



www.chcapacita.cl

*TÉCNICAS PARA
DESARROLLAR LA GESTIÓN
POR COMPETENCIAS EN LA
SELECCIÓN DE PERSONAS*

*Tu espacio, tu comodidad, tu **Chile Capacita***

EVALUACIONES ESPECÍFICAS EN SELECCIÓN DE PERSONAS

TEMARIO

1.-Introducción

2.- La entrevista por incidentes críticos BEI (Behavioral Event Interview)

2.1.- Planificación de la BEI

2.2.- Pasos de la entrevista BEI

2.2.1.- Introducción y explicación de la entrevista

2.2.2.- Responsabilidades y funciones del actual trabajo

2.2.3.- Incidentes críticos

2.2.4.- Características individuales para ocupar un cargo

2.2.5.- Conclusiones y resumen

2.3.- Análisis del resultado

3.- Evaluaciones psicológicas

3.1.-Test de Lüscher

3.2.- Test de Zulliger

3.3.- Persona bajo la lluvia

3.4.- Assessment Center Method (ACM)

3.5.- Pruebas de conocimiento técnico

Evaluaciones específicas en selección de personas

1.- Introducción

En un proceso de selección existen numerosas instancias donde se evalúan competencias, personalidad, potencial y conocimientos. Algunas de ellas se realizan durante las etapas de preselección y selección y otras son consideradas evaluaciones específicas.

Las entrevistas específicas de evaluación, en un proceso de selección se realizan casi siempre luego de las entrevistas y la evaluación por competencias, mediante la entrevista por competencias.

Si bien en el módulo anterior se ha visto lo que es una entrevista por competencias, existe una evaluación específica para la evaluación de comportamientos de una persona: La entrevista BEI

Así mismo existen evaluaciones psicológicas que miden los aspectos de la personalidad y los assessment ACM: evaluaciones de tipo grupal para la evaluación de competencias y las pruebas para evaluar conocimientos de diferente índole, entre ellos el manejo de idiomas.

No hay un único modo de aplicar las distintas entrevistas o pruebas a los postulantes y la habilidad que debe tener el selector es para saber qué herramienta debe usar en cada caso.

Las evaluaciones psicológicas están hoy en constante debate, hay muchas personas que creen que no son útiles, que no son éticas y que han sido superadas por otras técnicas, también han sido comparadas con otras prácticas no profesionales como la grafología, la numerología, ect.

Las evaluaciones en un proceso de selección pueden ser de distinto tipo, como se muestra en la imagen de más abajo. Hay instancias de evaluación de diferente importancia y profundidad.

Tipos de evaluación y conceptos evaluados				
Evaluación	Competencias	Personalidad	Potencial	Conocimiento
Preselección, Aplicación de test o exámenes por internet				x
Preselección, Aplicación de cuestionarios de pre entrevistas				x
Preselección, Pre entrevista o entrevistas breves				x
Preselección, Exámenes de conocimiento				x
Entrevista		x		x
Entrevista Grupal		x		x
Entrevista por Competencia	x			
BEI	x			
Evaluaciones psicológicas		x		
Evaluaciones psicológicas grupales		x		
Evaluación de potencial			x	
ACM	x			
Pruebas específicas sobre conocimiento				x
El cliente interno evalúa conocimientos en la entrevista				x

En la siguiente imagen la intención es presentar el mismo cuadro anterior, pero con las evaluaciones indicando para qué tipo de búsqueda o perfil se sugiere utilizar.

Tipos de evaluación y sugerencias de aplicación	
Evaluación	Tipo de búsqueda
Preselección, Aplicación de test o exámenes por internet	Niveles iniciales hasta mandos medios
Preselección, Aplicación de cuestionarios de pre entrevista	Todos los niveles
Preselección, Pre entrevista o entrevistas breves	Niveles iniciales hasta mandos medios
Preselección, Exámenes de conocimientos	Niveles iniciales hasta mandos medios
Entrevista	Todos los niveles
Entrevista grupal	Niveles iniciales, programa de jóvenes profesionales
Entrevista por competencias	Todos los niveles
BEI	Altos Ejecutivos
Evaluaciones psicológicas	Todos los niveles
Evaluaciones psicológicas grupales	Niveles iniciales, programa de jóvenes profesionales
Evaluaciones de potencial	Posiciones donde se requiere alto nivel potencial, indicadas en general para personas jóvenes
ACM	En selección se sugiere para niveles iniciales, programa de jóvenes profesionales y similares. Búsquedas internas: permite su utilización a niveles superiores
Pruebas específicas sobre conocimientos	Todos los niveles
El cliente interno evalúa conocimientos en la entrevista	Todos los niveles

2.- La entrevista por incidentes críticos BEI (Behavioral Event Interview)

Esta técnica fue desarrollada por David McClelland en el año 1973. Sin embargo, deriva de Flanagan en 1954, al proponer la Técnica del Incidente Crítico que se fue gestando y desarrollando en el Programa de Psicología de la Aviación Norteamericana durante la Segunda Guerra Mundial, a causa de la necesidad de establecer criterios para la selección y posterior clasificación de aviadores de guerra que fueran funcionales, debido a la urgencia de reclutar eficiente y rápidamente los cuadros de la aviación de la armada. Esta metodología de análisis de incidentes críticos se asemeja a la metodología que se utiliza actualmente en estudios para la identificación de competencias a través de entrevistas de eventos conductuales. (McClelland, 1998).

Ciertamente “la entrevista por incidentes críticos no es igual a la entrevista por competencias” (Alles, p. 197) pues la entrevista por competencias es una forma de evaluar más superficialmente y más simple a la persona, mientras que la denominada por incidentes críticos es una herramienta para evaluar profunda, clara y detalladamente al aspirante.

La evaluación se realiza a partir de un formato estructurado previamente en donde se mezclan varios tipos de preguntas relevantes “para garantizar la objetividad de las entrevistas, estas se estructuran en un protocolo, de manera tal que varios entrevistadores puedan indagar sobre las mismas temáticas relacionadas con cada puesto” (Saracho. P. 196) esto se debe aplicar en un contexto organizacional en donde este implementado un modelo de gestión por competencias, ya que es una técnica específica para evaluar como se dijo antes, completa y profundamente las competencias de una persona.

La BEI, es una entrevista específica para evaluar competencias que por lo extensa y costosa es a veces reemplazada por la entrevista por competencias, es un tipo de entrevista dirigida o estructurada.

Se utiliza en muchos casos para:

- Fusiones y adquisiciones: Para evaluar competencias de altos ejecutivos, en especial cuando se tiene que decidir quién es la persona más indicada para una posición laboral.
- Fusiones y adquisiciones: Para determinar el capital intelectual de una empresa.

- Planes de sucesión: Para elegir los posibles candidatos al definir planes de sucesión de posiciones clave.

En esta entrevista, el entrevistador lleva a cabo la técnica llamada Entrevista de Incidentes Críticos, la que según De Ansorena Cao (1996) tiene como objetivos lo siguiente:

- Obtener información inicial sobre el candidato.
- Recabar profundamente información con relación a la trayectoria profesional y personal del candidato, así como también sobre sus competencias conductuales específicas para el cargo.
- Indagar el área motivacional del candidato y su posible acomodo socio afectivo al entorno del equipo de trabajo con el cual le correspondería trabajar en caso que quedara contratado.
- Aportar información sobre el cargo al que postula, de manera que el candidato pueda evaluar plenamente el grado de interés frente a éste.
- Motivar y estimular al candidato para que continúe en el proceso de selección hasta que este concluya.

Como se ha señalado anteriormente, este tipo de entrevista está diseñado para identificar y determinar la presencia/ausencia de las competencias profesionales/gerenciales del candidato, es por ello que se caracteriza por pedirle a los sujetos que identifiquen y describan situaciones concretas críticas que les haya tocado experimentar en el pasado.

El entrevistador indaga en qué consistió la tarea que realizó, quiénes participaron en la situación, cuáles fueron específicamente las acciones que el sujeto entrevistado realizó y finalmente, cuáles fueron los resultados de dichas acciones. (Flanagan, 1954). Sin embargo, este tipo de entrevista identifica no sólo las competencias que son efectivas para conseguir un desempeño superior en el aquí y el ahora, sino también muchas otras que serán relevantes en el futuro.

