

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**TESTS PSICOLOGICOS APTITUDINALES DE USO MAS  
FRECUENTE EN ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO EN  
BOGOTÁ**

**KATHERINE XIMENA HIDROVO RIAÑO**

**DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

**LUIS ENRIQUE GOMEZ FORERO**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN .....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>3</b>
<b>ANTECEDENTES.....</b>	<b>5</b>
<b>MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>7</b>
Tests Psicológicos .....	8
Tests Psicológicos Aptitudinales .....	22
Tests Psicológicos Aptitudinales y Procesos de Selección.....	38
Sector Financiero .....	70
<b>PROBLEMA .....</b>	<b>80</b>
<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>81</b>
Objetivo General .....	81
Objetivos Específicos .....	81
<b>MÉTODO .....</b>	<b>83</b>
Participantes .....	83
Instrumentos .....	85
Procedimiento .....	89
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>93</b>
<b>DISCUSION .....</b>	<b>116</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>131</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>136</b>

## Resumen

La presente investigación se realizó con el fin de identificar el tipo de pruebas o test psicológicos aptitudinales que han sido elegidos para hacer parte de las baterías de aplicaciones psicológicas, en las entidades del sector financiero de Bogotá, dentro de sus procesos de selección; para presentar una visión global y preliminar de la situación que se observa en la actualidad en el sector financiero y lo eficiente o ineficiente que resulta la aplicación de pruebas psicológicas aptitudinales, según la mirada de quienes realizan directamente este proceso. La metodología se orientó a desarrollar un estudio descriptivo, ya que se pretendía identificar y describir cómo se presenta la utilización de las pruebas psicológicas aptitudinales en las entidades de servicios financieros. Así pues, se delimitó como población del estudio a los encargados de los procesos de selección en los bancos y corporaciones que funcionan en la ciudad de Bogotá y que están inscritos en la Asobancaria; lo que corresponde a 25 entidades, las cuales fueron consultadas y constituyeron por consiguiente la fuente de información para el presente estudio. El instrumento utilizado para recopilar dicha información fue un cuestionario tipo encuesta que contempló diversas variables en doce ítems (Anexo B). Posteriormente, se analizaron los datos en dos niveles: el primero referente a las entidades que sí aplican pruebas psicológicas aptitudinales en sus procesos de selección, correspondiente a 15 entidades, siendo las pruebas más utilizadas el ABI, GCT, BTA Y SET; y el segundo nivel referente a las entidades que no los emplean aduciendo diversas razones, correspondiente a 7 entidades. Con lo anterior se evidencia que los resultados son un aporte para nuestra profesión, especialmente en el área Organizacional, dado que se conoció un panorama general del sector y sus procesos de selección y de igual manera se reconoció la aplicación de una herramienta de selección (test psicológico aptitudinal) en un sector poco explorado.

## Test Psicológicos Aptitudinales de uso mas frecuente en Entidades del Sector Financiero en Bogotá.

La psicología a lo largo de la historia ha desempeñado un papel importante en la descripción, análisis y comprensión del comportamiento humano; dicho comportamiento ha sido objeto de varias disciplinas, con diversos enfoques y con infinidad de propósitos. La psicología por su parte ha logrado abordar el conocimiento del género humano, la interrelación con los otros y con el medio en el cual hombres y mujeres se desenvuelven cotidianamente y que constituyen en últimas los ámbitos de la vida familiar, escolar, comunitaria y organizacional o laboral, entre otros.

Es precisamente uno de éstos ámbitos, el laboral, el espacio que contextualiza el tema de la presente investigación; éste ámbito ha sido ampliamente explorado por la Psicología, formulando y creando diversas teorías y conocimiento que han dado origen y propiciado el desarrollo de un área específica: la Psicología Organizacional

La Psicología Organizacional contempla una serie de aspectos de la vida laboral, desde los procesos internos propios para la selección y vinculación de una nueva persona a la organización, pasando por el análisis e intervención en las relaciones entre trabajadores y el medio, hasta el análisis de la influencia que el ámbito laboral ejerce en los otros espacios en los que el individuo se desenvuelve y viceversa.

Uno de los aspectos laborales que se ha estudiado con rigor y en el cual se ha realizado una amplia construcción teórica es el referente a la Selección de Personal, que Chiavenato (1994) ha definido en términos generales como un proceso mediante el cual, se logra elegir al mejor candidato o a quien cumpla de manera integral el perfil requerido por una determinada organización para ocupar un cargo con funciones, objetivos y tareas previamente diseñadas.

Los procesos de selección tienen como finalidad seleccionar o elegir de un número de aspirantes a quien cumpla con las características predeterminadas, pero para ello es necesaria la utilización de diversas herramientas o instrumentos en cada una de las fases del proceso. El empleo de los instrumentos y los criterios de evaluación de los mismos, varía en cada organización de acuerdo a las necesidades específicas.

Algunos de estos instrumentos son los Tests Psicológicos y específicamente los Tests Psicológicos Aptitudinales, centro de la presente investigación, que permiten identificar aptitudes, destrezas o potencialidades determinadas del individuo para ocupar la vacante, características que trascienden de las generales porque requieren habilidades o destrezas mucho más precisas y puntuales para la ejecución de la labor en los diferentes sectores laborales.

Por ejemplo, el sector financiero, es uno de los sectores que maneja una rigurosa selección, dado que su actividad empresarial involucra el manejo de cuantiosas cantidades de dinero, por lo cual la selección debe ser minuciosa y cuidadosa en pro de la entidad financiera y de la adaptación y estabilidad del nuevo empleado.

La aplicación de Tests Psicológicos Aptitudinales en este sector no es un tema muy conocido, por lo cual surgió el interés de abordarlo de manera que pueda establecerse la importancia y la eficiencia que la utilización de éstos tiene dentro de los procesos de selección en el sector financiero. De esta manera, se empieza a conocer la relación test psicológico aptitudinal y selección al interior de un contexto específico, el sector financiero, que puede posteriormente orientar y servir de patrón de comparación a otros contextos o sectores investigados en el futuro. Igualmente se espera que los resultados de la investigación constituyan un aporte para los departamentos de recursos humanos del sector, de forma que puedan reevaluar sus procesos, en los referente a la aplicación de tests psicológicos aptitudinales, modificándolos o fortaleciéndolos.

Cabe resaltar que las pruebas psicotécnicas aptitudinales en las que hace énfasis este estudio serán aquellas que se adapten a las necesidades de selección de personal en Bancos y Corporaciones de Ahorro Nacionales en Bogotá. La escogencia de estas pruebas se delimitó por su aplicación, finalidad y objetivo basadas en la clasificación realizada por el manual PSEA, Ltda, Madrid, España.

Sobre el tema de selección de personal mediante pruebas psicológicas aptitudinales concretas que permitan su proceso, son pocas las investigaciones o tesis encontradas en las diversas universidades de Bogotá. Estos son algunos estudios afines, descritos brevemente con su objetivo a continuación:

La Universidad de la Sabana cuenta con la investigación denominada: “Estandarización de una batería de pruebas aptitudinales específicas para selección de personal en una entidad del estado” Claudia L, Castañeda y Luz Yaneth Correa. (1991). El objeto de dicho estudio fue una estandarización o tipificación de ciertas pruebas psicotécnicas escogidas con anterioridad para los diferentes cargos existentes en las organizaciones, buscando con ello que el proceso de selección sufriera un cambio significativo en lo referente a objetividad y confiabilidad.

La Universidad Javeriana, por su parte, cuenta con la siguiente investigación: “Adaptación de la batería general de aptitudes (G.A.T.B.), para selección de suboficiales de la Policía Nacional (Escuela Gonzalo Jiménez de Quesada)”. Aristizabal Hoyos, Fabio y Pérez L. Alberto. Dir. Agudelo, Santiago. (1971). El objeto de dicho estudio, era el suplir la necesidad de realizar la selección de personal en forma científica y objetiva, con criterios de predicción, para ello se utilizó un instrumento lo suficientemente experimentado, tanto en el exterior como en nuestro país, escogiendo el G.A.T.B. (General Aptitude Test battery), con lo cual se pretendía dotar a la institución de un instrumento válido y confiable para la selección y clasificación de suboficiales.

La Universidad Católica, cuenta con dos investigaciones. La primera: "Estudio descriptivo de los rasgos de personalidad y las características aptitudinales del controlador de tránsito aéreo colombiano". Andrade Herrera, Maribel y Dueña Dávila, Ricardo. Dir. Romero de Sánchez, Laura. (1989).

Dicho estudio centró su objetivo en proveer al departamento administrativo de la Aeronáutica Civil, concretamente al Centro de Estudios Aeronáuticos, de un instrumento que facilitara el proceso de selección para estudiantes de control de tránsito aéreo realizando un análisis del cargo y elaborando perfiles de personalidad según la calificación del servicio, las categorías de licencia y el tiempo de servicio.

La segunda: "Construcción y validación de una batería para medir aptitudes en personal del nivel operativo del sector industrial". Pérez, Yamile, Reyes, Eulalia, Rosero, Nancy. Dir, Vanegas, Gloria. ( 2000). El propósito de esta investigación fue identificar las aptitudes requeridas en las labores del nivel operativo para elaborar una propuesta que permitiera diseñar, construir y validar una prueba de aptitudes para selección de cargos en este nivel del sector industrial colombiano y contribuir al desarrollo de pruebas en el contexto de las organizaciones colombianas y dinamizar el esfuerzo conjunto de las áreas de psicometría y psicología Organizacional de la facultad de psicología de la Universidad Católica.

Para el caso del sector financiero, la utilización de tests de aptitudes en la selección y clasificación de personal, no ha sido un tema explorado.

Inicialmente en esta investigación se abordará una panorámica de los antecedentes históricos y orígenes de los tests psicológicos para luego abordar de forma más específica los tests psicológicos aptitudinales con el objeto de facilitar la comprensión del estado actual de los tests y el papel que han jugado dentro de los procesos de selección, especialmente en el sector financiero.



Para aclarar la dirección en que ha progresado el movimiento contemporáneo de los tests psicológicos, se debe considerar la historia de sus precursores. A través de la historia, se ha observado como las características individuales de los seres humanos, son el comienzo para que en Psicología se vislumbre la posibilidad de crear los tests psicológicos con el fin de evaluar e identificar dichas diferencias en las personas; y la forma como éstas pueden llevar a definir si una persona es apta o no para desempeñar una determinada labor en una organización.

Prácticamente fue la Psicología diferencial la que utilizó el estudio de las diferencias individuales para la elaboración de los tests, pues el objetivo y la investigación cuantitativa de las diferencias individuales en la conducta constituyen el dominio de la psicología diferencial.

Anastasi (1982) afirma lo siguiente:

El hombre ha conocido siempre la existencia de diferencias entre sus semejantes. Ha sostenido variadas teorías, o creencias o supersticiones relativas a las causas de tales diferencias, y las ha interpretado de formas distintas, de acuerdo con su propio fondo tradicional. Pero en todo momento parece que ha aceptado el hecho de su existencia. Entre los primeros vestigios de la actividad humana ya existen pruebas de que se reconocían y utilizaban las diferencias individuales. (p.3)

El hecho de que las personas difieran en sus capacidades, personalidad y comportamiento, y que estas diferencias puedan evaluarse de alguna forma, quizás sea reconocido desde el principio de la historia de la humanidad. Un

estímulo para el desarrollo de los métodos de medición psicológica provino del progreso de la investigación básica de psicología que se inició durante la mitad del siglo XIX y continuó desde entonces a un ritmo acelerado. Fue necesario desarrollar métodos precisos de medición para los experimentos controlados y para la investigación básica acerca de las diferencias individuales.

Dubois (1966) citado por Anastasi A. (1976) sostiene que: "Los orígenes de los tests se pierden en la antigüedad... entre los antiguos griegos, los exámenes constituían un complemento integrado en el sistema educativo. Las pruebas se empleaban para estimar el dominio tanto de las habilidades físicas como de las intelectuales. El método socrático de enseñanza, con su entrelazado de preguntas y respuestas, tiene mucho en común con la enseñanza programada de hoy. Desde su fundación desde la Edad Media, las universidades europeas se basaron en exámenes regulares para conceder grados y honores". (p. 5)

Una de las primeras formas de reconocimiento de las diferencias individuales se expresa en la "República" de Platón, en la cual se señala que uno de los objetivos fundamentales del Estado ideal de Platón era la asignación a cada individuo de determinadas actividades especiales para las que estaban dotados. En el libro II de la "República" aparecía el siguiente enunciado: "... no hay dos personas que nazcan exactamente iguales, sino que cada una difiere de la otra en dotes naturales, y así una es apropiada para una ocupación y la otra, para otra distinta " Platón ( 370 a.c. )citado por Anastasi (1982).

