las empresas

## Psychological tests and interviews key uses and applications in the selection and integration of companies

**Franco Lotito Catino\***  
Universidad Austral de Chile  
francolotito@uach.cl

\* Autor corresponsal.  
Faculta de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile.

### RESUMEN

Los procesos de selección y evaluación de personal por intermedio del uso de test psicológicos representan una fórmula adecuada para reducir la posibilidad de integrar personal equivocado en las empresas. La función principal de estos instrumentos de medición tiene por objeto examinar las habilidades, competencias y rasgos psicológicos de los candidatos para un determinado puesto. Este artículo tiene tres objetivos principales: 1) dar a conocer qué son estos instrumentos de medición, 2) destacar la importancia de realizar un buen proceso de entrevista y evaluación, y 3) recomendar algunas pautas para mejorar el éxito en la selección y el ingreso de personas que no cuentan con las capacidades y competencias requeridas para el puesto.

### ABSTRACT

Nowadays, psychological testing proves a useful tool to aid successful recruitment processes. Psychological test are meant to asses skills, competences and psychological traits of candidates for a job. This article has 3 main objectives: first, to make psychological test known; second, to highlight the importance of a good interview and assessment processes; and finally, to provide guidelines in order to enhance eligibility for entry-level candidates.

### INFORMACIÓN ARTÍCULO

Recibido: 25 de Junio 2015  
Aceptado: 26 de Agosto 2015

### Palabras Claves:

test psicológicos  
evaluación  
integración de personal  
competencias  
capital humano

### ARTICLE INFO

Received: 25 June 2015  
Accepted: 26 August 2015

### Keywords:

psychological test  
assessment  
staff integration  
competencies  
human capital

## INTRODUCCIÓN

Los test psicológicos, test psicométricos o reactivos psicológicos son instrumentos experimentales con una firme base científica y una amplia validez estadística que tienen como finalidad la medición y/o evaluación de alguna característica psicológica –ya sea específica o general de un determinado sujeto–, tal como lo puede ser, por ejemplo: (a) el proceso de medir su nivel de inteligencia para efectos de poder comparar su rendimiento intelectual en relación con su grupo de pares, (b) la evaluación y medición de los rasgos generales de personalidad de un individuo, (c) la determinación de un perfil psicológico específico, (d) la constatación –a nivel clínico y psiquiátrico– de trastornos mentales y el consiguiente diagnóstico y tratamiento psicoterapéutico, y finalmente (e) verificar –ahora en el ámbito laboral– si los rasgos psicológicos, las competencias y las características personales que distinguen a una determinada persona se correlacionan con el perfil del cargo que ha sido levantado por alguna organización, sea ésta pública o privada.

El proceso de Evaluación Psicológica, tal como veremos más adelante, requiere además, la realización de una Entrevista Clínica en profundidad que puede extenderse hasta por una hora, con la finalidad de recabar –por boca del entrevistado– una serie de datos personales y laborales que luego se contrastarán con los resultados obtenidos en los diversos test que le serán aplicados al sujeto.

Asimismo, estas pruebas e instrumentos de medición al ser utilizados en combinación con una Entrevista de Eventos Conductuales (EEC) permiten al experto llevar a cabo lo que se conoce como una Evaluación de Potencial del candidato, es decir, determinar cuánta capacidad podría desarrollar a futuro el sujeto evaluado, de modo tal, de poder ser considerado por su Jefatura para una futura promoción profesional al interior de la organización que contrató sus servicios.

A manera de justificación teórica de la validez de una medición por intermedio del uso de reactivos psicológicos se esgrime como argumento que el comportamiento individual que los reactivos provocan en una determinada persona puede ser valorado por medio de una comparación estadística y/o cualitativa con los comportamientos de otros individuos sometidos a la misma situación experimental, lo cual, a su vez, da lugar a una clasificación del sujeto en una determi-

nada escala estandarizada (Von Paczensky, 2000; Eysenck, 2003; Mussen y cols., 2009; Gregory, 2012).

### *Los test psicológicos y su relación con los rasgos y competencias del sujeto*

El concepto “test” se utiliza en psicología para designar todas aquellas pruebas que tienen como objetivo examinar las cualidades, rasgos, características psíquicas y competencias (“saber hacer”) en los individuos. Incluso más. Hoy en día, en los mercados globalizados se habla de la “Gestión por Competencias” como la herramienta apropiada para gestionar al capital humano, al mismo tiempo que se pide realizar “Selección por Competencias”, aludiendo así al hecho de darle un valor agregado a un proceso que es parte integral del subsistema de Recursos Humanos.

De acuerdo con el Modelo de Gestión por Competencias, una competencia laboral corresponde a la aptitud de un individuo para realizar una misma función productiva en diferentes contextos laborales en concordancia con los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo donde el sujeto preste sus servicios (Saracho, 2005).

Tal como lo afirma Chiavenato (2008), el test psicométrico es una medición objetiva y estandarizada que mide el comportamiento de un determinado individuo. Este investigador agrega que este tipo de pruebas se orienta a la medición de las capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano, e incluye, asimismo la determinación de “cuánto” dispone el sujeto, es decir, de la cantidad de aquellas competencias y características propias del comportamiento del postulante evaluado.

La palabra inglesa “test” (del latín testimonium) tiene el sentido y significado de “prueba”. Este concepto ha sido adoptado internacionalmente en el ámbito de la psicología con el fin de designar aquellas pruebas que se proponen “examinar las cualidades psíquicas en los individuos” (Dorsch, 2008, p. 975).

### *Origen del primer test psicométrico*

El psicólogo francés Alfred Binet (en Mora y Martín, 2007) fue uno de los primeros investigadores en diseñar un instrumento de evaluación psicológica validado con el fin de medir el coeficiente de inteligencia (C.I.) en los niños y partió del hecho que –en lo que se relacionaba con cierto tipo de tareas– algunos niños parecían ser capaces de ejecutarlas de mejor manera

que otros de la misma edad y condición social (Kaplan y Saccuzzo, 2009).