Sistematizando lo anteriormente expuesto, la Entrevista de Incidentes Críticos presentaría las siguientes características:

- Utiliza una estrategia estructurada de exploración (y no una secuencia de preguntas) que logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como él las ve. (Alles, 2001, pág. 242)
- Es investigativa no reflexiva, ya que obtiene comportamientos concretos (acciones y pensamientos) que tuvieron lugar en el pasado. Por tanto, el entrevistador no puede realizar inferencias o deducciones, sino que tiene que buscar evidencias concretas de conductas. (Op. Cit., 2001)
- Va más allá de los valores del candidato de lo que él cree que hace. Logra averiguar lo que verdaderamente hace. (Alles, 2001, pág. 242).

Respecto a las Ventajas que entrega la Entrevista de Incidentes Críticos, se destacan las siguientes: Se identifican de una manera práctica aquellas competencias que resultan ser superiores o aquellas diferentes de las que compuso previamente el panel de expertos. (Mitrani, Dalziel y Suárez de Puga, 1992).

- Se obtiene una precisión sobre lo que son las competencias y la manera en que éstas se han expresado y se expresan en cargos y organizaciones concretas en aquellos sujetos que se encuentran postulando al cargo. (Op. Cit., 1992).
- No existen sesgos culturales, raciales o de género, ya que el enfoque de este tipo de entrevista va por encontrar a aquel individuo que cumpla satisfactoriamente con aquellas competencias predeterminadas por el panel de expertos. (Op. Cit., 1992).
- Genera información significativamente mejor que otras técnicas, permitiendo a la persona responsable de la elección del candidato, tomar decisiones bien fundamentadas. (Op. Cit., 1992).
- Va más allá de los valores que las personas defienden o aquello que es socialmente esperado. Llega a lo que la persona realmente hace, es decir, su motivación, habilidades y conocimientos que éstas tienen y utilizan. (Spencer y Spencer, 1993).
- Identifica cómo se relacionan los comportamientos con los resultados, ya que exhibe claramente cómo los sujetos de desempeño superior manejan tareas o problemas específicos del cargo. (Op. Cit., 1993).

De la misma forma, la entrevista de incidentes críticos es muy efectiva, tanto en términos de su precisión de predicción como en términos de coste – eficacia. Por ejemplo, en un estudio (Buchhorn

1991 en Mitrani, Dalziel y Suárez de Puga, 1992) se contrató a 33 vendedores utilizando la entrevista focalizada basada en un modelo de competencias. Otros 41 vendedores fueron contratados utilizando métodos tradicionales. Un detallado seguimiento del estudio reveló que, tomando los datos de un año, los vendedores seleccionados a través de entrevista focalizada vendieron, proporcionalmente, el doble más al año cada uno, que los vendedores del segundo grupo.

En cuanto a las desventajas que entrega la Entrevista de Incidentes Críticos, se destacan las siguientes: (Spencer y Spencer, 1993).

- Es un método que requiere de un largo proceso y de alto costo.
- Requiere de entrevistadores expertos.
- Puede perder información acerca de tareas relevantes que ha desempeñado el candidato en cargos anteriores, ya que sólo se centra en incidentes críticos y no en las tareas rutinarias que exige el desempeño eficiente. Una manera de minimizar este problema es utilizar una variedad de acercamientos a la identificación de las competencias, tales como diferentes tipos de entrevistas, grupos focales, cuestionarios, etc. En este sentido, para minimizar este sesgo, algunas organizaciones incluyen diferentes instrumentos además de la entrevista de incidentes críticos, tales como un cuestionario de auto reporte y el test de personalidad 16 PF de Cattell.

2.1.- Planificación de la BEI

Es redundante pero muy importante destacar que el objetivo de la BEI es obtener a través de una entrevista de incidentes críticos, descripciones conductuales, de comportamientos, lo más detalladas posible para que estas revelen cómo la persona se desempeña en su trabajo.

El entrevistador va a formular preguntas con el propósito de establecer el escenario o llevar al entrevistado a que cuente historias cortas sobre situaciones críticas. La tarea del entrevistador es obtener historias muy completas que describan los comportamientos, pensamientos, acciones específicas que el entrevistado ha demostrado en situaciones reales.

Habiendo dicho esto, la planificación de la entrevista BEI requiere que se conozca el modelo de competencias y las distintas competencias existentes, esto es:

- Nombre y definición de cada competencia
- Definición de cada grado o nivel y cuál es el requerido para la posición a evaluar
- Los comportamientos asociados
- Si no se desea evaluar la totalidad de competencias se deberá establecer cuáles son las dominantes. Si es una selección habrá que definir con el cliente (ya hemos dicho que cliente se refiere a quien levanta la solicitud) las competencias dominantes del puesto a seleccionar. El mismo criterio debe seguirse en el caso de una evaluación de competencias.

Antes de la BEI

- ✓ Informarse acerca de la persona a entrevistar
- ✓ Prever un lugar adecuado
- ✓ Analizar la posibilidad de grabar o bien tomar notas de la sesión
- ✓ Planear preguntas específicas para todas las competencias a evaluar
- ✓ Planear preguntas específicas sobre motivación teniendo en cuenta las circunstancias por las cuales se realiza la BEI (pueden ser selección, plan de sucesión, compra o fusiones de empresas)
- ✓ Conocer a fondo la planificación (Sólo se va a poder consultar, no se va a poder leer cada una de las preguntas)

Si bien para todo psicólogo es claro que para tener un report y una eficaz entrevista es necesario crear empatía y confianza, es importante señalarlo ya que no todos los entrevistadores son psicólogos. También es clave antes de empezar que se separe un espacio para la preparación, ya que es importante que se tenga claro a quién le va a estar hablando y qué se va a preguntar, esto con el fin de ser claro en las preguntas y en el desarrollo, así mismo tener en cuenta de poder disponer de un lugar privado para generar un ambiente más confidencial.

Autores como Martha Alles Y Spencer&Spencer hacen énfasis en la importancia de una preparación previa a la entrevista, teniendo en cuenta elementos como:

- Informarse sobre la persona a entrevistar: Nombre, posición, tipo de empresa donde trabaja y toda la información extra que sea de interés.
- Prever un lugar adecuado: Como todas las entrevistas contar con un lugar adecuado y libre de distracciones.
- Grabar la entrevista: Los principales autores que tratan este tema, entre ellos Spencer&Spencer, sugieren como metodología grabar las entrevistas BEI. Grabar la entrevista o tomar nota va a facilitar el registro más completo de la información y por ende el trabajo del entrevistador. No siempre es posible grabar, por lo que es importante tomar experiencia en anotar.
- No leer la planificación: La entrevista deberá ser planificada, pero si bien es posible tener el plan de entrevista a mano, la idea no es leer de manera directa frente al

2.2.- Pasos de la entrevista BEI

La entrevista BEI según Spencer y Spencer tiene cinco pasos fundamentales, el primero corresponde a la introducción y explicación de la entrevista, así como indagar sobre información propia del individuo y trayectoria de carrera; un segundo paso destinado a saber sobre las responsabilidades y funciones laborales de su actual puesto; un tercer paso y muy importante exclusiva para los eventos conductuales o incidentes críticos. Un cuarto paso que se basa en descubrir las características necesarias para hacer el trabajo. Y por último el quinto paso dedicado a las conclusiones y resumen de la entrevista.

Para un mayor entendimiento de los cinco pasos expuestos por Spencer y Spencer, se expondrá cada paso a más detalle:

2.1.1.- Introducción y explicación de la entrevista, en este paso tiene como objetivo tranquilizar y motivar al entrevistado, para esto se pretende crear una empatía y confianza. Por ejemplo, algunos elementos a ser tomados en cuenta una vez se encuentre con el candidato son:

- a) Saludo formal.
- b) Presentarse nuevamente con el candidato: comentarle su nombre y su profesión.
- c) Una breve charla introductoria, con el objetivo de tranquilizar y motivar en la entrevista.
- d) Hacerlo conocer los pasos de la entrevista, el tiempo aproximado y el propósito de esta.