Platón proponía entonces una serie de acciones a realizar para usarlas como test de aptitud militar, con el objeto de priorizar y seleccionar los soldados de su Estado ideal. Estas acciones, perfilaban los rasgos que se consideraban esenciales, en cuanto a la destreza militar, constituyendo de esta manera el primer test de aptitud descrito sistemáticamente del que existe memoria.

Posteriormente en la escolástica de la Edad Media, las diferencias individuales no tuvieron realmente importancia ya que éstas eran formuladas por medios teóricos más que empíricos, pero por otro lado son de interés para la psicología diferencial, los postulados sugeridos por San Agustín y Santo Tomas de Aquino, que se conocen comúnmente como "psicología de las facultades". Entre ellas se encuentra la memoria, la imaginación y la voluntad, las cuales se consideran como las precursoras de los rasgos y factores identificados a través del análisis estadístico de las puntuaciones de los tests.

Del mismo modo, las muchas variedades de asociacionismo que florecieron del siglo XVII al XIX, prestaron escasa atención a las diferencias individuales.

" Los asociacionistas se interesaron primordialmente por la elaborada mecánica mediante la cuál se asocian las ideas, dando nacimiento a los complejos procesos mentales. Sus enunciados eran principios generales que no permitían el reconocimiento de la variación individual". (Anastasi, 1982, p. 5)

Durante la segunda mitad del siglo XIX, más exactamente en 1879, el psicólogo Wilhem Wundt estableció el primer laboratorio de psicología experimental, en Leipzig, con el cual la psicología empezó a salir del tradicional

espacio en el que ejercía para entrar en el laboratorio, ofreciendo además facilidades para la formación de estudiantes en los métodos de la nueva ciencia, ejerciendo así gran influencia sobre el desarrollo y expansión de la psicología experimental. (Anastasi, 1982)

Los problemas investigados en estos primeros laboratorios permitieron establecer una relación entre la psicología experimental y la fisiología. El estudio de las sensaciones visuales y auditivas, tiempo de reacción, y asociación constituía la casi totalidad del campo de la experimentación. Los primeros psicólogos experimentales, en su mayoría, ignoraban las diferencias individuales o las consideraban como errores casuales. La mayor contribución de la psicología experimental al desarrollo de una psicología diferencial consistió en la demostración de que los fenómenos psicológicos pueden sujetarse a una investigación objetiva y cuantitativa, de manera que las teorías psicológicas pueden comprobarse mediante datos reales; y que la psicología, podía convertirse en una ciencia empírica.

Durante el siglo XIX, a partir de la obra de Charles Darwin (1860) citado por Anastasi A.(1982) y de sus investigaciones acerca de las diferencias entre los organismos y de la supervivencia en virtud de la mejor dotación biológica, surge el interés por investigar si también habría una supervivencia del más apto entre los seres humanos, incluyendo las características psicológicas.

La influencia que ejerció Darwin sobre el biólogo inglés Francis Galton (1869) citado por Anastasi A.(1982) fue de particular importancia en la historia de los estudios de diferencias individuales, ya que Galton empezó a interesarse

por la herencia de los rasgos humanos, convenciéndose que la mayor parte de los rasgos humanos son heredados; no sólo aquellas características físicas como el color de ojos, y estatura sino también las habilidades y características de la personalidad.

Galton (1869) citado por Anastasi A.(1982) fue el primero que intentó aplicar los principios evolucionistas de la variación, selección y adaptación al estudio de los individuos en relación con su estudio de la herencia humana; pronto resultó evidente para Galton que los individuos emparentados y no emparentados, deben medirse objetivamente y en grandes números, a fin de descubrir el grado de parecido que entre ellos existía. Con esta finalidad creó y empleó numerosos tests y medidas y, en 1882, estableció su famoso "laboratorio antropométrico", en Londres; en este laboratorio mediante el pago de una tarifa, cualquier persona podía hacerse examinar en cuanto a discriminación sensorial, capacidades motoras y otros procesos sencillos.

Galton creó el término prueba mental y realizó esfuerzos para medir muchos atributos humanos y reconoció la necesidad de estandarizar las pruebas pues según él, a todos los sujetos se les debería presentar los mismos problemas bajo condiciones e instrucciones uniformes.

Una vez que Galton subrayó la necesidad de contar con métodos matemáticos para medir las habilidades humanas, a Karl Pearson (1901) citado por Anastasi A.(1982) no le llevó mucho tiempo desarrollarlos, gracias a sus inmensos conocimientos matemáticos y estadísticos. Galton inició así mismo el

uso de test de asociación libre, técnica más tarde adoptada y desarrollada por Wundt.

El psicólogo americano James McKeen Cattell, en un artículo escrito en (1890) citado por Anastasi A. (1982) empleó por primera vez el término "tests mental" en la literatura psicológica. Este artículo describe una serie de tests que anualmente se aplicaban a los universitarios en un esfuerzo por determinar su nivel intelectual. "El test que había de hacerse individualmente, incluía medidas de energía muscular, rapidez de movimientos, sensibilidad al dolor, agudeza visual y auditiva, discriminación de pesos, tiempo de reacción, memoria y cosas semejantes". (Anastasi, 1982, p.15).

Cattell (1890) compartía con Galton la idea de obtener una medida del funcionamiento a través de los tests de discriminación sensorial y de tiempo de reacción. Cattell centraba sus conocimientos específicamente en las funciones sencillas ya que se consideraba que se podía medir con más exactitud que las complejas.

Por otra parte, Binet y Henry (1906) criticaron la gran parte de los tests existentes hasta el momento, considerando que eran tests sensoriales en demasía y que se concentraban únicamente sobre capacidades sencillas y especializadas, proponiendo una nueva serie de tests que cubrían funciones tales como la memoria, la imaginación, la atención, la comprensión, la sugestionabilidad y la apreciación estética. Estos tests plantearon las primeras pautas que condujeron al desarrollo de los famosos "tests de inteligencia" de Binet (Aiken, 1996).

En 1904, el ministro francés de instrucción pública designó una comisión para estudiar el problema del retraso escolar entre los niños de las escuelas públicas. Binet en colaboración con Simon, diseñó la primera escala de inteligencia destinada a dar un índice general del nivel de funcionamiento intelectual del individuo y en 1908 apareció la primera revisión de Binet a esta escala, en la cual los tests estaban agrupados en niveles de edad. La puntuación de un niño en la escala viene referida hacia una edad mental, es decir la edad de los niños normales cuya ejecución iguala. Fue en esta escala donde primeramente se introdujo el coeficiente de inteligencia (CI) o razón entre la edad mental y la cronológica.

Otra parte importante en el progreso de los tests psicológicos, lo marca el desarrollo de las escalas de grupo. Las escalas de Binet y otras que tomaron a estas como modelo se conocen como "tests individuales", en el sentido de que cada vez solo puede someterse a un sujeto al test. Además, son de tal naturaleza que se requieren un examinador experto para aplicarlos. Bajo estas condiciones no es factible el test en gran escala, sino que empieza a incorporarse una nueva modalidad, el test individual.

El impulso para el desarrollo de los tests colectivos ocurrió, en 1917, cuando los psicólogos del ejército de EEUU se vieron en la necesidad urgente de aplicar tests a más de millón y medio de hombres en el ejército, durante la primera guerra mundial; para muchos propósitos militares en los que se requería una clasificación de los reclutas aproximada y rápida, relativa a la inteligencia. Los psicólogos construyeron dos escalas de grupo, conocidas

como la alfa y beta del ejército. La primera, se preparó para uso general y la segunda era una escala no verbal, destinada a los analfabetos y a los reclutas de origen extranjero que no estaban suficientemente familiarizados con el inglés.

Luego de la segunda guerra mundial, el empleo de los tests fue muy continuo y fueron aplicados a diversos aspectos de la conducta así como a diversos grupos poblacionales, desde niños hasta estudiantes graduados. Posteriormente, empezaron a abordarse aspectos más específicos mediante tests de aptitudes especiales, tales como la música o las aptitudes mecánicas.

Es de anotar también el desarrollo de las baterías de factores múltiples, las cuales fueron el resultado natural de la investigación sobre la organización de rasgos; proporcionan en lugar de una sola puntuación global, tal como el cociente de inteligencia, un perfil de puntuaciones sobre diversas aptitudes fundamentales. Paralelamente, se extendieron los tests psicológicos a los rasgos no intelectuales, mediante el uso de los inventarios de personalidad técnicas proyectivas y otros artificios.

Los tests de inteligencia se destinaron inicialmente a probar una variedad de funciones, con el objeto de hacer una estimación del nivel intelectual general del individuo; no obstante, no alcanzaba a cubrir todas las funciones importantes, pues la mayoría de los tests de inteligencia contemplaban principalmente medidas de aptitud verbal, y, en menor grado, de la aptitud para manejar relaciones numéricas y otras abstractas y simbólicas, de esta manera sólo se median ciertos aspectos de esta facultad. Los tests de aptitudes



especiales miden diversas aptitudes, pero presentan un perfil, una por cada aptitud.

Ante esta situación, se empezaron a designar los tests con definiciones más precisas, de acuerdo a la información que son capaces de suministrar. Por ejemplo algunos tests que se hubieran denominado "de inteligencia" en los años veinte, fueron conocidos más tarde como tests de "aptitudes escolares". Este cambio en la terminología se realizó al reconocer que muchos de los llamados tests de inteligencia miden la combinación de aptitudes exigidas por el trabajo académico.

Los estudios estadísticos sobre la naturaleza de la inteligencia habían explorado las interrelaciones entre las puntuaciones obtenidas por numerosas personas en una gran variedad de tests. Por su parte, el psicólogo inglés Charles Spearman (1904, 1927) citado por Thorndike, R (1996) y posteriormente los psicólogos americanos T.L. Kelley (1928) y L.L.Thurstone (1935, 1947), citados por Thorndike, R (1996) desarrollaron el análisis factorial, mediante el cual los datos reunidos señalaron la presencia de ciertos factores o rasgos relativamente independientes como comprensión verbal, razonamiento numérico, aptitudes espaciales, perceptivas, y mecánicas, las cuales solo habían sido estudiadas muy ligeramente en los tests de inteligencia.

Anastasi (1976) al respecto señala que:

Uno de los principales resultados del análisis factorial fue el desarrollo de las baterías de aptitud múltiple. Estas baterías tienen por finalidad procurarnos una

medida de la posición del individuo en cada uno de cierto número de rasgos. En lugar de una puntuación total, o en CI, se obtiene una puntuación por separado para rasgos tales como la comprensión verbal, la aptitud numérica, la capacidad de ver en el espacio, el razonamiento aritmético y la velocidad de percepción. (p.14)

La investigación sobre los tests realizada en el ejército durante la segunda guerra mundial se basó en el análisis factorial y se enfocó hacia la elaboración de baterías de aptitud diferencial. En la Fuerza Aérea, por ejemplo se idearon baterías especiales para pilotos, operadores de radio y muchos otros especialistas militares.

Los tests psicológicos se encuentran en un continuo cambio, existe una continua afluencia de tests nuevos, de formas revisadas de antiguos tests y de datos adicionales que pueden precisar o alterar la interpretación de las puntuaciones de los actuales.

Una de las fuentes más importantes es la serie Mental Measurements Yearbooks, editado por Buros (1965), citado por Aiken, L.(1996). Estos anuarios comprenden casi todos los tests psicológicos, educativos y profesionales publicados en inglés que se hallan en el comercio. Cada anuario incluye los tests publicados durante un periodo específico, complementando de esta forma, los anuarios anteriores; así, por ejemplo el Sixth Mental Measurements Yearbook se refiere principalmente a los tests aparecidos entre 1959 y 1964, pueden ser revisados repetidamente en anuarios sucesivos, de forma que se acumulan nuevos datos procedentes de las investigaciones. Las primeras

publicaciones de esta serie eran simplemente bibliografías de tests, pero a partir de 1938 el anuario incluye revisiones críticas de uno o más expertos, así como una lista completa de las referencias publicadas de cada tests, datos sobre el editor, el precio, las formas y la edad de los sujetos para quienes sirve el tests.

El manual de un tests debe procurar la información esencial requerida para la aplicación, puntuación y valoración de un determinado tests.

Como puede observarse, el test psicológico, representa un instrumento valorativo de complejidad y rigor, que ha sido elaborado tras paciente, larga y cuidadosa investigación.

Los tests bien elaborados y basados en investigaciones científicas reúnen aspectos que los distinguen de los que aparecen en los periódicos dominicales o en revistas de moda, comprende mucho más que una simple lista de preguntas relacionadas con la variable que pretendemos medir. El test técnico es objetivo, normalizado(estandarizado), confiable, válido y se basa en normas bien establecidas.