Binet observó que los niños que se desempeñaban mejor en un tipo de test, solían ser, igualmente, los que mejor lo hacían en otros de similar naturaleza. Fundándose en cientos de observaciones, obtuvo, finalmente, un concepto generalizado de lo que podríamos señalar como una “conducta inteligente” (Mussen y cols., 2009). De sus investigaciones surgió el primer test estandarizado que se utilizó a nivel mundial bajo el nombre de Stanford-Binet, un test que comprendía una amplia variedad de ítems que incluían medidas de información, conocimientos, aprendizaje pasado, de capacidad verbal, de velocidad, de coordinación psico-motora, de memoria, de percepción y de pensamiento lógico (Eysenck, 2003; Mussen y cols., 2009; Kaplan y Saccuzzo, 2009; Gregory, 2012).

De manera análoga, aquellas mediciones que comenzaron a efectuarse con los niños se fueron, posteriormente, adaptando al caso de los jóvenes y adultos, con la resultante final, de que hoy en día, es posible medir cualquier rasgo de personalidad, habilidad o capacidad del ser humano, permitiendo —a través de los procesos de estandarización por grupos de pares—, la comparación de un sujeto con otro individuo, o bien, la comparación de una persona contra un determinado estándar prefijado.

De acuerdo con Chiavenato, el concepto test se “define como cualquier medida de desempeño, o lápiz-papel, utilizada con base en una decisión de empleo. Los tests pueden ser proyectados para hacer selección para admisión, transferencia, promoción, entrenamiento o retención” del personal al interior de una organización. Más adelante, este investigador señala que los test pueden “incluir medidas de inteligencia general, capacidad mental, de aprendizaje e intelectual, aptitudes mecánicas, burocráticas, etc., destreza y coordinación, conocimiento, intereses ocupacionales y otros, aptitudes, personalidad y temperamento” (Chiavenato, 2008, p. 229).

En directa vinculación con lo anterior, es necesario dejar consignado que los test no sólo permiten la búsqueda y selección del mejor candidato o postulante a un determinado puesto, sino que también son muy utilizados en psicología clínica, psiquiatría, tribunales de justicia, etc., para la realización de diagnósticos psicológicos en salud mental, es decir, para efectos de determinar si un sujeto presenta trastornos mentales —o los está fingiendo— y determinar la gravedad

de los mismos, con el objetivo final de poder tomar algún tipo de decisión y/o determinación en relación con el individuo evaluado.

Sólo a modo de ejemplo, señalemos que el test de Rorschach, que es un test de carácter proyectivo, compuesto por un total de diez láminas que muestran una serie de “manchas de tinta”, es utilizado indistintamente para efectos de selección de personal, como así también en diagnóstico clínico (Bohm, 2009). Lo mismo sucede con el test de Lüscher o Test de los Colores, el cual, junto con permitir diagnosticar una serie de trastornos mentales, incluyendo cuadros de estrés, trastornos de adaptación, etc., también permite establecer ciertos rasgos de personalidad que hacen apropiado a un determinado sujeto para que ocupe un cargo ofrecido por una empresa (Von Paczensky, 2000; Lüscher, 2006).

No obstante lo anterior, es preciso tener muy presente, que en los últimos años diversos test psicológicos han sido descartados por los empleadores a nivel internacional, porque se “ha encontrado que no entregan medidas confiables acerca de las habilidades del postulante para realizar de manera exitosa un determinado trabajo” (Robbins y Judge, 2013, p. 618). En consideración a lo anterior, es necesario plantearse algunas preguntas, de modo de asegurar la presencia de tres factores relevantes en la aplicación y evaluación de los resultados de un test, a saber: ¿es éste válido, es confiable, es generalizable? Si la respuesta es afirmativa para las tres variables consignadas, entonces es factible proceder con su aplicación y la consiguiente toma de decisiones por parte de las personas responsables de la empresa.

## LAS COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LAS CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DE LOS REACTIVOS Y PRUEBAS PSICOLÓGICAS

Tal como se ha señalado, a la competencia laboral hay que visualizarla como la capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen una función laboral en un contexto real de trabajo. Un estándar o norma de competencia laboral describe lo que el trabajador debe ser capaz de hacer, la forma en cómo puede evaluarse —si lo que hace está bien

logrado— y el contexto laboral en que se espera que lo haga.

En directa relación con lo anterior, se han definido diversos tipos de competencias:

**1. Competencias básicas:** capacidad de procesar ideas abstractas, interpretar instrucciones de manera correcta, uso apropiado del lenguaje (que considera la capacidad de comunicación tanto oral, como escrita).

**2. Competencias transversales o genéricas:** capacidad de ser autónomo e independiente, capacidad de liderazgo, adaptación al cambio, creatividad, capacidad de trabajar en equipo, toma de decisiones, etc.

**3. Competencias específicas:** habilidades propias o que son características de las áreas ocupacionales donde se desempeñará el sujeto.

Por lo tanto, la primera pregunta que es preciso responder es ¿qué tipo de Capital Humano buscan las empresas en un mercado que se ha globalizado? La respuesta es muy simple, si ponemos atención a la definición básica de Capital Humano: conjunto de competencias, habilidades y/o capacidades creativas y productivas que una persona desarrolla y/o adquiere a través de la acumulación de conocimientos, sean éstos, generales o específicos (Gratton, 2001, 2012).

El concepto “Capital Humano” cambió de manera radical la forma en cómo las organizaciones entendían los factores productivos propios de las diversas industrias. A raíz de este cambio de enfoque, la incorporación de los trabajadores —visto ahora como un factor relevante y estratégico— se convirtió en uno de los principales factores que ayudan a las empresas a generar ventajas competitivas —por sobre las ventajas comparativas—, por cuanto, el “recurso humano” es el único recurso que no se deprecia (Sanhueza y Lotito, 2014; Lotito y Sanhueza, 2015).

En la medida que pasa el tiempo y los trabajadores se capacitan y adquieren más experiencia, su valor intrínseco para las organizaciones aumenta considerablemente, ya que se ha comprobado empírica y científicamente, que el ser humano es capaz de adquirir nuevas competencias durante toda su vida siempre y cuando se den los estímulos apropiados, y se tenga, asimismo, acceso a los recursos necesarios para ello.