- e) Recordar la confidencialidad de la información proveniente de la entrevista, así como solicitar amablemente sinceridad en sus respuestas.

De igual forma se pasa a indagar sobre aspectos generales de la persona tales como nombre, edad, lugar de residencia, núcleo y ambiente familiar, actividades de tiempo libre. Y pudiendo ir más profundo identificando su trayectoria de carrera identificando sus antecedentes educativos, principales trabajos y realizar una breve evaluación sobre su “pensamientos respecto a metas y direcciones en su carrera y patrones de conducta en la forma en que la persona ha hecho elecciones en lo que respecta a su carrera” (Spencer&Spencer, 117)

2.2.2.- Responsabilidades y funciones del actual trabajo: el cual implica que el individuo entrevistado pueda describir sus tareas, responsabilidades y funciones más importantes dentro de su desempeño laboral. Y donde el entrevistador hace un contraste con las funciones del puesto que aspira. Esta parte de la entrevista no debería tardar más de 15 minutos y permite preguntas de sondeo (abiertas) y específicas dirigidas a lo que la persona hace en este momento, es decir indagar sobre la posición actual del entrevistado:

¿Cuál es el título de su puesto actual?

¿A quién reporta usted? (título o cargo)

¿Quiénes le reportan a usted?

¿Cuáles son sus tareas o responsabilidades más importantes?

2.2.3.- Incidentes críticos: esta se realiza ubicando al sujeto en situaciones pasadas donde haya vivenciado una situación difícil o crítica, para así poder conocer que competencias tiene, cómo se comporta y qué piensa en determinada situación, en este paso se empieza con eventos fáciles y positivos para seguir con unos sucesos más difíciles. Este paso se realiza a partir de las competencias de la organización. Proponiendo situaciones con cada competencia e identificando cuál fue el evento, qué paso, qué hizo y cómo se resolvió o cuál fue el resultado de la situación.

Se solicita al entrevistado que describa, en detalle, cinco o seis situaciones más importantes que haya experimentado en el puesto. De estos cinco o seis, dos o tres serán puntos relevantes o éxitos importantes y el restante será de puntos irrelevantes, fracasos o situaciones de “no éxito”.

El entrevistado deberá describir detalladamente las situaciones que haya elegido como importantes o críticas de su trabajo, dos o tres de éxito y dos o tres de fracaso.

Esta etapa en particular es el corazón de la entrevista, lo que la caracteriza. Es recomendable dividir esta etapa en dos fases:

- Preguntar sobre incidentes críticos sobresalientes (positivos y negativos) en su trayectoria laboral.
- Preparar preguntas focalizadas acerca de las competencias a evaluar (competencias del cargo o dominantes)

Esta etapa se roba gran parte del tiempo de la entrevista y es porque no sirven historias vagas, el entrevistado tiene que ser específico. Para obtener una historia completa podemos decir que hay que conseguir las respuestas a:

- ¿Cuál fue la situación? ¿Qué eventos condujeron a ella?
- ¿Quién estaba implicado?
- ¿Qué pensó o quiso hacer en la situación? (el propósito de este punto es saber cómo se sentía, que tenía ganas de hacer, que lo motivó)
- ¿Qué hizo o dijo realmente? (habilidades que la persona demostró)
- ¿Cuál fue el resultado, que paso?

2.2.4.- Características individuales para ocupar un cargo: el fin de este es “Obtener incidentes críticos adicionales en áreas que tal vez no han sido examinadas (...) y dejar al entrevistado sintiéndose fuerte y apreciado pidiéndole su opinión experta” (Spencer&Spencer,)

La propuesta acá es solicitar al entrevistado que describa lo que una persona necesitaría para desempeñarse eficientemente en el puesto que él ocupa en ese momento. Se debe incentivar al entrevistado al diálogo, preguntándole acerca de las características necesarias de acuerdo con su opinión, su idea de cómo debería ser la persona que ocupa su puesto.

2.2.5.- Conclusiones y resumen: donde se centra en realizar una retroalimentación de la entrevista por parte del entrevistado y del entrevistador, llegando a conclusiones e indicándole el paso a seguir.

Este es el último paso de la entrevista, se espera que en este espacio el candidato pueda llevarse algo de la entrevista, para esto se puede discutir sobre:

- a) Información adicional que el psicólogo considere.
- b) Se debe realizar una retroalimentación por parte del psicólogo de la información brindada en la entrevista.
- c) Cuestionar amablemente acerca de qué piensa de lo que se obtuvo de la entrevista, así como qué piensa de la retroalimentación que el psicólogo le ha dado anteriormente.
- d) Hablar sobre dudas de la vacante.
- e) Hacerle saber al candidato el proceso a seguir.
- f) Despedida formal.

Paso	Rol del entrevistador	Pregunta sobre
Introducción y exploración	Tranquiliza Motiva a hablar Explica motivos Pide permiso	Antecedentes Carrera profesional Educación
Responsabilidades en el trabajo actual	Obtiene información	Aquello que la persona hace Nivel al cual reporta Quienes le reportan Tareas
Eventos conductuales	Es la parte central de la entrevista, el entrevistador: Ubica la situación Pide casos específicos Realiza preguntas cortas Utiliza los verbos en tiempo pasado No acepta el nosotros	Situaciones críticas positivas(3) Situaciones críticas negativas (3) Preguntas específicas sobre competencias
Características para desempeñarse en el puesto actual	Intenta obtener más situaciones críticas Hace sentir cómodo al entrevistado	En opinión del entrevistado, Cuales son las características necesarias para el puesto que él ocupa en el momento actual.
Conclusión del entrevistado sobre la entrevista	Agradece Asegura confidencialidad Tranquiliza Brinda información	Pide opinión sobre la entrevista Solicita autoevaluación

2.3.- Análisis de resultados

En todos los casos lo que se debe obtener de esta entrevista son comportamientos, que luego deben ser comparados con los requeridos según la definición de competencias.

Por ello se utiliza el Diccionario de competencias y la asignación de grados o niveles al puesto (en módulo uno se adjuntó un diccionario “tipo” en el recurso de profundización).

Ya habíamos señalado que lo ideal para registrar era grabar la entrevista, pero no siempre se puede, no porque no se pueda técnicamente sino porque muchos entrevistados se sienten incómodos con las grabaciones y no es la idea.

Aprender a manejar una entrevista BEI sin grabadora tendrá muchas ventajas, el desafío es desarrollar una técnica que le permita tomar notas mientras escucha a su entrevistado, en lo posible sin mirar el papel, atento al interlocutor.

Como en todas las entrevistas en esta también hay que pasar en limpio lo anotado inmediatamente después de finalizada la entrevista para que no se olviden los detalles. Resumir los datos de entrevista, utilizar las mismas palabras que uso el entrevistado para describir sus comportamientos, tomar nota de todo lo relevante y de toda la información que se considere que podría ser útil para luego realizar el informe.

Por último, se recomienda no escribir opiniones propias, solo hechos y comportamientos.

3.- Evaluaciones psicológicas

Evaluación Psicológica es la traducción del término anglosajón psychological assessment, el cual aparece por primera vez en la literatura psicológica en el año 1948 con la publicación del libro Assessment for men, donde se describen los procedimientos estadounidenses para selección de sujetos especialmente calificados para misiones militares especiales. En este libro se defiende el uso del término “evaluación” argumentando que se priorizan los aspectos positivos de la conducta humana mientras que con el término anglosajón “psicodiagnóstico” se detectan patologías.

Siendo psicológicamente muy técnicos vamos a describir el psicodiagnóstico según Blanco, quien sostiene que el psicodiagnóstico (1986 p.25) ...” es la asignatura que capacita para el conocimiento, comprensión y aplicación de la conducta de un sujeto y que permite la orientación y predicción, orientación y/o tratamiento del sujeto individual con datos procedentes de la confluencia de fuentes múltiples y con dependencia de la intervención psicológica que se realice en ella” ...

Dicho de manera muy simple, una evaluación psicológica es un proceso de recolección de información dirigida por un psicólogo especializado, por medio de diferentes técnicas y herramientas (test y entrevistas) creadas para este fin.