Schultz (1982/ 1998) plantea que el término Normalización indica la congruencia o uniformidad de las condiciones y procedimientos con que se administra una prueba. La comparación de la puntuación de varios sujetos en el mismo test, sólo es posible si todos realizan la misma en circunstancias idénticas. Todo test ha de tener su propio método de normalización y éste debe ser aplicado rigurosamente cada vez que se utilice, es decir, todos los que se someten a él leen o escuchan la misma serie de instrucciones (sin variación

alguna), disponen del mismo tiempo para llenar el cuestionario y se hallan en un ambiente físico semejante, así pues, las condiciones son iguales.

El mismo autor además apunta que:

Los elaboradores del test pueden incorporar en él los procedimientos adecuados, pero los probadores son los encargados de cumplir con las condiciones normalizadas. Por eso es tan importante que estén bien adiestrados. Por excelente que sea un test, carecerá de utilidad en manos de un probador inexperto (p.113).

En cuanto al criterio de Objetividad, se afirma que es una característica de los tests psicológicos y designan la puntuación o calificación de los resultados. Para lograr una calificación objetiva, es preciso que todos los que intervengan en el acto de calificar obtengan los mismos resultados, es decir, que se cuente con un conjunto de claves o respuestas correctas.

Si se cumple tal condición, el proceso de calificar estará libre de juicios o preferencias personales. Un test subjetivo se presta a interpretaciones erróneas a causa de las actitudes, prejuicios o estados de ánimo momentáneo de los probadores. Calificar un test subjetivo es más difícil y en el acto influyen los rasgos personales del calificador; por ejemplo; su simpatía o aversión hacia quien contesta el tests. (Schultz, 1982 / 1998 ).

Algunos tests psicológicos de uso común cuentan con normas para diferentes grupos poblacionales, según la edad, sexo y los diversos niveles de educación o escolaridad. La utilidad del test como instrumento de selección de personal depende de la adecuación de sus normas. Esta característica denota

la congruencia o uniformidad de las respuestas. Si un grupo realiza un test y se alcanza una puntuación media determinada pero al repetirla luego de un período de tiempo o bajo otras circunstancias recibe una puntuación media diferente habrá que admitir que el test no es confiable pues aporta medidas incoherentes. Es frecuente encontrar variaciones en las puntuaciones, cuando se realizan aplicaciones posteriores pero tales fluctuaciones pueden indicar que algo anda mal en el test o en los métodos de calificar.

Antes que un test pueda ser administrado al público, es necesario tener una indicación precisa de la confiabilidad del test. Según Schultz (1982/ 1998) hay varios métodos para determinar la confiabilidad.

Actualmente, se dispone de diversos medios para clasificar las pruebas; pueden explicarse según el sistema de calificación, elaboración y aplicación o bien a partir de la conducta que pretende medir. Son de muchos estilos, tipos y cumplen varias finalidades.

Los Tests individuales y colectivos están diseñados de modo que se administren a una gran cantidad de personas al mismo tiempo. Por ejemplo, en el ejército y el gobierno, el único límite de magnitud para la aplicación masiva del tests es el que imponga la instalación disponible.

Por su parte, los tests individuales, son de gran utilidad en la orientación y consejo vocacional, lo mismo que en el trabajo clínico y en el diagnóstico de los que sufren algún trastorno psíquico, ya que casi siempre puede profundizarse mas en la conducta en cuestión si se recurre a ellos.

Los Tests computarizados constituyen una innovación revolucionaria, fue introducida en el centro de Desarrollo de Investigación de Personal de la Comisión del Servicio Civil Estadounidense, en ella el sujeto actúa recíprocamente con una computadora. Las preguntas aparecen una a la vez sobre una pantalla de televisión y el sujeto oprime un botón que corresponda a la respuesta escogida.

En un test por computador, el sujeto no pierde tiempo en contestar preguntas por debajo de su nivel intelectual, pues la computadora empieza por plantear una pregunta de dificultad media, o sea que cualquiera con inteligencia normal pueda contestar. Si la respuesta es aceptada, la computadora plantea una pregunta más difícil, pero si es equivocada, la computadora ofrece una pregunta más fácil, de esta manera se aumenta y disminuye el nivel de acuerdo a las respuestas, enfocando cada vez con mayor exactitud el grado de capacidad del sujeto.

Los tests por computadora reducen de modo considerable el tiempo que se tarda en realizarlos, además el test puede practicarse en cualquier momento que acuda un candidato y no solo si en el momento se dispone de un aplicador calificado. El departamento de personal cuenta con retroalimentación inmediata: la computadora suministra en unos cuantos segundos las puntuaciones del candidato. Sin embargo, se trata de un método costoso y complejo apropiado únicamente para las grandes empresas que cuentan con los programas y los equipo necesarios.

Los Tests de velocidad y poder, son también muy utilizados y la diferencia entre ambas clases de tests se refiere al tiempo disponible para determinarlas. El test de velocidad tiene un lapso fijo, transcurrido el cual todos los sujetos deben interrumpir su trabajo, mientras que el test de poder no tiene límite de tiempo. Un programa de tests masivos se facilita al emplear los tests de velocidad, puesto que todos los formularios se recogen al mismo tiempo. Los tests de velocidad son parte esencial de la conducta que va a medirse, pues se mide que la calidad del trabajo puede ejecutarse en determinado período de tiempo.

Los Tests de lápiz y papel y Tests de ejecución son el tipo más frecuente. Las preguntas vienen en formularios impresos y las respuestas se anotan en una hoja. A esta categoría pertenece la mayoría de las pruebas colectivas de inteligencia, intereses y personalidad.

Algunas conductas o aspectos no se prestan a una evaluación de este tipo. La habilidad mecánica, por ejemplo, se prueban mejor al hacer que los candidatos efectúen una serie de operaciones mecánicas que si se les obliga a contestar preguntas relacionadas con la índole de las mismas. Los tests de ejecución tardan mas tiempo en realizarse que los de papel y lápiz.

“ Aunque se ha empleado una abrumadora cantidad de energía y capacidad de invención en la preparación de tests con estos fines, los éxitos alcanzados hasta la fecha no igualan todavía a los tests de aptitud”. (Anastasi, 1982, p.17)

A través del tiempo el hombre se ha dado cuenta de que cada individuo posee rasgos generales que le facilitan el aprendizaje de tareas específicas y le distinguen de los demás, es por esto, que los psicólogos han estudiado e investigado al hombre desde diferentes perspectivas, percibiendo las diferentes habilidades que cada ser humano posee y las cuales utiliza en su vida cotidiana.

Por lo tanto, el hombre se ha interesado en estudiar cómo surgieron o cuál es el origen de dichas facultades; para esto se han realizado diferentes estudios, teniendo en cuenta que el hombre es un ser único e irrepetible, el cual posee características que lo diferencian de los demás. Una de estas características son las aptitudes. Así como no se tiene certeza en la psicología acerca de lo que es heredado y qué es aprendido, con las aptitudes ocurre lo mismo. Frente a este aspecto hay diferentes posiciones, algunos autores consideran que son innatas, mientras otros consideran que son adquiridas mediante la experiencia.

Aiken (1996) indica que:

Por tradición, el término aptitud se ha definido como la capacidad de una persona para beneficiarse de la educación o capacitación, en tanto que el logro se refiere al grado de capacidad alcanzada. La medición de la aptitud se centra en el futuro, la medición del logro en el pasado. De modo que, las pruebas de aptitud se desarrollaron sobre todo para evaluar el logro potencial o predecir el desempeño futuro en alguna área (p.173). Gracias a estos estudios se han



creado diferentes baterías que permiten evaluar las habilidades propias de cada persona.

Se cree conveniente esclarecer la definición del término aptitud, Aiken (1996) considera que este término es incorrecto si indica que aquello que se mide es una característica innata que no puede cambiarse; realmente las pruebas de aptitud miden el logro que es el producto de la interacción entre la herencia y el entorno; por otro lado, el término también se utiliza para nombrar un instrumento que predice el logro futuro; Aiken sugiere que los términos aptitud y logro sean sustituidos por el término habilidades.

Otros autores han coincidido con el planteamiento de Aiken, (1996) la distinción entre aptitudes y habilidades o capacidades se fundamenta esencialmente en el hecho de que la aptitud es concebida como la condición o el substrato congénito de un comportamiento eficiente, tanto en los juicios sobre eficiencia o madurez, como en los pronósticos de éxito de una profesión. Es necesario tener en cuenta las aptitudes existentes, con toda la influencia que sobre ellas hayan ejercido los factores sociales (aprendizaje). Interesa el individuo tal y como es en realidad, en el nivel actual de su evolución o involución. Por consiguiente, está justificado que el término (aptitud) haya adquirido hoy un significado menos restrictivo, habiéndose convertido prácticamente en equivalente de habilidades o capacidades.

Con el fin de tener una visión más amplia acerca de lo que son las aptitudes, se considera pertinente revisar el enfoque de la psicología occidental, así como por el enfoque de la psicología soviética.

Dentro del enfoque de la psicología occidental se encuentran varios autores como Gregorio Fingermann ( 1970 ), quien considera la aptitud como "toda disposición natural para realizar algo en forma eficiente " (Medrano Ramos, 1974,p.7), esto quiere decir, que la aptitud es estudiada como el rendimiento desde el punto de vista social. Fingermann (1970), al igual que Claparede, (1969), señala que es importante desarrollar las aptitudes para que la persona pueda cumplir el rol social que le corresponde, prestando un servicio a la comunidad.

En el enfoque de la psicología soviética, Friederich (1980) afirma que la aptitud, comprende una serie de condiciones positivas presentes en cada individuo para el logro de buenos resultados. La aptitud está en continua relación con la complejidad de la vida real y la forma como se enfrentan las diferentes situaciones.

Las estructuras de las aptitudes citando a Claperade y Spearman (1904) citados por Medrano ,R (1974) están organizadas de la siguiente manera:

1. Teoría oligárquica: el psiquismo humano está compuesto por una serie de factores, aptitudes o facultades, cada uno de los cuales rige determinado número de operaciones especiales.
2. Teoría monárquica: existe una capacidad central o inteligencia general que preside la conducta.
3. Teoría anárquica: el psiquismo humano está compuesto por una serie de factores individuales independientes entre sí, cada uno de los cuales se refiere a determinada actividad.

4. Teoría bifactorial: toda aptitud es el resultado de dos factores: uno de inteligencia general y otro de aptitud específica.
  5. Teoría de las compensaciones: la posición de un grado relevante de una aptitud determinada supone una inferioridad en la posesión de otra.
- Claperade y Spearman (1904) citados por Medrano R, 1974,p.9)

Algunas aptitudes mentales parecen tener un ciclo propio, ciertas funciones fisiológicas, Claperade afirma que ciertas aptitudes aparecen o pueden aparecer mucho antes que otras; la aptitud musical es la más precoz de todas, después viene la aptitud matemática, inmediatamente la aptitud literaria y la artística, posteriormente aparece la aptitud científica. (Medrano, 1980).

Claperade, afirma "las aptitudes aparecen como ya cristalizadas en la primera infancia, manteniéndose después relativamente constantes" (Medrano, 1980,p.14) Claperade y Fingerman, coinciden en cuanto a su despreocupación sobre si las aptitudes son innatas o adquiridas; así como tampoco les preocupa conocer si éstas son influidas por la educación o la experiencia. Reconocen que una aptitud cristalizada en la infancia puede ser afectada por experiencias traumáticas o drásticas.

Por otro lado, para Nunnally (1987), las diferencias que presentan los sujetos en cuanto habilidades son casi infinitas, pero sólo algunas han llamado la atención. Las habilidades que más se han investigado son las llamadas "intelectuales", que distinguen de las habilidades llamadas "especiales".

Aunque no hay un método definido para establecer tal distinción como las habilidades intelectuales, son por lo general, formas de habilidades necesarias para el logro académico y el trabajo científico. Por el contrario, las habilidades especiales son las necesarias para desarrollar actividades mecánicas, artísticas y físicas.

Morales (1988) define que la aptitud como la capacidad para hacer algo, capacidad potencial de rendimiento. Ahora bien, no debe confundirse aptitud con rendimiento. Rendimiento es lo que el hombre realiza en una determinada actividad o trabajo (en el que influye el entrenamiento); aptitud es la capacidad potencial del individuo (sin influencia ni entrenamiento) para realizar una actividad o trabajo. Agrega que el rendimiento de un trabajador en sus tareas dependerá de su aptitud, su voluntad y motivación.

Todas las personas poseen las mismas aptitudes básicas, pero en distinto grado. Así, si nos referimos a la aptitud de inteligencia, todos poseemos esta aptitud, pero algunas en mayor grado que otros.

Este mismo autor dice que las aptitudes son innatas, son fundamentalmente hereditarias, pero se desarrollan con el entrenamiento, convirtiéndose en habilidades. La herencia y el medio determinan el mayor o menor grado del desarrollo de las aptitudes.

Atendiendo a la relación existente entre las diversas funciones del hombre y las aptitudes, Morales (1988) clasifica las aptitudes, así: 1. Mentales o intelectuales, 2. Sensoriales y 3. Motoras o motrices.