De igual forma, se sabe con certeza, que lo que hace la gran diferencia entre las empresas que compiten

en el mismo sector productivo, son las personas, razón por la cual, se requiere de un alineamiento estratégico de toda la organización, con el fin de orientar la búsqueda de personal por el camino correcto.

Tanto es así, que parafraseando a Vermont-Gaud<sup>1</sup>, se podría decir, que lo que diferencia a una institución (empresa, sociedad, país) que tiene éxito de otra de que no lo tiene, son ante todo, las personas, su entusiasmo, su creatividad, su motivación, su honestidad. Todo lo demás se puede imitar, comprar, aprender o copiar.

Es preciso señalar, que para la construcción de un test se requiere proceder de una manera que sea metódica y sistemática, debiendo tenerse en cuenta una serie de condiciones mínimas necesarias que avalen su aplicación y validez estadística. Es por ello, que los test deben estar en grado de ofrecer a quienes los aplican el máximo nivel de confianza y seguridad respecto de la idoneidad de la prueba a realizar, así como también precisar exactamente las condiciones bajo las cuales deberá aplicarse, como por ejemplo: ausencia de ruidos molestos, contar con un grado de luminosidad adecuada, disponer de una infraestructura cómoda, etc.

Por otra parte, además de los tres criterios principales de perfección de un test, a saber, su grado de objetividad, fiabilidad (reliability) y validez, se le suman otros cuatro criterios adicionales de carácter secundario, pero igualmente relevantes: adecuación, comparabilidad, economía (es decir, lo más simple y rápido de aplicar) y utilidad (Dorsch, 2008; Gregory, 2012; Robbins y Judge, 2013).

Dado el hecho que los test psicológicos están basados en las diferencias individuales —que pueden ser intelectuales, físicas y de personalidad, etc.—, éstos permiten analizar en qué y en cuánto varía la capacidad o la aptitud de una persona en relación con el grupo que se ha tomado como patrón de referencia, en cuyo caso, se habla del “grupo de pares”.

Llegados a este punto, es necesario diferenciar los conceptos de aptitud y de capacidad. El primero de ellos alude a la potencialidad de un sujeto para efectos de aprender un determinado comportamiento o desarrollar una habilidad específica, en tanto que el segundo concepto, capacidad, dice relación con la habilidad actual del sujeto para la realización de una conducta o actividad específica, la que ha sido adquirida a partir del desarrollo de una aptitud, generada

<sup>1</sup> [http://www.memoireonline.com/09/13/7430/m\\_Pratiques-de-gestion-des-ressources-humaines-et-performance-sociale-des-etablissements-denseigne13.html](http://www.memoireonline.com/09/13/7430/m_Pratiques-de-gestion-des-ressources-humaines-et-performance-sociale-des-etablissements-denseigne13.html)

por medio de la práctica o de un entrenamiento intensivo.

En síntesis, podríamos decir entonces, que la aptitud alude a la predisposición natural del sujeto para efectos de realizar una determinada tarea, en tanto que la capacidad sería la habilidad que el sujeto ya posee para efectuar un trabajo específico.

Por su parte, Dorsch (2008) consigna que el concepto de aptitud estaría emparentado con el de "dote personal", pero que en este último caso, lo que se destaca es "el aspecto cualitativo, mientras que la característica de la aptitud es el aspecto cuantitativo". Para clarificar su explicación, entrega el ejemplo de un músico "con mucha capacidad congénita (muy dotado)" que se distingue y sobresale del conjunto de otros músicos. Por lo tanto, según Dorsch, el hecho que una persona tenga "aptitud para la música" significa que el sujeto "cumple los requisitos necesarios para el cultivo de la música" (Dorsch, 2008, p. 66).

Hoy en día es posible encontrar en el mercado un número apreciable de test psicológicos que buscan medir una amplia serie de rasgos de personalidad, conocimientos y habilidades. Así por ejemplo, tenemos diversos test que miden inteligencia neta, tales como el test de matrices progresivas de Raven, el test de Dominó (que tiene diversas formas: D-70, TIG-2), la subprueba Cubos del test de W.A.I.S. (Wechsler Adults Intelligence Scale), Test de Habilidades Mentales Primarias de Thurstone, etc.

También existen diversos test proyectivos como el test de Rorschach, el test de Zulliger, el T.A.T. (Thematic Aperception Test), el test de Lüscher, etc. Igualmente, se dispone de una serie de Cuestionarios de Personalidad, tales como el Cuestionario de Preferencias Personales de Edwards, el 16 PF de Cattell (o 16 Factores de Personalidad de Cattell), el MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory), el EPI (Eysenck Personality Inventory), el BF5 (Big-Five Personality Test) etc.

## ASPECTOS RELEVANTES DE LA ENTREVISTA PSICOLABORAL EN RELACIÓN CON EL PROCESO DE SELECCIÓN

Previo a la descripción de algunos de los test psico-

lógicos más usados, es necesario dejar establecido una serie de aspectos relevantes en el proceso de seleccionar al mejor postulante –tal como es el caso de la entrevista psicológica–, de modo tal, de evitar el ingreso de personas que no cumplan con los requisitos necesarios y/o mínimos para desempeñarse de manera adecuada en el puesto ofrecido, por cuanto, utilizar el método del "ensayo y error" puede implicar, además de una grave pérdida de tiempo y de recursos, exponerse gratuitamente al peligro de una mala gestión, mientras se "prueba" la idoneidad del candidato contratado.

Es por ello, que no sorprende en el ámbito empresarial la irrupción de las Gerencias de Personas o la Gerencia de Talentos, un hecho que demuestra el real compromiso de las organizaciones por contratar, integrar y potenciar el mejor Capital Humano al interior de sus compañías (Sanhueza y Lotito, 2014).

Y ¿qué es lo que buscan las empresas? Las empresas buscan profesionales con mucha iniciativa, personas con sentido de la proactividad, sujetos que tengan habilidades comunicativas, que posean la capacidad y disposición para generar ambientes gratos de trabajo, capaces de trabajar colaborativamente en equipo, con habilidades de liderazgo, que sepan cómo enfrentar un conflicto y resolverlo. Hoy en día, se los busca con Inteligencia Emocional.