Las evaluaciones psicológicas en los procesos de selección se aplican desde hace mucho tiempo y podrían definirse como evaluaciones específicas sobre la personalidad de una persona en relación con un determinado puesto de trabajo y entorno laboral.

En este punto es muy necesario aclarar una confusión que se mantiene desde siempre y es que las evaluaciones psicológicas no tienen un propósito clínico o de terapia. De manera más simple o común: No son para saber si el postulante tiene algún problema psicológico o sufre de locura. Esto es importante, para aclarar a todos los amigos que llaman por teléfono preguntando “tips”, como también para explicarles a quienes no quedan en los trabajos que no necesariamente tienen “problemas psicológicos” que tratarse.

Las evaluaciones psicológicas sólo tienen el propósito de evaluar a una persona con respecto a su posible desempeño en un determinado entorno laboral.

Si bien las evaluaciones psicológicas se realizan en la mayoría de los procesos de selección, no hay un orden establecido para en qué etapa se deben realizar. En Chile es común que se apliquen al final, previo a la terna y decisión final.

Pueden existir evaluaciones grupales o bien individuales, las individuales son las más frecuentes, sin embargo, las grupales son utilizadas con propósitos específicos, por ejemplo, actividades que requieran resolución colectiva o bien evaluaciones de tipo individual que se realizan de manera simultánea.

Otro punto por destacar es que, sea como sea la evaluación psicológica (grupal o individual), no debiesen ser decisivas, sino por el contrario un elemento más de juicio en un conjunto de instrumentos y evaluaciones que se realizan durante todo el proceso. Claro está que si en estas pruebas, que sí o sí deben ser realizadas por psicólogos expertos, se detecta algún estado patológico de un postulante que hagan presumir que la persona no está capacitada para desarrollar el trabajo, los resultados de evaluación de este proceso tendrán un peso mayor y determinante.

La información psicométrica obtenida de la aplicación y valoración de los test (se pueden analizar cuantitativamente o cualitativamente o una mezcla de ambas) en ningún caso debiera tener el carácter de eliminar a un candidato por los resultados, por el contrario, estos debieran complementar el conocimiento del candidato.

Para comenzar una evaluación psicológica es aconsejable una pequeña entrevista inicial muy corta de no más de 20 minutos, en el que el psicólogo deberá indagar sobre aspectos de la vida personal y laboral del candidato.

La evaluación psicológica tiene las siguientes etapas:

- Entrevista inicial
- Test psicométricos
- Test proyectivos

Por lo general se utiliza una “batería” es decir un grupo organizado de pruebas elegidos según la posición que se desea evaluar.

Los elementos básicos que se indagarán en la evaluación psicológica son:

- Aspectos personales
- Aspectos intelectuales
- Aspectos socio-laborales

Para todos estos aspectos se usan pruebas o test psicológicos comprobados científicamente que van a permitir analizar a la persona desde el punto de vista de sus características de personalidad y cómo las utiliza para desenvolverse.

El nivel intelectual se determina a través de pruebas que miden el nivel de inteligencia dentro de los cuales encontramos el Raven y Dominós.

Para investigar aspectos relacionados con lo social y laboral se utilizan principalmente el test de Rorschach o el de Zulliger, aunque existen un sinfín de test que miden diversos temas específicos.

En un estudio realizado en Chile entre el año 2008 y 2013 por la Universidad Católica se determinó los test más utilizados en el proceso de selección:

Tipos de instrumento y su demanda

	Instrumento	Prevalencia
Test Proyectivos	Lüscher	100%
	Zulliger	100%
	Rorschach	7,9%
	Otros	2,1%
Test Gráficos	Persona bajo la lluvia	37,8%
	Grafología	28,2%
	HTP	11,4%
	Wonderlic	17,6%
	Dóminó	23,2%
Test Escritos o Psicométricos	Kostik	15,3%
	MBTI	7,10%
	Otros	13%
Entrevista	Competencias	87%

De manera general, no con la intención de que se aprenda a aplicar estos test, sino que se tenga un conocimiento general acerca de las pruebas psicológicas más utilizadas actualmente en Chile.

3.1.- Test de Lüscher.

El test de Lüscher o test de los colores es un test proyectivo, que en base a la psicofisiología de los colores busca dar cuenta de la dinámica emocional de las personas, así como su afrontamiento del estrés y otras variables emocionales más profundas (Del Longo, 2001). Este test fue diseñado en 1948 por Max Lüscher, y aunque en la actualidad muchos psicólogos opinan que carece de valor diagnóstico, es frecuente encontrarlo en pruebas de selección laboral.

Esta prueba se complementa siempre con una entrevista personal, siendo difícil falsear los resultados, puesto que se contrastan los resultados obtenidos en ambas partes del proceso selectivo.

Normalmente el test de Lüscher no se interpreta aisladamente, sino que forma parte de un conjunto de pruebas selectivas. Existen dos formatos de aplicación del test, uno abreviado que consiste en la ordenación de 8 tarjetas de color y otro completo que consiste en varias láminas con diferentes colores.

En el método abreviado, que es el que se utiliza con más frecuencia, se exponen ocho tarjetas de color entre las cuales el sujeto deberá elegir por prioridad o gusto personal: azul, rojo, verde, amarillo, violeta, marrón, gris y negro.

Cada uno de estos colores, según la opinión de algunas escuelas de psicología, simboliza un dominio de sentimientos.

Los colores negros, gris, marrón y violeta, se consideran colores negativos y no deben ser elegidos en primer lugar. Una buena opción es comenzar con colores como el amarillo y el azul, el verde o incluso el rojo. Por el contrario, si los colores grises, negro y marrón ocupan los últimos lugares, la valoración que se hace del sujeto es positiva.

En la realización de este test no sólo se tiene en cuenta la selección de colores, sino otros factores como el tiempo de reacción, la solidez de la elección, los comentarios asociados, etc.

Colores	1º y 2º	3º y 4º	5º y 6º	7º y 8º
Azul	Deseos de Armonía	Armonía alcanzada	Imposibilidad de alcanzar la armonía en el momento actual	Deseo de armonía reprimido
Rojo	Deseo de actividad	Actividad efectiva	Actividad frenada	Rechazo de la actividad
Verde	Deseo de autoafirmación	Autoafirmación lograda	Necesidad de adaptarse	Dependencia
Amarillo	Optimismo			Miedo a las decepciones
Negro	Deseos de agresividad y enfrentamiento	Agresividad ejercida	Agresión reprimida	Rechazo de la agresión
Violeta	Vanidad	Sensibilidad	Capacidad empática	Escasa capacidad empática
Marrón	Deseo de satisfacción de necesidades corporales	Necesidades corporales satisfechas	Necesidades corporales reprimidas	Rechazo de las necesidades corporales
Gris	Deseo de neutralidad	Neutralidad alcanzada	Deseo de neutralidad reprimido	Rechazo a la neutralidad

Ejemplo:



1°	Azul
2°	Rojo
3°	Amarillo
4°	Verde
5°	Violeta
6°	Gris
7°	Negro
8°	Marrón

Sus más altos ideales son El color AZUL se define como armonía, tranquilidad, equilibrio. El color ROJO se define como actividad, pasión, energía.

Su situación actual es el color AMARILLO se define como optimismo y afán de progreso El color VERDE se define como capacidad de perseverancia, tenacidad, esfuerzo

Sus sentimientos reprimidos son El color VIOLETA se define como vanidad y egocentrismo. El color GRIS se define como neutralidad.

los sentimientos que rechaza completamente son El color NEGRO se define como negatividad y agresión. El color MARRON se define como comodidad, sensualidad, satisfacción de necesidades básicas.

3.2.- Test de Zulliger

En 1948 Hans Zulliger, trabajando para el ejército suizo, publica en lengua alemana su test de interpretación de manchas para exámenes de grupos, bajo el título de “Der Diapositiv Z Test” (“El Test Z de Diapositivas”). Más tarde, en 1954 publica la versión para exámenes individuales “Der Tafeln Z Test” (“El Test Z de Láminas”) (Ceballos & Solís, 2004). Como gran parte del desarrollo de los mecanismos de selección y pruebas estandarizadas se buscaba determinar quiénes eran aptos para optar a rangos de oficial dentro del ejército, a través de una detección rápida de los postulantes y la implementación de pruebas masivas.