1. Aptitudes mentales o intelectuales: Se refieren a funciones del intelecto humano, como agilidad mental, memoria, velocidad de los procesos de pensamiento, razonamiento abstracto y otros. Entre las aptitudes mentales se puede situar en primer lugar la inteligencia por ser la que mayor relación guarda con el rendimiento intelectual del individuo. Sin embargo cabe anotar la dificultad conceptual que aún mantiene la definición de inteligencia pues aún no se ha logrado un acuerdo en torno a tal definición. Así mismo se ha determinado que en la inteligencia existen los siguientes factores, llamados aptitudes mentales primarias: Numérico, Comprensión verbal, Fluidez verbal, Espacial, Razonamiento, Memoria y Velocidad de percepción.

2. Las aptitudes sensoriales: Son aquellas relacionadas con las funciones de los sentidos. Según su orden de importancia son las siguientes: Visual, Auditiva, Táctil, Olfativo y Gustativo

3. Las aptitudes motoras o motrices: Son las relacionadas con las funciones motoras. Algunas de ellas son: Control Muscular, Actividad manipulativa, Coordinación de los miembros del cuerpo, Tiempo de reacción(velocidad de reacción), Velocidad en el movimiento del brazo, Destreza manual, Destreza Digital, Velocidad de la muñeca y los dedos, Control de marcha, y Coordinación visomotora

Existen otras aptitudes que podemos denominar como especiales y que son realmente de un mayor grado de desarrollo, que las básicas, entre ellas encontramos las siguientes: (a) aptitud mecánica, (b) aptitud administrativa y (c) aptitud artística.

Es importante tener presente que en nuestras vidas, las aptitudes cumplen un papel destacado; ya que cada situación involucra varias clases de aptitudes.

Toda actividad requiere unas aptitudes básicas y un entrenamiento y la posible capacidad de desempeño de la persona; ya que cada individuo se encarga de adaptarse y satisfacer su vida de acuerdo con las aptitudes necesarias para realizar sus actividades en forma adecuada.

Al respecto de la utilización de los tests psicológicos aptitudinales, Aiken (1996) señala que el propósito principal de los tests es evaluar el comportamiento, las capacidades mentales y otras características personales con el objeto de ayudar en los juicios, predicciones y decisiones sobre las personas.

Así, dependiendo del propósito para el que se utiliza (para evaluar el conocimiento y comprensión actuales o para predecir el desempeño futuro), una prueba de habilidad puede ser una medida de logro o de aptitud. En este sentido, Carroll (1973), citado por Aiken, (1996) en uno de sus estudios descubrió que el desempeño de un grupo de alumnos en un curso de idioma extranjero, cuya calificación antes del curso, en una prueba de logro fue cero, podía predecirse con base en la calificación obtenida en una prueba de aptitud para el aprendizaje de idiomas extranjeros. Finalizando el curso, volvieron a aplicarse las pruebas de logro y aptitud y gracias a la capacitación mejoraba el logro pero no tenía ningún efecto en la aptitud, las calificaciones en la prueba de logro aumentaron en forma significativa, pero aquellas obtenidas en la prueba de aptitud permanecieron sin cambios.

La aplicación de pruebas de habilidades especiales, en la administración científica, buscaba que tanto los empleados como los patrones se beneficiaran si se desarrollaban pruebas psicológicas para ayudar a ubicar a los individuos en trabajos adecuados. Según este planteamiento los trabajadores serían seleccionados y vinculados en la estructura organizacional en puestos donde se pudieran desempeñar adecuada y productivamente, e igualmente podría identificarse a los empleados más competentes para su ubicación en puestos mas apropiados, mejorando la eficiencia en la producción.

Durante los años de la gran depresión, durante la década de los treinta, la generación de empleo y la ubicación laboral fueron temas ampliamente considerados, por lo cual se empezaron a desarrollar programas de investigación en la Universidad de Minnesota y otras instituciones, dando como resultado la creación de una serie de sencillas pruebas de habilidades especiales y más complejas baterías para utilizarse en asesoramiento vocacional, así como en la selección y ubicación del personal.

Los coeficientes de validez de la mayor parte de las pruebas de habilidades especiales no son fijos; varían con la naturaleza del criterio, la situación y el grupo que se somete a prueba. La validez también varia con las características del grupo que presenta la prueba, dependiendo del sexo, la edad, la etnicidad y nivel socioeconómico, así como de las variables afectivas como intereses vocacionales, estabilidad emocional, nivel de motivación para el logro y valores. Tales diferencias interindividuales que influyen en la correlación

entre una prueba y la media de criterio se conocen como variables moderadoras.

Entre las primeras medidas de habilidades especiales que se desarrollaron se encuentran las pruebas de "aparato", en las cuales se realizaba algún tipo de trabajo físico y requerían de mayor participación que las pruebas de lápiz y papel, sobre todo para los sujetos que presentaban deficiencias en la lectura.

Pero la confiabilidad en las pruebas de desempeño por lo regular era mas baja que aquellas en las pruebas de lápiz y papel, también su aplicación tomaba mucho tiempo y costo.

Por su parte, las pruebas de muestra de trabajo (o pruebas de réplica de trabajo), que requieren que los sujetos desarrollen una muestra de tareas similares a aquellas que comprenden determinado trabajo se encuentran entre las pruebas de habilidades más útiles en los contextos ocupacionales específicos.

Las pruebas de habilidades sensorio-perceptuales y psicomótricas son otro tipo de herramienta útil para encontrar información sobre la habilidad de un individuo en la realización de tareas relacionadas con el trabajo. Existe muy poca relación entre las habilidades mentales y físicas, pero el desempeño de las tareas puede depender tanto de las primeras como de las últimas. Sin embargo este tipo de pruebas son útiles como instrumentos de observación en el campo laboral para la selección, ubicación, clasificación de empleados así como para la incorporación en programas de capacitación, igualmente es aplicable en el diagnóstico y asesoramiento vocacional y educativo.



El desempeño de cada individuo en la escuela o el trabajo se ve afectado por la eficiencia o deficiencia de la visión y el oído, por lo que la mayor parte de las organizaciones educativas y laborales toman acciones periódicas para determinar la presencia de deficiencias visuales y auditivas por prevención personal y por garantizar la productividad escolar o laboral. Como complemento de los instrumentos de observación que miden una sola función, visual o auditiva, se encuentran instrumentos más complejos para la evaluación de distintas funciones sensoriales y perceptivas.

Uno de los instrumentos más antiguos para determinar la agudeza visual a cierta distancia es la tabla de pared Snellen, en la que el sujeto se coloca frente a la tabla a una distancia de seis metros y debe empezar a leer la hilera de letras más pequeñas que puede ver con claridad, primero con un ojo y después con el otro, la agudeza visual normal se expresa como 20/20.

Existe una prueba de observación de la capacidad visual, llamada el probador de visión B & L que se utiliza sobre todo como instrumento de observación en contextos industriales y se determinan perfiles para varias familias de trabajo visual.

En el caso de la agudeza auditiva, ésta se determina con un audiómetro, instrumento electrónico que presenta tonos puros de distintas intensidades y frecuencias en el rango auditivo normal. El procedimiento empleado para determinar el umbral auditivo en cada oído consiste en escuchar una serie de tonos con una frecuencia determinada que deben producir una sensibilidad específica.

Otra de las capacidades exigidas en las diferentes ocupaciones es la de distinguir los diferentes colores, para el caso de pilotos hasta para el caso de inspectores de hilos. Uno de los instrumentos para poner a prueba la visión del color es la prueba de Ishihara para el daltonismo (de Graham-Field Surgical Company), mediante un grupo de tarjetas, conocidas como placas pseudoisocromáticas, consistentes en un conjunto de puntos de distintos colores, una persona que tiene una visión de color normal percibe el conjunto como una forma numérica o de otro tipo sobre un fondo de puntos que contrastan y quien tiene deficiencias en este sentido, es decir, una persona daltónica puede ver solo una masa sin forma de puntos.

Un extenso programa de investigación que realizaron Fleishman (1954, 1972) citado por Aiken, L. (1996) y sus socios encontraron un alto grado de especificidad en las medidas de habilidades psicométricas. Fleishman identificó once (11) factores psicométricos: objetivo, continuidad brazo-mano, precisión de control, destreza dactilar, destreza manual, coordinación de extremidades múltiples, control de índices, tiempo de reacción, orientación de respuesta, velocidad de movimiento de los brazos, y velocidad muñeca-dedo, presión de dedo. También encontró que la confiabilidad de las pruebas psicométricas, en promedio, era más baja (70 y 80) que aquella de otras pruebas de habilidades especiales, dado que el desempeño en las pruebas psicométricas es muy susceptible a la práctica.

Estas pruebas tienen gran validez para predecir el éxito en trabajos repetitivos como un ensamblaje rutinario y la operación de una máquina, que

en trabajos complejos que comprenden habilidades perceptuales y cognoscitivas de orden más elevado, dado que lo que se requiere en este tipo de trabajos son movimientos motrices gruesos, finos o una combinación de estos y la delimitación de tiempo necesario para realizar y terminar una tarea.

Dos pruebas que están diseñadas para medir la velocidad y precisión de los movimientos gruesos de los dedos, manos y brazos son la prueba de destreza de Stromberg (de The Psychological Corporation) y la prueba de índice de manipulación de Minnesota (de American Guidance Service) Aiken (1996). En esta prueba se pide al sujeto que coloque tan rápido como le sea posible 54 discos de colores (rojos, amarillos, azules) del tamaño de una galleta. La prueba de índice de manipulación de Minnesota consiste en un tablero con orificios y bloques que son rojos de un lado y amarillos del otro. La prueba se divide en cinco subpruebas en las cuales los bloques se giran, mueven y colocan de cierta forma.

Algunas pruebas representativas de aquellas que requieran la manipulación de partes pequeñas son la prueba de destreza dactilar de O'Connor (de Stoelting Company), en la que el sujeto coloca pequeñas clavijas de cobre en los orificios de una tabla de fibra utilizando los dedos o un par de pinzas; la prueba de destreza con pinzas de O'Connor; el tablero de clavijas de Purdue consiste en cinco tareas para medir la destreza manual y la destreza dactilar fina y la prueba de Destreza con Partes Pequeñas de Crawford (de Psychological Corporation) que consiste en dos partes. La primera, los sujetos utilizan pinzas para insertar clavijas en los orificios y ponerles las tuercas. En la

segunda parte, se colocan tornillos pequeños en orificios con rosca y se atornillan con un desarmador.

Para casi cualquier ocupación industrial, parece ser necesario cierto nivel mínimo de capacidad psicomotriz, pero además cierto nivel de percepción espacial, conocimiento mecánico y otras capacidades mentales que son determinantes del éxito laboral. El conocimiento y habilidad mecánica es una de las primeras y más frecuentes habilidades mentales que se mide mediante pruebas de habilidades psicomótricas como velocidad y coordinación muscular, percepción de las relaciones espaciales y comprensión de las relaciones mecánicas.

Un aporte interesante fue el descubrimiento de la presencia de diferencias entre los sexos en las calificaciones en los reactivos de comprensión mecánica y espacial, en tanto que las mujeres obtienen calificaciones más altas en aquellos reactivos que requieren de destreza manual fina, los hombres la obtienen en las que requieren habilidades mecánicas, diferencias que se vuelven más marcadas en el bachillerato y, sin duda, los factores culturales tienen un papel importante en su producción.

Un análisis intensivo de la habilidad mecánica que realizaron D.G. Paterson (1930) y sus colegas en la universidad de Minnesota en la década de los veinte dio como resultado la elaboración de tres pruebas: Prueba de Ensamble Mecánico de Minnesota, Prueba de relaciones Especiales de Minnesota y Tablero de Formas de Papel de Minnesota (Paterson y otros, 1930). Citado por Aiken, L. (1996) En la primera de estas, una prueba de muestra de trabajo, el

sujeto vuelve a armar un grupo de objetos mecánicos desarmados, tarea que requiere destreza manual, percepción espacial y comprensión mecánica. El segundo y tercer instrumento en la serie son pruebas está referido a la medición de la habilidad para visualizar objetos en las tres dimensiones y manipularlos para producir una configuración en particular.

La prueba de Relaciones espaciales de Minnesota, edición revisada (de American Guidance Service) consiste en cuatro tableros de formas(A; B; C; D). Hay dos conjuntos de bloques con formas geométricas; uno de los conjuntos entra en los orificios de los tableros A y B, el otro conjunto en los orificios de los tableros C y D. La prueba comienza con los bloques fuera de los orificios. La tarea de los sujetos es recoger los bloques y colocarlos en el lugar apropiado en el tablero tan rápido como sea posible.