Tanto es así, que Robbins y Judge (2013) dedican un capítulo completo en su nuevo libro a examinar la importancia e impacto de las emociones sobre las personas, así como su manejo al interior de las organizaciones.

Y por cierto que la fórmula menos apropiada que puede escoger una empresa para contratar a su personal, es por la vía del método de "ensayo y error". Por lo tanto, lo recomendable, es asegurarse de realizar un proceso de selección de personal que cumpla con los requisitos mínimos que contenga las tres "E": eficiencia, eficacia y efectividad en los resultados.

El primer aspecto a considerar en esta importante misión, dice relación con el hecho que dicho proceso debe ser realizado por personal idóneo y especializado en el área en comento, a saber un psicólogo(a) con formación universitaria que haya egresado (y esté titulado) de una Escuela de Psicología acreditada, que además, esté especializado en el ámbito de la Psicología Laboral y no sólo del área de la Psicología Clínica.

Por otra parte, esta persona deberá demostrar,

idealmente, algunos años de experiencia. Los técnicos en Administración de Personal, los Ingenieros Comerciales, los Ingenieros en Recursos Humanos, los Administradores Públicos, los Ingenieros en Administración de Empresas con mención en Recursos Humanos, etc., están profesionalmente contraindicados para efectos de aplicar y, lo que es más relevante y delicado, interpretar los resultados de los test psicológicos utilizados, ya que la mayoría de éstos requieren de una profunda formación especializada y de conocimientos que estos profesionales no poseen.

De otra forma, la empresa arriesga la realización de procesos de selección mal enfocados y de dudosa calidad. No se hace necesario mencionar, que los “resultados” e “informes psicológicos” que de ese tipo de procesos se obtengan, no contarán con la rigurosidad que se requiere.

La principal función de los profesionales previamente mencionados y otros más (gerentes de Recursos Humanos, Gerentes de Personal, etc.), quienes, durante su proceso de formación profesional habrán tenido, eventualmente, sólo algunas asignaturas relacionadas con el área de RR.HH. —salvo que sean psicólogos formados los que estén ocupando el puesto de Gerentes de RR.HH.—, es la de entregar el Proceso de Selección en manos expertas. Posteriormente, dichos profesionales, luego de recibir la información contenida en los Informes Psicológicos, deberán proceder a tomar las decisiones apropiadas para que aquel postulante —de la terna o quina entregada— que demuestre tener el perfil más adecuado, pase a ocupar el cargo vacante.

Para efectuar lo anterior, se requerirá que a lo menos dos representantes de la empresa —dependiendo del nivel e importancia del puesto a desempeñar— se preocupen, a su vez, de entrevistar en profundidad a cada uno de los postulantes que han sido presentados por el psicólogo, de modo de determinar cuál de los candidatos genera en los entrevistadores el mejor “feeling” o sentimiento de adecuación para integrarse a la empresa, ya que hay que tener siempre presente, que son los futuros Jefes del postulante, quienes deberán trabajar con el candidato escogido, no así el psicólogo encargado de realizar el proceso de evaluación. En este sentido, la responsabilidad de estas personas en el éxito final del proceso de selección, no es un tema menor.

Un segundo aspecto de suma importancia radica en el hecho, que el psicólogo, previo a la aplicación de algún test o batería de test, debe someter a todos

los postulantes preseleccionados (que puede variar entre cinco a diez personas) a una entrevista psicológica (o psicolaboral) en profundidad. Esta entrevista —que puede durar entre 45 minutos y una hora— debe basarse en un formato preestablecido que contenga una serie de preguntas claves que permitan obtener la información necesaria para efectos de detectar —durante la entrevista misma— algunos rasgos de personalidad del sujeto, su estilo cognitivo, nivel de conocimientos, habilidades del candidato, etc., que, posteriormente, serán contrastados con los resultados extraídos de los test para, de esta forma, determinar si existe coherencia entre lo dicho por el postulante en la entrevista y los resultados obtenidos. Eso por una parte. Por otro lado, las respuestas dadas por los postulantes —al basarse en un formato estándar— permiten comparar las declaraciones de los candidatos entre sí de una manera confiable.

Un tercer factor relevante del proceso de entrevista es que permite al psicólogo experto verificar:

1. El grado de fluidez verbal del candidato, así como su capacidad de comunicación interpersonal.
2. Determinar el manejo conceptual y/o cognitivo del sujeto, por cuanto hay candidatos que se declaran “expertos” en todo, quienes al ser solicitados para que expliquen con precisión los conceptos que están utilizando, quedan totalmente en evidencia, al demostrarse, ex post facto, que sólo tienen un conocimiento superficial —e incluso equivocado— de lo que están hablando.

Un claro ejemplo de ello, es cuando se pregunta al candidato por su “estilo personal de liderazgo”: las respuestas que dan algunos de los postulantes no dejan de sorprender. Muchos de estos candidatos ni siquiera saben que existen diversos estilos de liderazgo. Lo mismo sucede cuando se les solicita explicar qué entienden bajo los conceptos de empatía, eficiencia, proactividad, etc., que los postulantes utilizan en sus auto-presentaciones.

3. Determinar la capacidad de autocrítica del sujeto, por cuanto, hay candidatos que luego de entregar un listado de diez “fortalezas” o “virtudes” que ellos creen tener, son incapaces de encontrarse a sí mismos(as) alguna “debilidad”, considerándose algunos de ellos que son casi “perfectos”, es decir, el “Hombre o Mujer 10” que andan buscando los programas de farándula.

4. Detectar el grado de ansiedad, nerviosismo y estrés con que llega el postulante a la entrevista:

manos sudorosas, tics faciales, muletillas, agitación motora, inhibición del lenguaje, o su opuesto, conducta verborreica (es decir, un sujeto que no está en grado de controlar sus expresiones verbales y no puede parar de hablar) y su capacidad para controlar vivencias de ansiedad durante el proceso de evaluación.