El test de Zulliger o Z es una prueba proyectiva realizada en base a los principios del Test de Rorschach, se le conoce también como en Test de Rorschach abreviado. Es un método de

diagnóstico que arroja información sobre la dinámica psíquica del evaluado, la investigación ha defendido su uso como forma de descarte de patologías que provoquen incompatibilidad con el cargo.

El Test-Z considera el empleo de tres láminas, que utilizan el mismo principio de Rorschach, como estímulo proyectivo al sujeto evaluado, ante las cuales las personas deben responder acerca de las cosas que “ven o se imaginan”. Las láminas empleadas, poseen intrínsecamente una significación dentro ámbitos psíquicos evaluados, la secuencia de las láminas es:

1. Lámina I, en blanco y negro.
2. Lámina II, colores blancos, rojo, café, naranja y azul o verde oscuro.
3. Lámina III, en gris y rojo.



Como instrumento proyectivo, su base teórica se fundamenta en que, para cada sujeto, su percepción del mundo es una configuración de lo que proyecta continuamente, es decir, los pensamientos, deseos, hábitos, actitudes, sentimientos duraderos o momentáneos, ideales o esperanzas, así como las aptitudes, configuran un mundo que le es propio. Psicológicamente, la proyección es un mecanismo de defensa que opera en situaciones de conflicto emocional o amenaza, de origen interno o externo, atribuyendo a otras personas u objetos los sentimientos, impulsos o pensamientos propios que resultan inaceptables para el sujeto. Es decir, se «proyectan» los sentimientos, pensamientos o deseos que no terminan de aceptarse como propios porque

generan angustia o ansiedad, dirigiéndolos hacia algo o alguien y atribuyéndolos totalmente a este objeto externo.

A nivel internacional es considerado como el instrumento más eficiente, confiable y práctico para la tarea de selección de personal, por medio de la medición de un conjunto de parámetros relacionados con los objetos percibidos por el sujeto evaluado, en la presentación de las 3 láminas con manchas de tinta, lo cual permitiría estructurar un perfil de personalidad del postulante.

En su aplicación, el Test-Z permite obtener una visión de la estructura de personalidad del sujeto en evaluación, permitiendo deducir hipótesis en 5 ámbitos de la personalidad, los que son conocidos como el "Sumario Estructural".

Estos ámbitos son:

Cognitivo: Relacionado con la motivación para aprender, potencial de análisis y síntesis de datos, y nivel de desarrollo/madurez cognitiva.

Controles: Relación con las decisiones deliberadas (controladas, conscientes) y su capacidad de soportar el estrés.

Relaciones Interpersonales: Permite deducir hipótesis sobre el estilo de comportamiento del sujeto en relación con los demás.

Autopercepción: Permite formular hipótesis respecto de la "autoestima" del sujeto, como indicador del desempeño laboral futuro.

Afectos: Permite generar hipótesis acerca de la vida emocional del sujeto.

Para la construcción del sumario estructural, el Test-Z propone la medición de un conjunto de variables y su interrelación, en base a las respuestas que hace el sujeto sobre los objetos percibidos ante el estímulo de las láminas. Entre estas variables, y sólo por nombrar algunas se encuentran:

Localización: Ubicación del objeto percibido en la mancha.

Contenidos: Asociación temática del objeto

Calidad Evolutiva: Relacionamiento entre objetos percibidos.

Calidad Formal: Nivel de precisión en los objetos percibidos

Determinantes: Elemento que determinó la percepción del objeto u objetos percibidos

Popularidad: Grado percepción común de los objetos

Fenómenos especiales: Situaciones particulares producidas durante el test-z

3.3.- Persona bajo la lluvia

El Test Persona Bajo la Lluvia (PBLL), es considerado dentro de las técnicas proyectivas gráficas, porque como veremos, la consigna insta al sujeto a proyectar mediante el dibujo de una persona bajo la lluvia, variado contenido de su personalidad. Específicamente lo que tiene relación con aspectos defensivos del sujeto, que se visualizan sobre todo en el uso del elemento paraguas. Además, este test nos permite descubrir en el sujeto elementos tanto inconscientes de su personalidad, como aquellos relacionados con lo cognitivo.

El objetivo del test consiste en situar a la persona evaluada bajo condiciones ambientales desagradables, que son representadas por el elemento perturbador de la lluvia y, de este modo poder acceder a instancias más profundas de la intimidad del evaluado. (Hammer, 1997)

Bajo este marco, esta técnica evalúa ansiedades, temores y aspectos conductuales. Asimismo, “se utiliza para diagnosticar la modalidad defensiva, la modalidad adaptativa y el nivel de ansiedad que predominan en el sujeto evaluado. Sumado a ello, sirve para diagnosticar o inferir estructura psicopatológica subyacente y su característica de organización/desorganización” (Centro de formación psicológica en técnicas de evaluación psicológica, s.f.).

La consigna del Test Persona Bajo la Lluvia es: “dibuje una persona bajo la lluvia”. Ante las dudas y/o ansiedad del sujeto respecto a cómo realizar el dibujo, se le comenta que no es evaluada la calidad del dibujo por lo que como lo quiera dibujar y lo que quiera dibujar (siempre siguiendo la consigna) estará bien.

Durante el test se registra tanto la actitud del sujeto, sus comentarios, el tiempo que demora en realizar la tarea, así como cualquier dato llamativo.

Algunos de los principales indicadores son:

PBLL	Indicadores	Criterio	X	Otros Elementos	X
Dimensiones	Dibujo Grande	Egocentrismo, le gusta llamar la atención, manejadores, conversadores. Puede estar expresando una carencia. Necesidad de mostrarse, de ser reconocido, auto- expansividad, teatralidad.		Si se presentan poco flexibles, indican falta de adaptación.	
	Dibujo Pequeño	Timidez, aplastamiento, desvalorización, inseguridades y temores. Retraimiento, inadecuación, inferioridad y dependencia.			
	Dibujo Mediano	Buena ubicación con respecto al medio en que se mueve y tiene un orden.			
Emplazamiento	Arriba	Rasgos de personalidad idealista, a veces eufórica u optimista; reduce sus percepciones a lo mental.		Si tocan el margen de la hoja, indica reducción de su mundo intelectual (opresión), pobreza de ideas, defensas pobres.	

	Abajo	Falta de imaginación que frena su crecimiento espiritual e intelectual. Puede ser miedos, timidez. Apegado a lo concreto.	Si se ubican en el borde, indican pérdida de contacto con la realidad. Depresión, pereza, dependencia, adicciones.	
	Centro	Se mueve adecuadamente en su medio. Es equilibrado, se maneja con objetividad, con control de sí mismo.	Obstáculos a ambos lados del dibujo: encerrarse en sus conflictos.	
	Izquierda	Representa el pasado, lo inconsciente, materno y primario. Habla de la introversión o encerrarse en sí mismo. Dependencia, pesimismo, debilidad, depresión, desaliento, pereza o algo sin resolver del pasado (puede ser traumático).	Conflictos, obstáculos o miedos (árbol, poste, etc.	
	Derecha	Entablan una buena comunicación, tienen confianza en el futuro, son extrovertidos, optimistas.	Conflictos, obstáculos o miedos (árbol, poste, etc.	
Presión y Trazos	Trazo armónico entero	Presión normal. Indica un niño equilibrado moderado y armonioso.		
	Trazo grueso y profundo	Dibujo ágil y realizado con plasticidad: energía, dinamismo, personalidades tipo líder, buenos conductores de grupo con buen nivel de creatividad y productividad.		

		Dibujo lento, pesado y tosco: agresividad, pasividad, pobreza intelectual, pereza, falta de respeto, problemas de psicomotricidad.			
	Trazo débil	Rápido: Indica rapidez mental, hipersensibilidad, originalidad e intuición.			
		Lento: timidez, retraimiento.			
	Trazo curvo	Adaptación correcta a las normas, complacientes, sentido estético, dependientes, afectivos, sensibles.		Acompañado de adornos excesivos, necesidad de agradar, de seducir y también de potenciales sentimientos narcisistas o de ostentación.	
	Trazo de líneas tirantes	Tensión.			
	Trazos con temblor o fragmentados.	Signos de sufrimiento o enfermedad.			
Tiempo	Rapidez	Los niveles de rapidez son paralelos al nivel de inteligencia. Táctica para desembarazarse prontamente de lo requerido.			