La prueba del Tablero en Formas de papel de Minnesota, Revisada (de The Psychological Corporation) es una adaptación para papel y lápiz de la Prueba de Relaciones Espaciales de Minnesota. Consiste en 64 reactivos de opción múltiple, cada uno con un cuadro que muestra una figura geométrica dividida en varias partes y cinco cuadros con respuestas que contienen una forma armada, los sujetos seleccionan el cuadro con la respuesta entre los cinco que muestran como se vería la figura geométrica si las partes estuvieran unidas. Esta prueba ha probado ser útil para predecir los grados en los cursos de taller e ingeniería así como calificaciones de supervisores y registros de producción en inspección, empaquetamiento, operación de maquinaria y otras ocupaciones industriales además en odontología y arte.

Al igual que muchas otras categorías de habilidades, la habilidad para el trabajo de oficina requiere la destreza manual y la velocidad para percibir semejanzas y diferencias, las habilidades verbal y matemática, que son aspectos de la inteligencia general.

También están disponibles pruebas de la habilidad para aprender las tareas de oficina complejas y de resolución de problemas de programación y operación de computadoras.

La prueba de trabajo de oficina de Minnesota (de The Psychological Corporation) se diseñó para utilizarla en la selección de dependientes, inspectores y otros especialistas en ocupaciones que comprenden la velocidad para percibir y manipular los símbolos. La prueba consiste en dos partes, comparación de números y comparación de nombres, en las cuales el sujeto observa 200 pares de números y 200 pares de nombres para encontrar los errores y marcar los pares idénticos.

La Batería de Habilidades para el trabajo de oficina (de The Psychological Corporation) está compuesta por siete pruebas diseñadas que miden una variedad de habilidades para el trabajo de oficina como son Archivo, Copiado de información, Comparación de información, Uso de cuadros, Lectura de pruebas, suma y resta, y razonamiento con números.

En la actualidad, y con el auge de los procesos tecnológicos y computarizados en las oficinas se requiere saber como programar una computadora que implica una combinación de habilidades de trabajo y de solución de problemas que las personas poseen en diferentes grados. Los

especialistas en medición han elaborado pruebas de aptitud para la programación de computadores, un ejemplo es la batería de aptitudes para Programador de Computadoras (CPAB de SRA London House), que consiste en subpruebas de significado verbal, Razonamiento, Series de letras, Capacidad para los números, y diagramación.

El propósito de esta Batería de 75 minutos es evaluar y seleccionar a los candidatos para los cursos de programación de computadores. También están disponibles pruebas que evalúan la aptitud para operar computadoras, una de éstas es la Batería de Aptitudes para Operadores de Computadoras (COAB) (de SRA London House), en la cual se deben reconocer las secuencias con rapidez, percibir la conformidad de los números y letras con un formato específico y analizar los problemas y visualizar soluciones en forma lógica. El tiempo de prueba para la COAB es de 45 minutos.

Por otra parte desde 1920 se han publicado varias pruebas de habilidad artística visual y habilidad musical. Las medidas de talentos Musicales de Seashore es una de las pruebas más antiguas que existen enfatizando la discriminación, el juicio y memoria para los tonos o combinaciones de estos. Otras pruebas de capacidad musical son las pruebas estandarizadas de Inteligencia musical de Wing y el perfil de Aptitudes Musicales, que comprenden el juicio y la discriminación de la música que tiene un significado. Sin embargo el éxito en la música o el arte depende de muchos factores aparte del talento. La mayor parte de estas pruebas ya no están disponibles comercialmente.

Se sabe que el desempeño creativo no es solo una función de la inteligencia relativamente alta, sino también de la alta motivación, la capacitación especial y quizás otras habilidades psicológicas. Pruebas como Las habilidades de Estructura del intelecto de Guilford y las pruebas de pensamiento creativo de Torrance son instrumentos diseñados para evaluar la creatividad.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, las pruebas diseñadas han sido numerosas y atienden la medición de diversas habilidades.

Para el presente caso, con relación al tema de investigación, se percibe que las diferencias de cada individuo, generan e influyen de manera decisiva en el puesto que ocupe el individuo en la escala laboral y en las relaciones que entable al interior del ámbito organizacional o laboral. Así pues, las diferencias en las habilidades constituyen un factor clave para la situación sociolaboral del individuo y por ende del contexto general en el que se desenvuelva. La identificación de dichas diferencias se ha logrado percibir a través de la creación y desarrollo de múltiples tests diseñados a partir de la psicología y ciencias afines, teniendo mayor auge en estos temas una disciplina, la Psicología Industrial, que ha sido definida como " la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la psicología a las personas en el trabajo " (Schultz, 1982/1998, p.6).

La psicología Industrial es una disciplina que ejerce enorme influjo sobre la calidad de vida moderna, ya que interviene directamente en el ámbito laboral, un espacio en el que la gran mayoría de la población joven, adulta o en algunos casos menores pasan buena parte de su tiempo; pertenecer al ámbito laboral



además de constituirse hoy por hoy casi como una obligación para la sobrevivencia, es estar inmerso en un espacio que proporciona un sentido de identidad; interviene en el sentido de autoestima, la seguridad emocional, la afiliación y la pertenencia, en resumen, en la salud psíquica y física, y paralelamente determina un nivel económico y un status social.

Así pues, la psicología industrial consiste en aplicar las herramientas adquiridas durante la formación psicológica a la conducta humana en el trabajo. Esto se realiza mediante la observación, el registro de las experiencias laborales y del rendimiento del trabajador, que se presenta en las diferentes organizaciones; en consecuencia se puede decir que la psicología industrial no se basa en opiniones ni en prejuicios infundados sino que sus procedimientos y resultados están sustentados teórica y experimentalmente en gran número de investigaciones.

Quizá el primero de los trabajos investigativos que se realizó en psicología industrial en Colombia y con el cual se inicia el desenvolvimiento en esta área, es el laboratorio psicométrico de Bogotá, que fundara el psicólogo Ernesto Amador Barriga, el 22 de marzo de 1950.

Posteriormente, en la década de los años sesenta, llega a Colombia una Misión de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), de las Naciones Unidas; dicha misión tuvo como objeto asesorar al país en la estructuración y realización de una encuesta nacional de ocupaciones e introducir la técnica del análisis ocupacional, que Urdaneta (1987a) citado por Ardila, R. (1993) define como:

Instrumento que permite conocer las funciones y operaciones realizadas en un puesto de trabajo así como la justificación de los diferentes procesos utilizados en su diaria ejecución. A partir de esta técnica podemos definir para un puesto de trabajo, las actividades que se realizan, los requisitos y requerimientos que exige, las condiciones físicas y habilidades mentales que debe poseer quien lo desempeña, los riesgos debidos a accidentes o las probables enfermedades profesionales derivadas de su ejercicio (p.346)

Según Urdaneta, (1987) citado por Ardila, R (1993) dicho "instrumento" permitió recopilar información sobre los puestos de trabajo y a partir de ello se comenzó a construir y evaluar una serie de instrumentos que facilitaron la posterior formación y desarrollo de Recursos Humanos dentro de la pirámide ocupacional.

Los primeros instrumentos fueron aplicados en el SENA, durante los años 70's y paralelamente la empresa privada introduce la misma metodología para seleccionar sus trabajadores. La influencia del SENA fue decisiva para el desarrollo de la Psicología Industrial, pues desde esta institución se comenzaron a organizar secciones y departamentos de selección, de capacitación y desarrollo, posteriormente, los servicios de relaciones industriales en las empresas, donde participaban profesionales de psicología y otras disciplinas como Administración, Ingenierías y Derecho entre otras. (Urdaneta, 1987 citado por Ardila R. 1993)

Todas estas innovaciones en la organización administrativa del trabajo, dieron paso a la institucionalización de la carrera administrativa como un

sistema de administración del personal que tiene por objeto mejorar la eficiencia de la administración y ofrecer oportunidades y garantías laborales que contribuyan a mejorar la calidad de vida del recurso humano.

En cuanto al sector privado, la psicología industrial ha desempeñado y hasta el momento lo continúa haciendo, un papel en campos como la organización del trabajo, la selección de personal, la inducción, entrenamiento y desarrollo del personal, principalmente, dando paso a la creación del área de Recursos Humanos.

Un departamento de recursos humanos se establece cuando debido a su gradual crecimiento, los gerentes y administradores de la empresa empiezan a percibir la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas y propias de otro departamento y de personal mucho más capacitado para asumirlo.

Un departamento de Recursos Humanos contiene toda una jerarquía de funciones especializadas dentro de la estructura organizacional. Los departamentos de Personal se dedican a proporcionar servicios para ayudar a sus empleados, directivos, y a la organización en general para cumplir sus metas. Los directivos de recursos humanos no ejercen autoridad, no tienen la responsabilidad de dirigir otros departamentos, pero tienen la posibilidad de asesorar a los Directivos, toman decisiones respecto a la producción, desempeño y también con respecto al personal y a su cargo.

El Departamento de recursos humanos, debe tener una adecuada planeación de manera que propenda por el bienestar del trabajador; sin

embargo el desempeño y el bienestar de cada trabajador es responsabilidad tanto del Departamento como de las directivas de la organización. El papel del Departamento tiene también implicaciones fuera del espacio laboral, ya que se atienden en la medida de las posibilidades de cada organización, las necesidades del trabajador que contribuye a mejorar las diversas relaciones que éste mantiene.

Los propósitos y objetivos del departamento de recursos humanos son obtener, desarrollar, evaluar y mantener la calidad de los trabajadores, para aportar a la organización un rendimiento exitoso; esto se logra a través del esfuerzo, eficiencia y eficacia de los empleados al realizar su trabajo y del estudio sistematizado por parte de los encargados de la nueva área.

Las actividades de Administración de Recursos Humanos son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización. Se encuentran organizaciones con departamentos que disponen con todas las actividades que abarcan la administración de recursos humanos, y otras que no disponen de los recursos suficientes para desempeñar funciones específicas, y por lo tanto se dedican a las actividades más importantes para la organización.

En consecuencia se puede decir que las actividades de Administración de Recursos Humanos específicamente están encaminadas hacia:

1. Planeación: Cuando la organización crece hasta exceder un número básico de empleados, se pone en acción una técnica que permita prever las necesidades futuras del personal, conociendo estas necesidades se procede al

reclutamiento, con el fin de obtener, personas adecuadas para la vacante. Posteriormente continua la selección con su respectivo proceso, y se define al candidato idóneo para el cargo.

2. Desarrollo: Al ingresar el candidato, desconoce aspectos y funciones de la organización, es por esto que requiere una inducción del puesto para que pueda adquirir sentido de pertenencia, y progreso para lograr así ser parte activa de la organización. Asimismo, las necesidades de recursos humanos de la organización puede satisfacerse desarrollando a los empleados actuales mediante capacitación propia a su cargo y en el mejor de los casos la formación integral del recurso humano. A medida que cambian las necesidades de la organización también se llevan acabo actividades de cambio, ubicación, transferencia y promoción.

3. Evaluación: Mediante el desempeño de cada persona se realiza una evaluación, que indicará la contribución y la confiabilidad de las actividades del departamento de recursos humanos, y así se identificará la calidad del desempeño en general, y si existe la necesidad de reevaluar, o modificar algunas actividades del departamento de personal; por ejemplo: la selección, capacitación, y el desarrollo.

4. Compensación: La aportación de los empleados a la organización produce una compensación, y está se transforma en sueldos, prestaciones legales, extralegales, bonificaciones. Además las empresas pueden realizar asesorías, seminarios que mantengan el desarrollo personal y laboral del empleado en un alto nivel.

Para el caso de la presente investigación se hará un mayor énfasis en el proceso de selección de personal, dentro del área de Recursos Humanos respecto del cual se tienen diversas definiciones.

Chiavenato (1994) afirma que:

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o como en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los mas adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales: a) adecuación del hombre al cargo, b) eficiencia del hombre en el cargo" (p.185)

La selección de seres humanos a partir de sus cualidades se remonta a tiempo antiguos, por ejemplo, cuando los romanos elegían a la raza negra para realizar trabajos fuertes mientras que la raza blanca se destinaba a conformar los ejércitos de guerra.

La selección de personal en principio se realizaba a través de la identificación de rasgos físicos, recomendaciones, la primera impresión y otros aspectos muy generales. Sin embargo, actualmente la gran mayoría de organizaciones procura reducir al máximo sus errores en la selección recurriendo a diversas técnicas, dado que una selección equivocado trae consigo costos de entrenamiento y reducción en el rendimiento así como posibles disfunciones en el clima laboral.

La selección como un proceso de comparación, implica la confrontación entre los candidatos que se presentan y entre los candidatos y las exigencias del cargo, esto con el fin de obtener la objetividad y la precisión en la decisión final, por lo cual se requiere en un primer momento suministrar el análisis y la descripción del cargo y posteriormente se acude a la aplicación de técnicas de selección. La comparación es una función desarrollada e implementada en la gran parte de las organizaciones por el departamento de recursos humanos, por profesionales psicólogos o afines con el propósito de que el proceso de selección este sustentado en bases científicas y estadísticamente definido.