La relevancia de la entrevista psicológica que el experto realiza como primera actividad en el proceso de selección se explica y se valida por sí sola, ya que permite determinar si el candidato cumple con los requisitos mínimos (lenguaje, dicción, estilo cognitivo, conocimientos, estilo relacional, etc.), para ser sometido, posteriormente, a una batería de test, de otra manera se corre el riesgo de invertir de manera innecesaria un tiempo valioso en este último proceso.

La importancia de esta decisión es crucial, por cuanto, la aplicación de un determinado test puede llevarle al especialista hasta una hora (sólo la aplicación), luego de lo cual, debe llevar a cabo un recuento y revisión del total de las respuestas, para finalmente realizar un detenido análisis de los resultados globales, de modo tal, de clasificar al sujeto en las diversas escalas estandarizadas (según el test aplicado), con el objetivo de hacer una comparación entre los distintos postulantes, en relación con el puesto ofrecido, y que esté de acuerdo con el perfil entregado por la empresa. (Si el experto está en posesión de baterías de test que han sido "mecanizadas", entonces el proceso de evaluación es mucho más rápido).

Finalmente, puede suceder que el especialista advierta inconsistencias entre lo que dice el Currículum Vitae (C.V.) del postulante y lo que realmente se detecta durante la entrevista, por cuanto sucede —y más a menudo de lo que se piensa— que algunos postulantes "adornan" e "inflan" su C.V. con el comprensible —pero no justificable— fin de obtener el puesto de trabajo ofrecido.

## DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE ALGUNOS TEST PSICOLÓGICOS

A continuación, se describirán algunos de los principales reactivos psicológicos que se utilizan en el proceso de evaluación, con el objetivo de facilitarle a aquellas personas que están directamente involucradas con los procesos de reclutamiento y selección, la comprensión y alcance de estos instrumentos.

**Cuestionario de Preferencias Personales de Edwards (E.P.P.S.):** este cuestionario además de medir un total de 15 rasgos de personalidad, posee una escala de "consistencia interna" o, en términos técnicos, de Deseabilidad Social. Esta última escala entrega la posibilidad de determinar la sinceridad (o coherencia) del sujeto, a través de verificar si el candidato está mintiendo al ir marcando ciertas alternativas intercaladas en el cuestionario, pero que son exactamente las mismas proposiciones que han aparecido antes, pero que el postulante contesta ahora de manera opuesta. El cuestionario consta de 225 proposiciones con una alternativa A y una alternativa B, de elección forzada, siendo un inventario de personalidad objetivo de tipo no proyectivo. Entre otros rasgos mide, por ejemplo, el nivel de Motivación de Logro del sujeto, es decir, la necesidad de alcanzar metas y objetivos de buena manera; el grado de Deferencia o capacidad para adaptarse a las costumbres y normas de otras personas; el nivel de Orden o necesidad de planificar y ser un sujeto bien organizado, etc. El número de respuestas por cada factor entrega un puntaje bruto, que luego se coteja con un listado de puntajes estandarizados para, de esta forma, entregar el percentil en que quedará clasificado cada sujeto. Estos resultados se comparan con el perfil entregado por el cliente, y permite determinar si el candidato puede ser presentado en una terna final.

**16 PF de Cattell (Cattell's 16 Personality Factors):** este cuestionario es, asimismo, un cuestionario objetivo de tipo no proyectivo que mide rasgos de personalidad. Viene en un formato A y en un formato B, presentando un total de 187 proposiciones, cada una de ellas con tres alternativas (A, B y C) del tipo forzado, es decir, el sujeto que responde sólo puede escoger una de las alternativas. Mide 16 factores de personalidad y, al igual que en el cuestionario anterior, "no hay respuestas correctas o incorrectas", salvo en uno de los factores que mide Inteligencia, razón por la cual, en las instrucciones que se imparten a los sujetos, se les explica y advierte que cada cierto número de proposiciones aparecerá una que será distinta a las demás, en que solo una de las alternativas será la correcta. Por lo tanto, es misión del postulante detectar este tipo de proposiciones y encontrar la solución correcta.

Entre los factores primarios de personalidad que se busca medir a través de este cuestionario están, por ejemplo, el factor E, Dominancia, que permite detectar desde el sujeto bajo en este factor (persona deferente, que evita conflictos, obediente, cooperati-

vo, etc.) hasta el sujeto alto en este factor (asertivo, competitivo, dominante, agresivo, tozudo, etc.); Factor C, Estabilidad Emocional: este factor señala desde un sujeto afectado por las emociones, inestable emocionalmente, muy cambiante y variable, hasta un sujeto muy estable emocionalmente, maduro, con una fuerza superior del ego.

Al igual que en el caso anterior, las respuestas de los evaluados entregan una serie de puntajes brutos que luego se cotejan con un listado con puntajes estándar (esta vez en deciles en lugar de percentiles), entregando una clasificación del sujeto que debe ser interpretado por el especialista en función del puntaje estándar obtenido.

**Sistema de Preferencias Personales DISC (Dominante, Influyente, Estable (Stable en inglés), Conciencioso):** este cuestionario consiste en un conjunto de 28 grupos de cuatro conceptos cada uno, a los cuales están asociados una serie de letras y figuras (cuadrados, triángulos, estrellas, letra zeta (Z), letra ene (N), siendo también un cuestionario objetivo, no proyectivo, del tipo de respuesta forzada, en que el sujeto deberá escoger de una de las columnas el concepto o palabra que más lo representa, para, posteriormente, seleccionar el concepto que menos lo represente o caracterice.

Por lo tanto, en cada ocasión, el evaluado debe seleccionar una de las alternativas de cada columna por cada grupo. A modo de ejemplo: se tiene el primer grupo con los conceptos JOVIAL - IMPULSIVO - LÓGICO - ORDENADO, de los cuales el evaluado deberá seleccionar aquél concepto que mejor lo describe como persona y, luego, escoger el concepto que menos lo describe dentro del mismo grupo.