	Lentitud	<p>Lentitud de los procesos psíquicos. Es el síntoma principal de quienes sufren retrasos o cuadros de organicidad.</p> <p>Pobreza intelectual y falta de riqueza imaginativa.</p>			
	Pausas	Depresión, bloqueo o lagunas.			
	Agregar detalles luego de terminar	Dificultad de separarse del otro, de terminar el vínculo o puede ser un rasgo epileptoide.			
Secuencia	Secuencia esperada (cabeza-cuerpo-elementos)	Buena planificación, previsión, organización.			
	Falta de secuencia	Desorganización, perturbación del pensamiento (impide tomar el camino adecuado para resolver problemas).			
Forma	Redondeado	Nivel de adaptación espontánea, sin cuestionamientos a normas.			
	Rígido	Denota inmovilidad, temor a desorganizarse y falta de libertad para actuar.			
Movimiento	Mucha actividad	Sujeto que alberga mucha fantasía.			

	Actividad concreta	Energía, predisposición para cualquier tarea que se les encomiende.			
Sombreados	Sombreado	Señala partes del cuerpo que han sido afectadas por una enfermedad, o que la siente como afectada.			
Análisis de Contenido					
Orientación de la persona	Hacia enfrente	Dispuestos a enfrentar el mundo que se le presenta.			
	Derecha	Actitud positiva, avanza hacia su futuro. Necesidad de crecer, buena relación con su padre o figuras de autoridad. Buena comunicación.			
	Izquierda	Dirección hacia el pasado. Situaciones pendientes por resolver.			
	Dubitativa	Ambivalencia, falta de decisión, incoordinación; sentir de una manera y pero pensar y actuar conforme a otra.			
	De espaldas	Deseo de no ser controlados, pasar inadvertidos, actos o intenciones ocultas.			
	Inclinada	Falta de equilibrio, inestabilidad.			
	Inconclusa	Un aspecto de su vida presentará desgano, pereza, abulia, resignación.			
	Vista desde arriba	Toma distancia del entorno, puede presentar sentimientos de superioridad, que no se involucra en situaciones, pero sí las juzga.			

	Vista desde lejos	Sentimientos de rechazo, desvalorizado, presenta sentimientos e inferioridad y que no puede hacer frente a la situación cotidiana.			
Dibujo de varias personas	2 o más personas	Refiere a los miedos que pueden sentir con relación a la etapa que están atravesando.			
	Mascotas o animales				
Posturas	De pie, sentada o arrodillada.	Lo esperado.			
	Acostada	Sentimiento de sumisión, inferioridad, abatimiento, resignación.		Cabeza achatada: limitación o incapacidad para simbolizar.	
Partes del cuerpo	Cabeza	Es el lugar del Yo. Poder social o dominio.			
	Cara	Permite el contacto social.			
		Sin rasgos muestran desconocimiento de sí mismos y problemas de identidad.			
	Ojos	Sin pupilas: desconocimiento de sí mismos, inmadurez, dependencia materna.			
Ojos muy marcados: sentimientos de ser observados o protegidos.					
		Ojos bizcos: agresividad, rebelde.			

Boca	Capacidad de expresión.		Se omite cuando no pueden comunicar algo o no saben cómo hacerlo.	
Dientes	Alto potencial de agresión.			
Mentón Saliente	Energía e carácter y tendencia a dominar.			
Cuello	Conexión entre pensamiento y sentimientos.			
Cabello	Seducción, enlovecimiento de apasionamiento.		Adornos del cabello: indicadores de control.	
Cuerpo	Palos: evasión.		Omisión: necesidad de reprimir o negar impulsos corporales	
	Cuadrado: primitivismo o debilidad mental.			
Hombros	Si son marcados significan sensación de seguridad, poder, sobre compensación de sentimientos de inferioridad.			
Cintura	Seducción o despertar de la sexualidad.			
Extremidades Superiores	Conexión con el mundo; cómo llegar a él y cómo relacionarse.		Brazos pegados al cuerpo: imposibilidad de conectarse, controlar los impulsos.	
			Manos: posibilidad de contacto.	

				Dedos muy marcados: agresión.	
	Extremidades Inferiores	Posibilidad de avanzar, de recorrer, de extenderse en el espacio.		Pies: manera de posicionarse en el mundo.	
				Omisión de pies: desaliento, desilusión, abatimiento, falta de confianza en sí mismo.	
	Asimetría de extremidades	Incoordinación, impulsividad, falta de equilibrio.			
	Doble línea de apoyo bajo los pies	Necesidad de apoyo, de seguridad. Acontecimientos traumáticos ocurridos en la infancia.			
Vestimenta	Vestido	Esperado.			
	Figuras desnudas	Exhibicionismo o narcisismo.			
	Transparencias	Angustia frente al cuerpo, conducta actuadora o daño neurológico.			
	Botones y bolsillos	Dependencia materna, necesidad de contacto social.			
	Botas	Signos de temores, de sobre compensación.			

	Sombreros	Protegen demasiado. Algo está ocultando.			
Defensas	Paraguas	Buenas defensas. Sentimientos de adecuación, saber afrontar los problemas sin exponerse a riesgos innecesarios y capacidad de prever.			
	Paraguas muy grande	Defensas excesivas.			
	Paraguas cubre la cabeza	Ocultamiento, retraimiento, inseguridades.			
	Paraguas pequeño	Defensas muy pobres.			
	Paraguas cerrado	Resignación en algún aspecto de la vida.			
	Debajo de techos u otros	Actitud dependiente.			
	Tapándose con las manos	Omnipotencia			
Personaje	Personajes	(Robots, personas disfrazadas, payasos, etc.) Despersonalización, ocultamiento, vivencia de ridículo, extrañeza frente al propio cuerpo.			
Identidad sexual	Hombre/ Mujer	Se espera que dibujen la persona acorde a su sexo. Hombres con detalles: indicadores de homosexualidad.			

Detalles y accesorios	Detalles	Riqueza de fantasías.			
	Vacío	Solitarios, tristeza.			
	Nubes	Representan una amenaza o presión.			
	Lluvia	Representa el elemento perturbador al que debe enfrentarse el sujeto. Normal, torrencial o escasa.		Como lagrimas: angustia.	
				Ausente: oposicionismo o tendencia a negar las presiones del medio.	
				Rayos: mayor agresividad.	
	Charcos	Acontecimientos ocurridos durante los primeros años de vida.			
	Sol/Luna	Representan autoridad, fijación de límites.			
Lentes	Si la persona no los necesita significa ocultamiento o algo que no está dispuesto a ver.				

Es importante destacar una vez más que un proceso de selección es fundamentalmente un proceso de muchos pasos, por lo tanto, es un error pensar que la evaluación psicológica es más importante que otros. Si el equipo que está a cargo de una selección realiza su trabajo con calidad profesional, el resultado de la evaluación psicológica será una confirmación de lo evaluado en instancias previas.

En general en Latinoamérica completa, la evaluación psicológica es ampliamente utilizada en los procesos de selección de personal, las organizaciones multinacionales en general determinan la

utilización o no de las evaluaciones psicológicas en el proceso de selección respetando los lineamientos que sus casas matrices tienen al respecto.

Devolución de la evaluación psicológica

La devolución es el nombre utilizado usualmente cuando se refiere a la reunión breve entre el psicólogo que administró la evaluación y el evaluado. A este no se le entrega el informe, sino que se le explica lo que el informe infiere. La devolución no forma parte del proceso de selección, pero debe estar disponible para todo evaluado que lo solicite.

3.4.- Assessment Center Method (ACM)

Aunque no hay coincidencia al respecto, según parece el origen del AC se empieza a configurar como tal en la década de los años 20 del pasado siglo en Centroeuropa, más exactamente en Alemania tras la finalización de la Primera Guerra Mundial. El ejército alemán, tras verse obligado a firmar la derrota, no dejó de examinar las causas que le llevaron a esa situación, siendo una de sus principales conclusiones la baja calidad profesional de sus efectivos militares. De nuevo, como en tantas ocasiones a través de la historia, un escenario con trasfondo bélico impulsa un desarrollo, en este caso conceptual, que tiempo más tarde termina recalando en la esfera de lo civil y, más concretamente, en el ámbito empresarial.