"A través de la comparación, el organismo de selección ( Staff ) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior." (Chiavenato, 1994, pg. 186)

La selección de recursos humanos se apoya en un patrón o criterio determinado, el cual se toma a partir de una serie de técnicas que previamente se han establecido en las organizaciones. La recolección de información inicial acerca del cargo puede hacerse a través del análisis del cargo, es decir, determinar una especie de inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y aspectos extrínsecos del cargo (requisitos específicos que debe cumplir el aspirante al cargo).

A partir de esta información el proceso de selección se concentrará en la búsqueda y la evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presentan.

La recolección de información puede realizarse también mediante la técnica de los incidentes críticos, la cual consiste en anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, identificando aspectos relacionados con un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables y no deseables que empeoran o mejoran el desempeño en los actuales trabajadores para ser tenido en cuenta en la elección de los nuevos candidatos.

Al conocer los requisitos de la organización y del cargo vacante, así como los rasgos de la persona que debe ocuparlo, la tarea de quien selecciona consiste en identificar los rasgos de los candidatos y elegir a quien mejor se adapte tanto a la organización como al puesto vacante.

El proceso de selección tiene como objeto escoger dentro de un grupo de candidatos, a quien por los conocimientos, habilidades y potencialidades demuestre las mayores posibilidades para insertarse en la vacante y en el resto de la compañía, de modo que se pueda esperar una satisfacción del empleado y la optimización de los resultados de la empresa.

Actualmente, los procesos de selección han apuntado a ser objetivos con el fin de garantizar en mayor medida: a) calidad en la fuerza laboral, b) estímulo a que los trabajadores sean seleccionados por sus condiciones y no por ingerencias extrañas, c) reducción en costos de entrenamiento, lo anterior de alguna manera permite limitar un proceso subjetivo que puede traer las consecuencias contrarias.



El proceso de selección debe tener en cuenta aspectos como los predictores confiables y válidos así como los criterios de aplicación. Los predictores hacen referencia a los instrumentos o técnicas de medición de los rasgos personales de cada uno de los candidatos, descartando los candidatos con pocas posibilidades de cumplir con las exigencias propuestas al comienzo del proceso, dichos predictores están representados en las entrevistas, pruebas confiables y muestras de trabajo durante un período denominado de prueba, el cual varía según cada organización.

En cuanto a los criterios, las variables que miden el desempeño del trabajador, deben realmente medir un aspecto determinado, por ejemplo, para un vendedor, uno de los criterios de puede hacer referencia al número de ventas realizadas por día.

Las diferentes empresas tienen de antemano unas políticas propias, estas están adaptadas a las condiciones en que se encuentra el mercado de la mano de obra, dentro de las especialidades que generalmente buscan, y así mismo se tienen en cuenta los criterios internos marcando una tendencia sin crear normas rígidas.

El inicio de este proceso funciona a partir del análisis ocupacional, donde se clarifican los objetivos del cargo y por ende los resultados esperados del trabajo de la persona que ocupará la vacante. Con los objetivos definidos se describen las funciones y se determinan las condiciones para ejecutarlas, con lo cual se introduce el diseño del perfil del ocupante del cargo. Además de incluir en el perfil las características para el desempeño de las funciones, se

deben incluir características como la capacidad comunicativa, la actitud de integración y de interrelación, así como el trabajo en equipo y la capacidad de liderazgo.

Según Urdaneta, (1987); Citado por Ardila, R. (1993)

A partir de la elaboración del análisis ocupacional, el diseño de los manuales de funciones y de requisitos, del perfil del cargo, etc.; se escogen las pruebas objetivas que verificarán la correspondencia de los requisitos de este y los que acredita el candidato al empleo. Se miden así aptitudes, conocimientos generales y específicos del aspirante y se comparan por los exigidos por el cargo (perfil del cargo). (p.349).

El contacto directo con los candidatos empieza a realizarse a través de varias etapas que contienen en general los siguientes instrumentos de selección: 1) hojas de vida, 2) pruebas, 3) entrevista y 4) muestras de trabajo.

1. La hoja de vida es el documento en el cual aparecen los antecedentes personales y laborales de un individuo, entre ellos el lugar y fecha de nacimiento, estado civil, lugar de residencia, estudios, experiencia laboral, aficiones, referencias personales e institucionales, distribución del presupuesto familiar, logros personales y profesionales. Cada uno de los datos constituye un dato predictivo, por ejemplo el tiempo de permanencia en los diferentes cargos es un indicador de desempeño laboral; la pertenencia a asociaciones, distinciones orientan sobre el interés del aspirante en el campo, las referencias permiten ubicar el grupo social al que pertenece y los logros académicos pueden predecir su capacidad de aprendizaje.

La cuidadosa revisión de la hoja de vida permite captar asuntos como periodos de desempleo, omisiones, frecuencias de cambio de trabajo, razones para dejar los cargos anteriores, aspiración salarial y necesidades económicas. Con la información obtenida mediante este instrumento, ocurre un primer filtro de elección, en la que se descarta a los aspirantes que no reúnen las condiciones mínimas exigidas por el cargo.

2. Las pruebas o tests de selección permiten medir diferencias individuales en algún rasgo o comportamiento, las pruebas tienen diversas clasificaciones siendo las más frecuentes, según su finalidad: a) pruebas de conocimiento, b) pruebas de desempeño, c) pruebas de inteligencia y d) pruebas psicológicas o de personalidad.

Las Pruebas de conocimiento; miden lo que una persona sabe como resultado de sus experiencias de aprendizaje como seminarios, cursos, y lecturas. Estas pruebas son útiles y frecuentemente utilizadas en los casos de aspirantes a los cuales no se les exigen certificados de estudios y permiten evaluar fundamentalmente la capacidad de aprendizaje del individuo.

Las Pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para realizar ciertos ejercicios o actividades que son parte importante para el desarrollo eficiente del trabajo que aspira, existen pruebas de desempeño para medir habilidades intelectuales específicas (verbales, numéricas, de memoria), habilidades mecánicas, psicomótricas, de creatividad y sensoriales.

Las Pruebas de inteligencia miden la capacidad de pensar lógicamente; miden algunos rasgos intelectuales específicos y aunque estas pruebas han

sido objeto de controversia cuando se les considera como predictores de desempeño han sido ampliamente utilizadas como indicadores del potencial de desarrollo de las personas, de lo que cada individuo puede lograr.

Las Pruebas psicológicas o de personalidad miden algunos rasgos característicos del comportamiento de un individuo, tales como temperamento, motivaciones, hábitos y actitudes.

Todo este conjunto de pruebas son utilizadas para rechazar a los candidatos que muestran conductas que dificultarían su integración a la cultura de la organización.

Las pruebas de selección deben medir determinados parámetros de comportamiento, aptitudes, en el desarrollo del trabajo de los participantes en el proceso. Para establecer este criterio de medición se debe contar con el análisis realizado previamente, con el perfil del candidato ideal, con el fin de determinar si lo que se pretende obtener del candidato son habilidades comerciales, aptitudes mecánicas, capacidad de trabajo en grupo, o otra característica que sea adecuada para el cargo.

En España existen varias empresas que se dedican a la investigación y comercialización de pruebas psicológicas, se encuentra entre ellas TEA Cegos, que quizás sea la organización a la que más habitualmente recurren los profesionales de la selección para adquirir pruebas de este tipo. Este tipo de empresas edita anualmente catálogos donde se especifican todas las pruebas disponibles basadas en su finalidad, por ejemplo distingue entre pruebas de inteligencia y desarrollo, aptitudes, personalidad, neuropsicología,

pedagógicas, y de rendimiento, informática, idiomas, entre otras. Igualmente se explica su utilidad, las normas de uso, el procedimiento de validación, los parámetros de fiabilidad, incluyen las planillas de corrección y elementos indispensables para aplicarlos con efectividad.

Los tests de aptitudes son uno de los mas recomendados en el proceso de selección, especialmente en aquellos candidatos que no han adquirido suficiente experiencia profesional, y aquellos que requieren un rendimiento determinado en labores específicas del cargo para el cual serian contratados, pues permiten medir habilidades concretas.

3. Cuando se conocen los resultados de las pruebas aplicadas al candidato, en las cuales se han determinado alguna o algunas habilidades exigidas por el perfil preestablecido, se procede a corroborar la información arrojada por las pruebas con la entrevista al aspirante. La entrevista es el contacto directo con un propósito definido, es la técnica de selección más utilizada, pues en las organizaciones no hay contratación del nuevo trabajador sin al menos haber realizado una entrevista. La entrevista permite profundizar y correlacionar los datos presentados en la hoja de vida, conocer al candidato y evaluar la expresión y la presentación. Después de la entrevista, el entrevistador debe registrar en un formato su evaluación y percepción del candidato.

La entrevista bien planeada y ejecutada puede servir para medir algunos rasgos personales, mediante preguntas para verificar conductas pasadas en su ambiente laboral, escolar, familiar y demás espacios en los que ha estado

inmerso el candidato. Además es muy útil para explorar en profundidad algunos aspectos relevantes de la hoja de vida de los aspirantes.

La entrevista requiere ser técnicamente estructurada, lo que implica tener en cuenta tres elementos; planeación, ejecución, y evaluación. En la fase de planeación se debe establecer los objetivos de la entrevista, o sea los rasgos prioritarios a medir, de manera que mediante la preparación de la entrevista puedan abordarse los datos más trascendentales y relevantes para el cargo, asuntos como las funciones y requisitos del cargo, relaciones funcionales del cargo, ambiente de trabajo en la división a la que pertenece el cargo, escala salarial, posibilidades de ascenso, aspectos relevantes en la hoja de vida del aspirante, expectativas y cumplimiento de objetivos de la organización.

La fase de ejecución debe contemplar una actividad de iniciación, mediante preguntas abiertas y de fácil respuesta, para preparar anímicamente al entrevistado, reduciendo los niveles de ansiedad y estableciendo un clima favorable para el desarrollo de la entrevista. En la parte central del desarrollo de la entrevista, el entrevistador formula las preguntas mediante el uso de una guía debidamente preparada para obtener la información predictiva que realmente necesita para evaluar los rasgos establecidos en la fase de planeación. La guía de la entrevista debe utilizarse de tal manera que no se convierta en la aplicación de un cuestionario oral, sino que sea una pauta que oriente el desarrollo de la entrevista, que facilite la identificación de los aspectos que se deben contemplar de manera que no quede ninguno

pendiente. Finalizada la entrevista, el candidato debe ser informado con la mayor precisión posible sobre los siguientes pasos del proceso de selección.

La evaluación de la entrevista se realiza inmediatamente finalizada, en ella se incluyen la descripción de los hechos captados durante la conversación y demás observaciones que están relacionados con las características que se pretenden medir. Como resultado del análisis de estos hechos el entrevistador debe proceder a formular su opinión, lo más objetiva posible, en un formulario de evaluación, que definirá si es posible que el candidato continúe en la siguiente etapa o si es descartado del proceso.

4. En el caso que el candidato continúe en el proceso de selección dado que ha obtenido buenos resultados en la entrevista, ingresa a la siguiente etapa conocida como muestra de trabajo o periodo de prueba, el cual implica la contratación del trabajador, en un lapso de tiempo en el que se evalúan sus capacidades ya en el campo real, lo que determina si continúa en su trabajo o debe abandonarlo, o quizá por opción propia decida autoevaluarse y renunciar.

Las etapas descritas anteriormente deben ser integradas en un programa de selección elaborado de forma que facilite la toma de decisiones sobre los candidatos, por lo cual cada una de las etapas debe ser claramente definida y detallada de manera que se conviertan en verdaderos filtros de selección y faciliten contar cada vez con el menor número de candidatos que cumplan con la mayoría de los requisitos establecidos.

Por ende, en las organizaciones se propende por cualificar cada etapa, entre ellas los tests que han cobrado gran importancia porque permiten medir

habilidades y características; a través de un mecanismo diferente a la entrevista y que sirve como complemento o contraste de los resultados observados en estas etapas. Teniendo en cuenta que es justo el tema de tests psicológicos, el objeto de la presente investigación, a continuación se realiza una referenciación más amplia del tema.

“El test psicológico es un instrumento de medición, un patrón que se aplica en forma constante y sistemática para medir una muestra de conducta”. (Schultz, 1982 / 1998, p.112), los tests psicológicos han sido utilizados como una herramienta favorable en la toma de decisiones en diferentes campos. Por ejemplo, en el campo educativo, se ha identificado a la aptitud de los niños para aprovechar ciertos tipos de instrucción escolar, se han realizado diagnósticos de fracasos académicos y descubrimientos de la deficiencia intelectual.