No hay respuestas correctas o incorrectas, por cuanto, la sumatoria de los puntajes asociados a las diferentes figuras que marcó el sujeto, entrega –luego que el psicólogo hace una serie de cálculos preestablecidos– un número final que se coteja contra un listado que contiene cientos de combinaciones posibles y que entrega un marco de referencia o “Patrón” que describe el comportamiento asociado a dicho número.

Así por ejemplo, entre los diversos “patrones” profesionales que se describen, encontramos al sujeto con un patrón “Realizador”, al sujeto “Evaluador”, “Creativo”, “Resolutivo”, etc. Cada uno de ellos tiene asociados una serie de características y cualidades descriptivas que permiten identificar el perfil del su-

jeto en términos de sus: emociones, sus metas, de cómo juzga a los demás, de cómo influye el sujeto en los demás, cuál es el valor que tendría el individuo para la empresa, como actúa bajo presión, qué cosas teme, de qué elementos abusa, etc.

**Test de Rorschach:** este es un test de tipo proyectivo, creado por el psicólogo suizo Hermann Rorschach, cuya finalidad inicial fue el diagnóstico clínico (detección de trastornos mentales) a través de las verbalizaciones patológicas que emite el sujeto evaluado. Posteriormente, con el transcurso del tiempo su uso se trasladó también al campo laboral en orden a realizar selección de personal. Este test es uno de los reactivos psicológicos más complejos y difíciles de manejar, y requiere de profesionales con mucha preparación, experticia y experiencia (Weiner, 2003).

El test consiste en un conjunto de diez láminas que se administran con un orden de prelación establecido, concediéndole al sujeto un tiempo prudente de espera para que entregue sus respuestas. La instrucción es que el sujeto diga qué es lo que ve en cada una de las láminas presentadas.

Si el sujeto señala o dice algo, se le pide al sujeto que aclare dónde o en qué parte de la lámina ve lo que dice ver, ya que si no existe lo que en lenguaje técnico se denomina un “soporte perceptual” para lo “visto” por el candidato, entonces estaríamos frente a una “fabulación” que podría indicar incluso un desvarío o trastorno mental, que haría muy dudosa la selección de este sujeto como candidato para un puesto ofrecido.

Si el sujeto no responde, o se queda demasiado tiempo con la lámina en las manos sin hacer nada, se le solicita al sujeto que la devuelva y se administra la siguiente, hasta llegar a la lámina número diez. En este sentido, la comunicación verbal por parte de los sujetos en relación con el área que elige y el contenido que le atribuye a lo visto, es un aspecto integral de la respuesta. Dado el hecho que la respuesta que entrega una persona es producto del pensamiento, esta respuesta es, por lo tanto, susceptible de ser tabulada y evaluada, de modo tal, de poder entregar un “diagnóstico” o apreciación profesional en relación con el sujeto evaluado (Weiner, 2003; Bohm, 2009; Gregory, 2012).

**Test de Zulliger:** su creador, Hans Zulliger, publica la primera versión de este test en el año 1948 para el ejército suizo, Este test es, asimismo, de tipo proyectivo y tiene varias similitudes con el test de

Rorschach, ya que cada lámina también representa una "mancha de tinta" que es entregada al evaluado con las mismas instrucciones que en el test de Rorschach. La gran diferencia entre el test de Rorschach y el test de Zulliger radica en que en este último caso, son sólo tres láminas las que se administran en lugar de diez. Al igual que el test anterior, el postulante debe señalar qué es lo que ve en la lámina, debiendo existir un referente o soporte perceptual que avale su respuesta (Weigle y Benditts, 2008; Zdunic, 2012).

Además de lo anterior, también es factible determinar la calidad y la cantidad de los elementos percibidos por el evaluado en las láminas, lo cual permite obtener un indicador acerca de si las respuestas emitidas por el sujeto caen dentro de aquello que "popularmente" ve la gente en las láminas, o bien, si sus respuestas contienen elementos creativos y que son menos habituales de visualizar por la mayoría de la población (Weigle y Benditts, 2008; Gregory, 2012).

**Test de Lüscher o test de los Colores:** el principio bajo el cual funciona este test, es el efecto que produce en las personas un determinado color. Se ha determinado que cada color tiene una frecuencia de oscilaciones que se puede medir con exactitud. En este principio consistiría lo que podríamos señalar como el "significado válido y objetivo de cada color", así como también la objetividad del diagnóstico a través de los colores (Lüscher, 2006).

Este test creado por el psicólogo Max Lüscher fue ideado con el objetivo de evaluar y medir el estado psico-fisiológico de un determinado sujeto, su estilo y forma de afrontamiento del estrés, así como otras cualidades y características estables de la personalidad de un individuo. Al igual que el test de Rorschach o el de Zulliger, el manejo, aplicación e interpretación del test está sujeto a una gran cantidad de conocimientos, conceptos y fórmulas que sólo un especialista puede disponer.

Básicamente, se instruye al sujeto, diciéndole que deberá escoger algunos colores de las láminas que le serán presentadas. Son colores que van desde el blanco, pasando por gamas de grises hasta el negro. El objetivo de esta primera lámina es detectar el grado de ansiedad del postulante. A continuación se le muestra una lámina con ocho diversos colores, de los cuales el sujeto deberá señalarlos en el orden que más le gustan hasta el color que menos le gusta. Luego se pasa a una lámina que contiene diversas formas geométricas de las cuales el sujeto deberá seleccionar un par de ellas (aquellas que más le agrada-

den). Posteriormente, el sujeto entrará a un proceso de selección forzada, en el que deberá ir escogiendo uno de los colores que le serán presentados en pares.

Todas las respuestas del evaluado son traspasadas rigurosamente a una hoja de protocolo pre-tabulada que requiere de una serie de combinaciones y cálculos matemáticos que luego deberán ser contrastados con un manual de interpretación especialmente diseñado para tales efectos. El conjunto de todos estos análisis entrega un reporte final que señala las principales características de personalidad del sujeto, así como los estilos de afrontamiento frente a distintas situaciones: deseos, necesidades, objetivos que busca lograr, voluntad, sentimientos, trastornos, grado de estrés, etc.