Casi al mismo tiempo, Murray (1938) profesor de la Universidad de Harvard y fundador de la Sociedad psicoanalítica de Boston, elabora una influyente teoría sobre el constructo psicológico de la personalidad, al entender que se requieren múltiples indicadores para examinar adecuadamente el desempeño del individuo. Murray diseña un método de trabajo que sería de gran utilidad y que inicialmente evaluaría a cerca de 50 personas a través de diferentes mediciones, observación de comportamientos grupales y desarrollo de tareas en múltiples escenarios, incorporando a este proceso varios observadores.

Un ACM es un método de evaluación de tipo grupal donde los participantes resuelven, de manera individual o colectiva, diversos casos relacionados con su área de actuación profesional a fin de evaluar comportamientos individuales que se manifiestan en una instancia de grupo.

La palabra inglesa *assessment* que no siempre está bien utilizada, tiene un lugar importante en la gestión de RRHH en especial en las evaluaciones sobre competencias o características de la personalidad que han sido preocupación constante de las organizaciones. Las buenas prácticas de RRHH intentan ofrecer métodos de evaluación profesionales, en este caso, para la evaluación de requisitos llamados blandos de una posición en particular, tales como competencias o características de la personalidad y potencial.

Assessment (of performance) puede ser traducido como evaluación o valoración; en nuestro caso hace referencia a “valoración de personas”, la mejor definición de *assessment* (ACM), sin utilizar la palabra inglesa podría ser: pruebas situacionales donde se enfrenta a los candidatos con la resolución práctica de situaciones conflictivas reales del entorno del puesto de trabajo.

Más simple, los *assessment*, consisten generalmente en una serie de problemas a resolver en la vida cotidiana, con escenarios de actuación realistas en los que se les da a los “participantes” un paquete de información (que no siempre es completa o coherente) que deben gestionar hasta llegar a tomar decisiones y acciones. Es un escenario simulado a veces también real de situaciones laborales que el entrevistado o postulante deberá resolver.

Los participantes se enfrentan, de manera real o simulada, a situaciones parecidas en sus características y contenido a aquellas que deberán resolver de verdad en la ejecución de la labor del puesto al que postulan.

Entonces es importante aclarar que:

- Un *assessment* es siempre una práctica grupal y situacional
- Los casos o escenarios siempre se relacionan con el puesto de trabajo a ocupar

Un ejemplo de *assessment* en una evaluación para el puesto de mesero de un restaurante x, sería preparar una dinámica en que los evaluados deban atender pedidos de clientes supuestos o reales para evaluar sus habilidades, actitudes, competencias en el trabajo como, por ejemplo, calidad de atención al cliente. La intención es que se recree de la manera más realista posible tanto el lugar de trabajo, como la situación en la que el postulante se encontraría si ocupase el puesto.

Cuando se utiliza un *assessment*:

- **En un proceso de selección**, en este caso hay que tener en cuenta que deben ser búsquedas donde el nivel de las postulaciones permita la aplicación de una dinámica grupal. Hay que considerar que la instancia colectiva de evaluación no siempre es posible de aplicar con personas con trayectoria laboral importante, niveles gerenciales o similares.

Los assessment en selección son muy adecuados y aconsejables en casos de búsqueda masiva de jóvenes, ya sean de nivel profesional con alto potencial para ingresar en los denominados “programas de jóvenes profesionales” o para las posiciones de base, por ejemplo, el personal que atiende público en diferentes tipos de negocios como los supermercados, call center, ventas, etc.

El éxito de este método de evaluación se relaciona directamente con:

- Que el método sea utilizado en casos donde su uso sea adecuado.
- Que se dedique tiempo para la planificación y diseño del caso.
- Que se armen grupos homogéneos.
- Que los evaluados sean entrenados.
- Que participe la línea (cliente interno), que a su vez debe estar entrenada al respecto.
- Que los grupos se compongan con menos de doce participantes y que el número de participantes por cada evaluador/ observador sea de tres a cuatro.
- Que el entorno físico sea adecuado.
- Que las notas de los evaluadores sean ad hoc y que se debatan los resultados inmediatamente después de la actividad o lo antes posible.
- **En un proceso de selección interna**, sobre todo cuando la postulación es interna esta debe ser lo más transparente posible y si existen muchas postulaciones al cargo abierto una de las herramientas puede ser el ACM. En este caso se estaría aplicando a personas de la misma organización participantes de un proceso de selección interna para postular a un cargo distinto al que ocupan hoy.
- **Para evaluar competencias de personas que ya son parte de la organización**, a pesar de ambos casos son internos a la organización, no son siquiera similares. En este punto se hace referencia a la evaluación de competencias para las siguientes situaciones:
 - Cuando se implementa un modelo de gestión por competencias y se desea saber qué nivel de competencias presentan los integrantes de la organización con el propósito de conocer la “brecha”.

- Cuando se desea evaluar el potencial y competencias del personal con fines de desarrollo, planes de carrera, sucesión etc.
- Cuando la organización inicia un proceso de “mentoring” y desea conocer previamente las competencias de los futuros participantes.
- Cuando la organización se va a fusionar o la van a comprar y al comprador le interesa saber con qué recurso humano cuenta.
- En cualquier proceso de reingeniería u otro tipo de proceso que implique movimiento de personas entre puestos.

La duración del assessment sugerida, es de no más de medio día, ya que debe tener una duración razonable que permita mantener el ritmo de la actividad. No deben quedar tiempos muertos por que se pierde el foco del objetivo, a modo de ejemplo:

- Reunión grupal inicial para explicar las evaluaciones a realizar como parte de un proceso de selección o de algún programa interno de la organización (1 hora).
- Administración de una prueba de conocimientos, sea cual sea (2 horas).
- Administración de un assessment para evaluar competencias (3 horas).

Puede utilizarse para todas las evaluaciones una jornada, con descansos entre una actividad y otra.

Por último, es importante destacar que en un assessment se evalúan comportamientos, si la organización ha definido un modelo de gestión por competencias estos comportamientos serán relacionados con el Diccionario de comportamientos para la asignación de grados o niveles. Si aún no se ha definido un modelo, de todos modos, se podrá realizar la evaluación utilizando diccionarios de tipo estándar, como el que se adjuntó en el recurso de profundización del módulo 1.

Tipos de pruebas situacionales utilizadas en el ACM

Existe una amplia gama de ejercicios usualmente utilizados en assessment, algunas de las alternativas más usadas son:

- Juegos de negocios: simulaciones en las que un grupo de participantes compiten entre sí en una situación de toma de decisiones complejas. Se utiliza normalmente para posiciones de jefaturas.

- Discusión en grupos: el grupo de participantes debe resolver diversas situaciones problemáticas; deben discutir entre ellos y llegar a una solución conjunta o individual.
- Ejercicios de análisis: se les presenta a los participantes casos para su análisis, por ejemplo, un balance, un cuadro de costos, la situación de una fábrica, etc. Se espera que el grupo identifique una información relevante, la estructure y llegue a una conclusión.
- Ejercicios de presentación: se utilizan en especial para evaluar la comunicación y consisten en que cada participante realiza una presentación de sí mismo. Una variante es que los participantes deban presentar un tema en particular para promover la discusión grupal.
- In-Baskets (bandeja de documentos de entrada): consiste en la presentación de una serie de documentos en relación con un puesto de trabajo; podrían ser, por ejemplo, reclamos de clientes para su tratamiento por grupo en evaluación.
- Entrevistas simuladas: la evaluación consiste en entrevistas simuladas a postulantes clientes o proveedores planteando alguna situación problemática.