En el caso de la industria, los tests se utilizan para seleccionar personal en todos los niveles de la responsabilidad empresarial, hasta se ha llegado a afirmar que las empresas confían demasiado en los tests. Otros opinan que muchos de los de uso ordinario carecen de utilidad. O que aquellos tests que son creados dentro de cada organización para cargos específicos, no tienen ninguna validez, ya que en ocasiones son hechos por personas fuera del departamento de selección de personal, sino lo hay, que consideran que poseen los conocimientos profesionales para dicha realización y ejecución de tests de selección, y es aquí precisamente donde posteriormente se observan las consecuencias negativas dentro del rendimiento laboral del candidato



escogido, a través de un desarrollo de selección poco objetivo y válido. Por lo tanto, es relevante tener en cuenta que dicho proceso dentro de una organización debe realizarse por personas altamente calificadas si se desean tener buenos resultados empresariales.

Schultz, (1982 / 1998) afirma categóricamente que:

Los tests objetivos son a todas luces más convenientes para hacer una evaluación más imparcial de los candidatos y para compararlos en forma equitativa. En la industria, no se prescinde en absoluto de los tests subjetivos con fines de selección de personal, pero los resultados son discutibles. (p.114)

Para la interpretación de los resultados de un test psicológico, se requiere un marco de referencia o un criterio de comparación, pues de lo contrario es imposible equiparar el rendimiento de un sujeto con el de otras personas semejantes. Y esto se consigue mediante las normas establecidas previamente del test, la distribución de las puntuaciones en un grupo numeroso de personas cuyas características se parecen a las de los candidatos, es decir, el grupo muestra de estandarización constituirá el patrón de comparación para la calificación y evaluación de las capacidades que se quiere identificar en los participantes.

La comparación con una distribución de puntuaciones de un grupo numeroso dará un significado objetivo a la calificación individual, de acuerdo a la media y la desviación estándar, se sabrá la posibilidad del candidato para continuar el proceso o asumir el cargo para el cual fue convocado, con esta información comparativa, existirá una mejor posición de evaluar objetivamente

sus posibilidades de dar un buen rendimiento en el trabajo frente al resto de los candidatos.

Schultz, (1982/ 1998) afirma que:

El test psicológico cumple dos funciones, a saber; selección y asignación; ambos consisten en hacer una predicción acerca del comportamiento futuro del candidato. Se utilizan los mismos tipos en ambos casos, consistiendo la diferencia en la manera de aplicar los resultados. (p, 112)

Sostiene también que en la selección, lo importante es identificar al candidato que reúna las cualidades necesarias para determinado puesto; seleccionando a los más idóneos para ocuparlo. Pero la selección no termina al contratar al nuevo empleado, el proceso continúa al incorporar al trabajador a otros cargos superiores en la pirámide ocupacional al que actualmente ocupa. A este nivel la selección es quizá más importante que la contratación inicial, pues si se comete un error, las consecuencias resultarán más nocivas para la organización, los otros y el mismo trabajador.

En cuanto a la asignación, el interés o el problema consiste en encontrarle el tipo adecuado de trabajo; en este proceso interviene un orientador vocacional, quien diagnostica las capacidades del individuo a fin de señalar y ubicar el trabajo que le ofrece mayores probabilidades de éxito. Los tests psicológicos rara vez se utilizan en la industria para realizar la asignación; suelen aplicarse para esta función en escuelas y universidades.

Schultz, asegura que los psicólogos del departamento de personal se interesan en dos enfoques de la validez relacionada con un criterio: la validez predictiva y la validez concurrente. La primera, consiste en aplicar el test a los candidatos durante un período determinado y luego contrastarlos a todos, prescindiendo de sus calificaciones. Posteriormente, conociendo ya el rendimiento laboral de cada uno, las puntuaciones y estimaciones del rendimiento se correlacionan a fin de valorar la eficacia con que el test predijo el éxito en el trabajo.

La segunda, es un método que consiste en administrar el test a individuos que ya se desempeñan laboralmente en la organización y luego se correlacionan las puntuaciones del test con las estimaciones del rendimiento labora. La desventaja principal radica en que como ya son empleados, son los mejores candidatos pues los menos eficientes ya habrán sido despedidos, transferidos, o habrán renunciado.

Los tests más satisfactorios incluyen en su manual los resultados de los estudios de validación, es costoso en dinero y tiempo pero sin esa información el departamento de personal no tendrá mucha confianza en que el test realmente cuantifique las cualidades y destrezas que se busca identificar en los candidatos.

Una prueba debe incluir una muestra representativa de todas las preguntas que han de formularse, que deben surgir a partir de la evaluación de destrezas y habilidades que exige el trabajo.

Es primordial comprender los diferentes procesos y manejos que se detectan actualmente durante la aplicación de los tests psicológicos dentro del

departamento de selección de personal, y las posibles consecuencias que conllevaría si se ejecutan dichos tests con una equivocada experiencia y conocimiento en esta área. Aunque se es consciente que esta investigación no tiene como objetivo fundamental mostrar si hay o no una adecuada aplicación de los tests en las diferentes organizaciones, es importante conocer estos conceptos.

La implementación de programas de aplicación de tests debe realizarse por etapas que son esencialmente las mismas que se requieren en cualquier programa de selección de personal. Para iniciar, se debe investigar la índole del puesto al que están destinados los tests, realizando el análisis del puesto y del trabajador, con lo cual el test o los tests estarán dirigidos a medir las conductas y habilidades necesarias para la realización del trabajo. A pesar de que se haya analizado el puesto, si no se aplica un test idóneo el programa de selección está condenado al fracaso.

En esta etapa del proceso la psicología juega un papel muy importante, pero a qué fuente acude el psicólogo en busca de tests apropiados?. Puede valerse de los que se encuentran disponibles en el mercado o bien confeccionar uno para satisfacer las necesidades específicas del puesto y de la compañía, teniendo en cuenta todos los criterios de validación.

Actualmente, cualquier tipo de trabajo cuenta con un test que mide las capacidades y que predice el rendimiento y se puede adquirir en el mercado. No obstante, los tests constituyen un área de la psicología industrial, que se ha contaminado muchas veces, pues algunos tests no son más que cuestionarios

con un título que conlleva cierto prestigio y categoría y luego se proclaman como el único medio para seleccionar los candidatos más aptos.

La aplicación de los tests que no tienen la validez ni las normas correspondientes, tienen efectos a futuro cuando se obtienen una deficiencia en la calidad del trabajo y las relaciones del trabajador seleccionado, además esta experiencia, que se presenta con mucha frecuencia en la industria no solo acarrea pérdidas a las empresas, sino que hace perder prestigio y credibilidad en los programas de tests bien elaborados y en los profesionales del área.

Según Schultz (1982/1998) solo los psicólogos calificados y expertos están en condiciones de implantar buenos programas de selección, sobre todo los que incluyen tests psicológicos, pues deben escogerse los tests más satisfactorios, que incluyan información relativa a la confiabilidad y validez y pongan a disposición de sus usuarios normas para la evaluación.

Sin un conocimiento completo del material pertinente, no es posible hacer una buena elección entre los numerosos tests ya elaborados, que sin duda son un sistema menos costoso que crear uno nuevo. Además en muchos de los casos, la selección del personal es apremiante y no existe por tanto el tiempo para la investigación y creación de un nuevo test.

Cuando se requiere un tests que cuantifique las habilidades indispensables para un nuevo tipo de trabajo, algunas organizaciones sugieren la creación de tests psicológicos para el puesto específico. En este caso, el psicólogo del departamento de selección de personal debe recopilar una lista de reactivos o

cuestiones apropiadas, averiguando si en realidad mide lo que pretende, es decir, debe demostrar su validez.

El psicólogo con su espíritu crítico debe examinar y valorar cada reactivo, distinguiendo cuales logran buenas y malas calificaciones en la prueba, con lo cual se determina el grado de dificultad de cada reactivo, pero si la mayoría consigue buenas calificaciones, se hace necesario una revisión pues las preguntas son demasiado fáciles, con lo cual se produce entonces poca variación de puntuaciones y esto dificulta distinguir con seguridad entre los que sobresalen en la característica o capacidad evaluada y los que la poseen en grado moderado o incluso bajo. Tampoco los reactivos deben ser difíciles en extremo.

La valoración de la validez predictiva se realiza al aplicar el test a un grupo numeroso de candidatos, quienes serán seleccionados a partir de los criterios actuales de selección, sin apoyarse en las puntuaciones del nuevo tests, pues en esta etapa de la investigación se desconoce el valor del tests. Posteriormente, se mide el desempeño de cada empleado en su trabajo, cuando ha laborado suficiente tiempo en el cargo y ha alcanzado un poco de competencia; esas estimaciones se compraran con la puntuación del test. Este es un proceso creativo pero largo y costoso; razón por la cual las organizaciones establecen la validez del test aplicándolo a los empleados que ya pertenecen a la empresa (validez concurrente).

Existe otro procedimiento en el cual la administración de tests se hace solo a los empleados más destacados, utilizando los resultados como criterio de

selección del futuro personal, pero este sistema solo aporta datos significativos si distinguen entre ambos tipos de empleados, previa evaluación a partir de un criterio del rendimiento, que identifique el éxito en el trabajo.

Lo citado anteriormente nos muestra las diferentes problemáticas, que se pueden presentar sino se realiza una revisión exhaustiva de la validez y la confiabilidad de los tests psicológicos que se están manejando al interior de una organización; pero al tener presente lo anterior dentro del departamento de selección de personal, se llevará a cabo una mejor elección de candidatos, de acuerdo a las capacidades que dictamine y exija cada vacante. Comprobado la validez y confiabilidad del tests, se procede a establecer puntuaciones mínima y máxima.

Es necesario tener en cuenta que las condiciones de aplicación del tests han de ser lo más cómodas y agradables posible para que los candidatos se encuentren en un estado que favorezca un buen rendimiento.

Una de las experiencias más importantes en la implementación de aplicación de tests, ocurrió en 1942, fecha en que un experto de renombre mundial, el Dr., L. L. Thurstone, fue contratado como asesor de Sears Roebuck and Co. para idear un programa destinado al personal gerencial.

Se elaboró una serie de tests, denominada batería de tests psicológicos para ejecutivos de Sears (SEBPT), a fin de cuantificar el factor de competencia general de los mismos, con dos objetivos: 1) averiguar las características de los ejecutivos de Sears; 2) prever la capacidad gerencial en los elegibles para el ascenso.

En la primera fase, sobre las características de los ejecutivos, la batería de pruebas fue aplicada a una muestra aleatoria de más de 2000 ejecutivos, de diferentes rangos, para incluir algunos en todos los niveles de competencia. Los resultados arrojados, en síntesis determinaron las características siguientes:

1. Inteligencia de alto nivel. Superior a la de un universitario corriente.
2. Alto nivel de liderazgo social y trato social.
3. Alto nivel de seguridad en sí mismo.
4. Objetividad en la percepción de sí mismo y de los demás
5. Alta tolerancia con los demás
6. Gran preocupación por obtener el reconocimiento y por cuestiones económicas.
7. Fuerte mentalidad orientada al logro.

Para ampliar la investigación sobre esas cualidades, se aplicó en Sears un cuestionario cuyo tema eran los valores laborales de 1500 ejecutivos. Se obtuvo un patrón bien definido de valores: interés por la oportunidad de progresar, firme identificación con la empresa, preocupación por el sueldo, el reconocimiento y el status.

La segunda fase consistió en prever el potencial gerencial. Por medio de una versión abreviada de la batería de tests de la Sears, se practicaron tests en más de 2000 empleados del departamento de ventas y supervisores de bajo rango. Al cabo de cinco años, se analizó el progreso conseguido por cada uno.



Los datos permitieron a los psicólogos sacar la conclusión siguiente: la batería de tests predice con más confiabilidad el potencial gerencial de los empleados actuales y de los candidatos.

La siguiente etapa del programa de Sears consistió en investigar los factores Psicológicos específicos que permiten distinguir entre un gerente eficiente y uno ineficiente, para ello se administró la batería de tests SEBPT a dos grupo: (a) un grupo de ejecutivos que habían sido despedidos por incompetencia y (b) a un grupo de ejecutivos jóvenes y prósperos. Los rasgos específicos capaces de diferenciarlos son inteligencia, sociabilidad, optimismo, liderazgo social, seguridad en sí mismo, dominio, motivación y objetividad.

La investigación ininterrumpida en su proceso, sobre la selección, realizada por Sears, es un modelo de rigurosidad y complejidad que involucró el apoyo de la alta gerencia a lo largo de su elaboración e implantación, altas sumas de dinero y mucho tiempo. Este trabajo de investigación ha sido un caso excepcional, dado que muy pocas empresas cuentan con los recursos financieros, profesionales y de tiempo para incurrir en procesos semejantes.