**D-70 o test de Dominó:** el D-70 es un test que mide exclusivamente el nivel de inteligencia de un sujeto (C.I.). En esta prueba, el evaluado se ve confrontado con una serie de recuadros que representan un grupo de fichas de dominó, donde además está ubicado estratégicamente un recuadro que está en blanco. La misión del sujeto consiste en descubrir qué número debería tener la ficha en blanco, considerando que las otras fichas que rodean a dicho recuadro están colocadas de tal forma que siguen un orden lógico.

La persona dispone de un tiempo limitado (entre 25 y 30 minutos), razón por la cual, debe intentar avanzar lo más rápido posible en los distintos problemas que le son presentados, los cuales están dispuestos de acuerdo con su grado de dificultad. El postulante deberá observar detenidamente cada grupo de fichas y descubrir la clave detrás del ordenamiento de las fichas. En ocasiones la respuesta se encuentra alternando los números que aparecen en la fichas, otras veces se deben llevar a cabo sumas y restas.

En otras ocasiones la clave está en mirar las fichas como en un espejo, es decir, el problema tiene una solución que requiere la inversión de las fichas. Similar al test de Dominó es el test TIG- 2 que presenta un total de 50 grupos de fichas que representan igual número de problemas. Para la resolución de este test, el postulante dispone de 30 minutos de tiempo. El puntaje bruto se coteja con un baremo estandarizado, permitiendo así determinar el nivel o grado de inteligencia del evaluado.

**Test de Personalidad los Cinco Grandes (Big-Five Personality Test, BF5):** este reactivo psicométrico corresponde, hoy en día, a uno de los test de mayor impacto y actualidad en selección de personal. El BF5

reúne un conjunto de modelos de personalidad de diferentes autores que coinciden en que la personalidad puede ser explicada por cinco factores o rasgos principales de un individuo: factor O (Openness), es decir, el grado de apertura del sujeto a nuevas experiencias, el gusto por la aventura, lo nuevo y desconocido, el grado de curiosidad y presencia de ideas poco habituales; el factor C (Conscientiousness), relacionado con el grado de conciencia, meticulosidad, autodisciplina, motivación de logro y responsabilidad; el factor E (Extraversion) o extraversión, es decir, aquello que dice relación con el nivel de energía del sujeto, la presencia de emociones positivas, la asertividad y el grado de sociabilidad o tendencia de la persona a buscar estimulación en la compañía de otros (por oposición a la introversión); factor A (Agreeableness) correspondiente a la afabilidad o amabilidad, es decir, cuán amigable, compasivo y colaborador es el sujeto (por oposición al sujeto suspicaz, individualista y antagonico) y, finalmente, el factor N (Neuroticism), es decir, el grado de neuroticismo o tendencia a experimentar emociones desagradables –tales como ira, intolerancia y ansiedad– con cierta facilidad. A este factor también se lo denomina Inestabilidad Emocional (Gosling, Rentfrow y Swann, 2003).

El acrónimo usado habitualmente –con fines mnemotécnicos– para referirse a este test, es el concepto OCEAN.

## CONCLUSIONES

Con esta descripción final se ha intentado entregar una visión general de algunos de los principales test que se aplican en los procesos de selección que permite a las personas responsables de tomar decisiones tener a disposición una mejor fórmula para seleccionar a sus futuros colaboradores, y por esta vía, llevar a cabo una exitosa gestión empresarial y administrativa de sus “humanos con recursos (Lotito y Sanhueza, 2006, 2015).

No obstante lo anterior, se puede señalar que existen otros instrumentos y pruebas de selección, tales como por ejemplo, el test del Árbol, el test de la Figura Humana, el test Grafológico, el TMT (Trail Making Test), el test de la Persona Bajo la Lluvia, Test de Creatividad de Torrance, el Inventario Tipológico de Myers-Briggs (MBTI), etc. El uso de cada uno de ellos, dependerá del objetivo que se desea cumplir y el tipo de habilidades, competencias o rasgos de

personalidad que se buscan detectar, con el fin de dar fiel cumplimiento al objetivo de identificar al mejor candidato para un determinado puesto.

En relación con lo que se ha planteado hasta ahora, es preciso tener muy presente, que la escasez de talento ejecutivo es una realidad que no puede ni debe ser obviada en el ámbito empresarial, razón más que suficiente como para hacer todos los esfuerzos e inversiones necesarias con el fin de encontrar –y contratar– a la persona correcta (Crainer y Dearlove, 1999).

Son muchos los investigadores alrededor del mundo que nos señalan este déficit, y lo difícil que será para las empresas hacerse de estas personas talentosas que podrían hacer la diferencia al interior de la organización.

Esta dura realidad requiere entonces, por contrapartida, de una óptima gestión por parte de la plana gerencial superior en la búsqueda, reclutamiento y selección de aquel Capital Humano que permitirá a las empresas avanzar con seguridad en su proceso de crecimiento y expansión internacional. Sobre todo, si tenemos en cuenta que la globalización de los mercados llegó para quedarse, tal como lo señalan Stiglitz (2006) y Gratton (2012). Lynda Gratton es muy gráfica cuando nos indica que todos nosotros debemos prepararnos, porque el “futuro del trabajo ya está aquí”, frase que corresponde a una parte del título de una de sus obras, donde analiza en profundidad, las cinco fuerzas que están destinadas a cambiar – en el transcurso de los próximos diez años– la forma en que trabajamos, comenzando, justamente, con el tema de la globalización de los mercados, así como las otras cuatro fuerzas rectoras que participarán en este proceso de cambio: la sociedad, la demografía, la tecnología y la energía.

Si lo miramos desde el punto de vista que lo plantea Gratton, el desafío es enorme: ¿cómo y dónde conseguiremos la gente adecuada que cumpla con los requisitos necesarios para desarrollar una buena labor al interior de las organizaciones?

Generalmente, y como una forma de asegurar el mejor proceso de selección y evaluación de un determinado candidato, los especialistas en selección utilizan una “batería de test”, es decir, utilizan dos o tres de ellos de una manera complementaria. Su finalidad apunta a diferenciar los resultados que se obtienen de cada candidato evaluado.