Es importante, para la comprensión del método, explicar que en un assessment participan distintas personas y cada una tiene un rol distinto:

1. El administrador: Este rol debe ser reservado a profesionales con experiencia en la metodología, usualmente son o debieran ser psicólogos con experiencia. Es la persona que dirige la actividad, que dice las palabras iniciales y las de cierre que define temas como:
 - Duración de actividad
 - Objetivos
 - Si es una selección, informará cuantas serán las personas contratadas después del proceso y cuáles son los pasos del proceso.
 - Si es un assessment para evaluar competencias deberá explicar los motivos, objetivos y pasos del proceso.
 - Dará consignas acerca de cómo ubicarse, los materiales disponibles y del caso en particular.
 - Hará observaciones a los participantes.
 - Se hará responsable de cualquier imprevisto.
 - Realizará el cierre de la actividad.

- También observa a los participantes y completa un formulario con sus observaciones.
2. El observador asistente: Usualmente también es psicólogo con experiencia en la metodología, su rol en cambio es más pasivo y deberá estar atento a las consignas del administrador y si este requiere de apoyo o reemplazo deberá estar en condiciones de responder. Una vez finalizada la actividad también deberá llenar un formulario con sus observaciones de cada participante.
 3. El observador pasivo, usualmente el cliente interno: Usualmente es el cliente interno y es muy parecida al del observador asistente. No es importante que tenga alguna profesión en particular, pero debe entrenarse previamente para cumplir el rol del observador. Este rol es importante y enriquece la evaluación porque se trata del futuro jefe del puesto que se va a ocupar. En ocasiones el cliente interno participa en el diseño del caso a presentar esto porque comúnmente es el que mejor conoce el puesto de trabajo.
 4. Los participantes o evaluados, como se explicó anteriormente, el número de participantes debe ser alrededor de diez o doce. Como fueron preseleccionados van a tener un perfil similar y ya habrán sido preseleccionados según sus antecedentes.

Por último, el objetivo final es medir comportamientos. Se sugiere no evaluar muchas competencias, si no de cuatro a seis, es decir diseñar actividades como para que los participantes muestren la ausencia o presencia de esas cuatro o seis competencias. Aun así, tras el comportamiento de los participantes van a florecer todo tipo de competencias, por lo que se sugiere, aun cuando se evalúen solo cuatro o seis competencias, contar con todas las competencias atingentes al puesto.

Finalizada la evaluación grupal, cada observador completará el formulario de evaluación y luego realizará una comparación de sus observaciones con la de los demás con el propósito de llegar a un informe final. Es muy útil que cada observador tenga definidos los comportamientos asociados a las competencias a evaluar, para que no haya malas interpretaciones acerca de que comportamiento corresponde a la presencia o ausencia de la competencia.

Pruebas de conocimientos técnicos

Las pruebas de conocimiento o habilidades específicas pretenden comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad para la puesta en práctica de los conocimientos teóricos y experiencia que el candidato posee. Depende de cada empresa y el nivel de candidato buscado, para la aplicación, pueden ser al inicio del proceso, o a la mitad de este, así como la profundidad de ellas. Existen una infinidad de pruebas de conocimiento y habilidad a aplicar, entre algunas de ellas se tiene:

- Exámenes escritos
- Pruebas de conocimiento específico
- Pruebas de competencia personal
- Pruebas del logro
- Pruebas de lápiz y papel
- Pruebas de competencia personal
- Simulación en el trabajo
- Ejercicios en bandeja
- Juegos de empresa y debates en grupo etc.

En algunas empresas se desarrollan modelos de estudio de caso, exámenes escritos, debates de grupo con especialistas y demás. Sin embargo, todos están orientados precisamente a reconocer a la persona con mayores capacidades conceptuales y que pueda aportar más al cargo vacante.

Del nivel organizacional en el cual se desempeñará el empleado dependerá la complejidad del examen técnico. No obstante, es importante anotar que dichos exámenes, especialmente si son escritos, deben tener un modelo metodológico de fácil calificación y no depender del tiempo del especialista que, en muchas ocasiones por la carga de trabajo, no puede atender rápidamente el requerimiento para calificar y evaluar los resultados de dichos exámenes. Las pruebas técnicas que se presentan por escrito confrontan al candidato no sólo con los conocimientos adquiridos en los centros académicos sino también con el uso que de ellos ha hecho en los últimos trabajos y su actualización sobre los mismos.

En razón de su forma de aplicación, las pruebas de conocimiento o capacidad pueden ser orales escritas o de ejecución.

- Pruebas orales: Funcionan como una entrevista estandarizada y estructurada, pero solo se hacen preguntas verbales específicas en relación a los conocimientos requeridos para el cargo.
- Pruebas escritas: Son las que por lo general se realizan en los colegios y universidades para evaluar los conocimientos adquiridos.
- Pruebas de realización: Se califican a partir de la ejecución de un trabajo o tarea, son uniformes y con un tiempo determinado, como por ejemplo prueba de mecanografía.

En razón a su envergadura las pruebas de conocimientos o capacidades pueden ser generales o específicas.

- Pruebas generales: Evalúan nociones de cultura general
- Pruebas específicas: Evalúan conocimientos técnicos y específicos en relación con el puesto que se pretende cubrir, como conocimientos de químicas, de informática o de contabilidad.

En razón de su organización, las pruebas de conocimientos o de capacidad son tradicionales u objetivas:

Pruebas tradicionales: Se dan en forma de disertación y exposición, no exigen planificación y pueden ser improvisadas. Abarcan un número menor de cuestiones porque exigen respuestas largas y explicativas. Evalúan la profundidad de conocimientos, pero se circunscriben a una pequeña extensión del campo de conocimientos del candidato. Su evaluación es subjetiva y exige la participación de un especialista en el tema.

Pruebas Objetivas, son planificadas y estructuradas. Su aplicación es rápida y fácil. Al igual que su calificación. Se aplican a personas que no son especialistas en el tema y permiten medir la extensión y amplitud de conocimientos. Las pruebas objetivas también se llaman exámenes y las preguntas se plantean de forma de:

- Alternativas simples o pruebas dicotómicas, una pregunta con dos opciones de respuesta (sí, no, verdadero o falso). Su probabilidad de acierto por azar es de 50%.
- Opción múltiple, una pregunta tiene 3,4,5 opciones de respuesta con el fin de reducir la probabilidad de acierto o azar.

- Llenado de espacios en blanco. Una frase incompleta con espacios en blanco que se deben llenar.
- Ordenar o unir por pares, dos columnas con palabras o temas dispuestos al azar los cuales deben ordenar o colocar uno junto al otro.
- Escala de acuerdo/desacuerdo, un enunciado respectivo del cual el candidato expresa su grado de coincidencia u oposición. (total desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo, de total acuerdo).
- Escala de importancia, una escala para calificar la importancia de algún atributo (sumamente importante, muy importante, un poco importante, no muy importante, no tiene ninguna importancia).

De igual forma Jesús García en su libro Fundamento de dirección y gestión de Recursos Humanos habla sobre las pruebas específicas o de conocimientos como:

“Pruebas concretas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo. Ofrecen un valor complementario muy importante a las pruebas psicotécnicas y aportan un alto grado de validez. Tienen la desventaja de no encontrarse estandarizadas en el mercado por lo que la organización debe diseñar en muchos casos sus propios instrumentos en función de los factores claves del éxito que haya definido. Para que su grado de validez sea mayor, deben cumplirse una serie de requisitos a la hora de su diseño y administración, llevarse a cabo por profesionales tanto de selección de personal como especialistas en la materia que se trate, de manera que se tengan previamente muy claros los aspectos que se pretende evaluar.” (García, 2004)

En este orden de ideas las pruebas de conocimientos o de capacidad sirven para que sean planeadas e implementadas en cualquier organización, gracias a la variedad en que pueden ser presentadas y desarrolladas como lo plantea Chiavenato estas pruebas pueden desarrollarse desde su forma de aplicación, su envergadura y en su forma de organización. Lo importante es que dichas pruebas sean adecuadas a cada cargo de las organizaciones en las que sean desarrolladas para obtener un buen resultado al final del proceso de selección, escogiendo un candidato que cumpla con los requisitos exigidos en el perfil, esto se logra puesto que las pruebas son encaminadas a evaluar el grado de conocimiento y habilidades que los candidatos adquieren mediante el estudio, la práctica, la experiencia en diversos contextos que ayudarán al personal de gestión de personas a recomendar el talento más apto para desempeñar el puesto.