El uso de una batería de test permite, además, cum-

plir otra función adicional: impedir que aquellos postulantes que han pasado en múltiples ocasiones por diversas evaluaciones psicológicas se sientan tentados a “manipular” las respuestas de los reactivos psicológicos, situación que condiciona y/o distorsiona los resultados obtenidos, en desmedro de algún otro postulante “novato” en estas lides, cuyos rasgos y características pudiesen ser mejores que los que posee aquel sujeto que adultera y “acomoda” –según las circunstancias– sus respuestas.

Por lo tanto, puede suceder, que uno de los test le sea más conocido al sujeto que otro reactivo utilizado, pero será muy difícil que los conozca a todos ellos, especialmente, porque cada psicólogo siente preferencia por algunos de ellos en detrimento de otros, ya sea, porque los conoce mejor, o porque su experiencia le indica cuál reactivo específico debe usar para la selección de un determinado cargo.

Digamos finalmente, que no todos los cargos se evalúan de la misma manera y con los mismos instrumentos y parámetros. Es así por ejemplo, que para cargos administrativos de menor jerarquía bastará con que, además de la entrevista, se apliquen uno o dos de los reactivos que se tengan a disposición. (A menos que la empresa solicite, de manera expresa, la aplicación de un conjunto específico de reactivos psicológicos).

Distinto es el caso donde se requiere llenar un cargo de nivel directivo o gerencial, por cuanto, el sujeto, además de tener que tomar decisiones importantes en función del puesto que ocupará a futuro, también deberá estar en grado de dirigir y liderar a sus colaboradores de buena forma, por lo cual, conjuntamente con incrementar el número de reactivos a administrar, también se sugiere aplicar algún cuestionario que mida el estilo de liderazgo del sujeto en cuestión y, de esta forma, constatar si su estilo directivo se adapta al tipo de estructura y cultura organizacional que prima en la organización que ofrece el puesto de trabajo.

Al respecto de este tipo de puestos claves, resulta muy importante que el psicólogo ponga mucha atención a lo que expone y expresa el sujeto evaluado durante la entrevista de selección.

Llegados a este punto, se hace necesario hacer una sugerencia para los futuros postulantes a puestos que ofrezcan las empresas, sean éstas públicas o privadas: la necesidad de redactar un Currículum Vitae que esté bien escrito, que refleje la verdad acerca del postulante y que esté libre de errores, tanto de orto-

grafía como de redacción, por cuanto, quien postula debe tener presente que el C.V. es su primera “carta de presentación” ante los ojos del empleador o del psicólogo experto, y si el C.V. presenta errores de forma y de fondo, además de enviar una pésima imagen –y señal– a las personas encargadas de recibir y leer los antecedentes curriculares, las posibilidades de ser citado a una entrevista laboral se pueden ver drásticamente reducidas.

¿Por qué razón se ha destacado esto? Porque el primer pensamiento que acude a la mente de la persona que lee con atención un C.V. que está plagado de errores es: “Si esta persona apenas sabe redactar un C.V. y comete tantos ‘horrores ortográficos’... ¿estará suficientemente preparada para demostrar y aplicar lo aprendido en su profesión?”, o bien, “. . .y si esta persona debe redactar informes para su jefatura superior ¿qué resultados se obtendrán?”.

Es como para meditarlo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bohm, E. (2009). El test de Rorschach. Madrid: Editorial Morata.
- Crainer, S. y Dearlove, D. (1999). La guerra por el talento. Trend Management, Volumen 2, N°1, Noviembre-Diciembre, 51-55.
- Chiavenato, I. (2008). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.
- Dorsch, F. (2008). Diccionario de Psicología. Barcelona: Editorial Herder.
- Eysenck, H. J. (2003). Intelligenz Test. Hamburg: Rowohlt.
- Gosling, S., Rentfrow, P. y Swann, W. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains”. Journal of Research in Personality, 37 (6): 504–528.
- Gratton, L. (2001). Estrategias de capital humano: cómo situar a las personas en el corazón de la empresa. Madrid: Prentice Hall.
- Gratton, L. (2012). Prepárate: el futuro del trabajo ya está aquí. Barcelona: Galaxia Gutenberg.
- Gregory, R. (2012). Pruebas Psicológicas. Historia, principios y aplicaciones. Madrid: Prentice Hall.

- Kaplan, R. y Saccuzzo, D. (2009). *Psychological Testing. Principles, Applications, and Issues*. California: Wadsworth Cengage Learning.
- Lotito, F. y Sanhueza, H. (2006). El Directivo Integral y la formación como factor estratégico. *Trend Management*, Vol. 8, Mayo, 70-75.
- Lotito, F. y Sanhueza, H. (2015). *El Directivo Integral: una propuesta ética de liderazgo, formación y gestión*. Valdivia: Universidad Austral de Chile.
- Lüscher, M. (2006). *Test de los colores: Test de Lüscher*. Barcelona: Paidós Ibérica
- Mora, J. A. y Martín, M. (2007). La Escala de la Inteligencia de Binet y Simon (1905) su recepción por la Psicología posterior. *Revista de Historia de la Psicología*, 28(2), 307-313.
- Mussen, P., Conger, J. y Kagan, J. (2009). *Desarrollo en la personalidad del niño*. México: Trillas.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. Boston (USA): Pearson.
- Roid, G.H. (2003). *Stanford-Binet Intelligence Scale*. 5th Edition, Itasca, IL, Riverside Publishing.
- Sanhueza, H. y Lotito, F. (2014). El proceso de integración de las personas a las organizaciones. *World of Business Ideas*, Edición Especial, 102-106.
- Saracho, J.M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago: RIL editores.
- Stiglitz, J. (2006). *Cómo hacer que funcione la globalización*. Argentina: Taurus.
- Von Paczensky, S. (2000). *Der Test knacker*. Hamburg: Rowohlt.
- Weigle, C. y Benditts, B. (2008). *Test de Zulliger*. Buenos Aires: Editorial Polemos S.A.
- Weiner, I. (2003). *Principles of Rorschach Interpretation*. USA: Lawrence Earlbaum Associates.
- Zdunic, A. (2012). *Test de Zulliger en la evaluación de personal*. Argentina: Paidós.