Así pues, en Sears, desde hace 25 años, todos los que han alcanzado puestos de alto rango se someten antes de esta batería de tests, que cuenta con completa eficacia y validez, por ello se considera que Sears posee uno de los grupos administrativos más brillantes y activos en la industria actual.

De esta manera, si un programa de pruebas se lleva a cabo debidamente, será una inversión fructífera para cualquier organización.

En la actualidad, en Colombia, según Urdaneta (1987), citado por Ardila R.(1993) las pruebas e instrumentos de evaluación psicológica que se distribuyen a nivel de Tests de Aptitud están basados en la clasificación realizada por PSEA Ltda, Madrid, España y son:

Baterías Generales: APT, PMA, BPA-1, AMPE Elemental, Tests de Oficios, NEGÓ, DAT, TEA, AMPE Factorial, DECATEST, SAE.

Tests Verbales: COE, Tests Numéricos.

Tests Numéricos: Monedas

Tests de Aptitudes Espaciales y Mecánicas: Rompecabezas impresos, Palancas, Mecánica, Desarrollo de superficies, Rotación de figuras macizas.

Tests Perceptivos y de Atención: Consonantes, Formas idénticas, Toulouse Pieron, BG-3, Vocales, Cuadrado de Letras, Caras, BG-9.

Tests de Memoria: MY, MAI, Ordenes de Oficina, Memoria con Sentido.

Tests de Destreza Manual y Motora: DENNETT, CRAWFORD, STROMBERG, Coordinación Bimanual, Rapidez Motora, Coordinación Visomotora.

Tests de Aptitudes Administrativas : SET, Batería de Subalternos, BTA, IC, ABI, OPERARIOS, GCT, BV-17.

Para la presente investigación se han delimitado los tests de acuerdo a los que pueden ser utilizados posiblemente en el sector financiero, teniendo en cuenta, la finalidad, la edad y el objetivo.

ABG: Aptitudes básicas Generales formas 1 y2

Autor: Sección de estudios TEA, Ediciones S.A..

Aplicación: Individual o colectiva, Edad: Adolescentes y adultos

Finalidad: Apreciación de factores que se consideran influyentes en la realización de tareas profesionales, cada una de las formas esta integrada por las siguientes pruebas: ABG-1, IE-1, TN-1 Y C2, que evalúa aptitud intelectual, numérica y conocimientos de ortografía. Nivel cultural bajo. ABG-2 verbal definiciones ortografía-1 y TNA-1 que aprecian aptitud verbal, conocimientos de ortografía y aptitud numérica. Nivel cultural medio

ABI :Aptitudes básicas para la informática.

Autor: Ma.V de la Cruz. Aplicación: individual o colectiva.

Edad: A partir de los 16 años.

Finalidad: Evaluación de algunas aptitudes requeridas para el trabajo informático. La batería esta integrada por seis pruebas independientes.

B.O.: Batería de operarios.

Autor: Sección de estudios TEA, Ediciones S.A.. Apreciación de aptitudes que influyen en la realización de las tareas profesionales de operarios, por medio de pruebas de inteligencia general, especiales y mecánicas.

B.P.A. Batería pruebas de admisión 1 y 2.

Autor: N. Seisdedos, aplicación: individual o colectiva. Edad: A partir de los 16 años, con niveles culturales medio y bajo.

Finalidad: Apreciación de rasgos aptitudinales que se consideran básicos en gran número de tareas auxiliares, principalmente de tipo administrativo.

B.S. Batería de subalternos.

Autor: Autor: Sección de estudios TEA, Ediciones S.A., Aplicación: Individual o colectiva. Edad: a partir de los 16 años, con un nivel cultural medio.

Finalidad: Apreciación de algunas aptitudes básicas para el trabajo subalterno.

DAT: Tests de Aptitudes diferenciales.

Autor: G.H.Bennett, H.J.Seashore y A.G.Wesman. Evaluación de los siguientes aspectos: razonamiento verbal, numérico, abstracto, rapidez y precisión perceptiva, comprensión mecánica y dotes especiales. Constituye una de las baterías más completas y mejor elaborada que actualmente puede disponerse como apreciación de las actitudes básicas de la inteligencia. Ha mostrado eficacia en el ámbito de la selección, por cuanto a los perfiles profesiográficos de un gran número de actividades ponen de manifiesto la necesidad de valorar todas las partes de las capacidades cognitivas apreciadas por la batería.

B.T.A. : Baterías de pruebas administrativas.

Autor: Sección de estudios de TEA, edición S.A.. Apreciación de aptitudes para el trabajo administrativo mediante pruebas de atención numéricas, verbales y de retención de ordenes.

G.C.T.: Test de aptitudes administrativas II.

Autor: The Pshycological Corporation Staff, aplicación: Individual o colectiva.

Edad: A partir de los 14 años. Nivel cultural medio.

Finalidad: Evaluación de las capacidades que se consideran más influyentes en la realización eficaz del trabajo administrativo.

S.E.T.: Baterías de tests para la selección de personal administrativo-

Autor: George K.Bennett y Marjorie Gelink. Apreciación de aptitudes para el trabajo administrativo, preferentemente en niveles profesionales bajos.

M.O. Método y orden.

Autor: N. Seisdedos, aplicación: Individual o colectiva. Edad: A partir de la adolescencia.

Finalidad: Evaluación de la capacidad para actuar con método y orden esas estrategias de actuación que hacen más eficiente una tarea relativamente simple.

C.O.E. Comprensión ordenes escritas.

Autor: Autor: Sección de estudios TEA, Ediciones S.A, aplicación: Individual o colectiva.

Finalidad: Evaluar la capacidad para comprender e interpretar ordenes transmitidas por escrito.

T.S.A.V. : Semántico de aptitud verbal.

Autor: Pereña Bran, aplicación: Individual o colectiva. Edad: Adolescentes y adultos preferiblemente con buen nivel de formación.

Finalidad: Evaluación de la aptitud verbal, lingüística y semántica.

Fuente : PSEA Ltda, representantes exclusivos TEA S.A. Madrid España.

En síntesis, el procedimiento de selección debe iniciarse con el análisis de las hojas de vidas, para adquirir información general, el procedimiento podría continuar con la administración de algunas pruebas, descartando los candidatos menos calificados, y finalmente la entrevista permitirá tener mayores herramientas para tomar la decisión final. El candidato escogido se enviará a los respectivos análisis médicos, para luego realizar la contratación y la inducción al cargo.

El programa de selección debe ser elaborado de tal manera que facilite la toma de decisiones en el proceso de selección, contemplando los logros

específicos que los actuales trabajadores han obtenido para convertirse en guía de los nuevos trabajadores ideales, además el programa debe estar tendiente a mantener bajos índices de rotación del personal nuevo. Aunque la eficiencia y permanencia de los trabajadores nuevos dependen no solamente de una acertada selección sino de otros factores tales como la inducción y el reclutamiento, es reconocido que en buena parte son efectos de las decisiones de selección.

Es necesario que las organizaciones y específicamente el departamento de recursos humanos cuente con políticas tendientes al respeto a la equidad y la ética en la utilización de técnicas de selección, en este sentido existen políticas en las que por ejemplo, para ser más ecuánimes la escogencia debe ser de tres candidatos como mínimo, para luego tomar una decisión en consenso con los otros departamentos involucrados en la selección del candidato.

Las actividades o etapas del procedimiento de selección y su secuencia varían de acuerdo a la descripción del cargo, al tipo de empresa y a los recursos disponibles, pero de manera general todos los procesos de selección se rigen por las etapas expuestas anteriormente.

Para el caso de la presente investigación, es decir, el sector financiero, se cuenta con un proceso de características definidas, pero antes de señalarlo resulta pertinente hacer una introducción general del sector.

Los orígenes del ser del sector financiero, reside en la imposibilidad de que los agentes que participan en los mercados puedan coordinar de forma objetiva y bilateralmente las decisiones financieras. El intermediario financiero aparece

como un recolector, productor y procesador de la información que aisladamente no pueden realizar los agentes, al menos sin incurrir en costos exagerados, no puede entenderse al margen de las dificultades que se generan en una economía en donde la información no fluye libremente, en donde los costos de transacción son elevados.

El sistema financiero desempeña funciones cruciales para el buen funcionamiento de la economía a nivel nacional e internacional y la distribución eficiente de los recursos. Aunque la intermediación de fondos es la única labor que suele atribuírsele, el sector financiero cumple funciones relacionadas, fundamentalmente con la transformación de los activos. Esta interpretación conduce habitualmente a trivializar la actividad financiera y minimizar su papel en el buen funcionamiento de los demás mercados de la economía, es decir, se ve al sistema financiero sólo como un intermediador de los recursos del ahorro público.

El sector financiero contribuye en la movilización de cuantiosas cantidades de ahorro hacia los proyectos de inversión, que generan otros recursos para luego ser asignados y acercados a la población en forma de créditos e intereses. Así mismo, el sector realiza transacciones internas y externas para apoyar los intercambios comerciales, evitando los pagos en efectivo y por ende reduciendo riesgos causados por la inseguridad.

Los adelantos tecnológicos y la adecuada administración y manejo del sector a través de la amplia red de cajeros automáticos, los sistemas electrónicos para el pago en los puntos de venta(POS); las transferencias



electrónicas hechas desde un teléfono o desde un computador vía Internet, son apenas algunos de los instrumentos dispuestos para que el comercio, la industria y demás sectores puedan realizar ágilmente sus intercambios. Adelantos que el sector ha incorporado a lo largo de su historia y que hoy en día se convierte en uno de los que cuenta con mayores facilidades para sus clientes internos y externos.

Como administrador del ahorro público, el sector financiero proporciona liquidez a la economía. Los depositantes confían en que sus demandas serán atendidas en el momento en que sean solicitados los recursos, de acuerdo con el contrato de depósito.

El sistema financiero ejerce un monitoreo sobre los usuarios del ahorro público, consistente en la recolección y procesamiento de información financiera y económica para distinguir entre los diferentes niveles de riesgo y poder asignar los recursos eficientemente, las entidades financieras también siguen de cerca la evolución de los proyectos y la situación financiera de los clientes con el fin de garantizar el pago oportuno de sus obligaciones.

Levin (1994) citado en Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia [Asobancaria], 1998, concluye en uno de sus estudios que:

El nivel de desarrollo financiero predice de manera importante el crecimiento económico para los siguientes diez a treinta años; los sistemas financieros mejores estimulan el crecimiento económico más rápido, tanto porque promueven los ahorros como porque mejoran la asignación de capital; y los

sistemas financieros bien desarrollados ayudan a que las reformas de política no financiera tengan éxito. (pg. 19)

Usualmente el origen moderno del sistema financiero se remonta a la misión "Kemmerer" y a la ley 45 de 1923, que definieron para Colombia un sistema financiero especializado donde hubiera una estricta concordancia entre la procedencia de los recursos y la aplicación de los mismos. En 1989, continua prevaleciendo el esquema de banca especializada; sin embargo se vuelve a reabrir la discusión sobre la multibanca.

Al respecto en la Revista del Banco de la República, citada por Serrano(1990), se señala que:

Para el país es más importante tener un numero limitado de instituciones sólidas y eficientes que permitan la movilización del ahorro existente y su correcta distribución, que un sistema financiero frágil por la abundancia de instituciones subcapitalizadas, incapaces de poner el ahorro al servicio de la financiación de inversiones. ( pg. 10).

La forma como fueron apareciendo los diferentes intermediarios financieros que actualmente operan en Colombia obedece a la ocurrencia de una serie de eventos económicos y las necesidades de competencia derivadas de los modelos de desarrollo económico que prevalecieron en un momento determinado y que prevalecen en la actualidad con las modificaciones pertinentes al transcurrir de la época.

Dichos intermediarios fueron organizándose en toda una estructura que finalmente dan paso a la composición del sistema financiero, desde las

instituciones financieras que se dedican a la intermediación financiera hasta las entidades de vigilancia y control, además de las instituciones que fijan las políticas y ejercen las funciones de banca central y finalmente las que prestan servicios especializados como los almacenes generales de depósito en Colombia.

Cualquiera que sea el caso, y de acuerdo al decreto 2920, cualquiera que se dedique a la intermediación financiera y que sea captador masivo y habitual de dinero, debe tener el permiso y estar sometido a la vigilancia de la Superintendencia Bancaria.

La Asobancaria es una entidad gremial sin ánimo de lucro, creada en noviembre de 1936. Representa los intereses legítimos de sus miembros ante las autoridades, las personas y entidades de carácter público o privado nacionales o internacionales y busca defender el interés público.

Agrupar a todos los establecimientos bancarios, a las corporaciones financieras, a las corporaciones de ahorro y vivienda y a los almacenes generales de depósito.

Con sus acciones busca promover y mantener la confianza del público en el sector financiero, así como lograr un mayor conocimiento de la naturaleza y función de la actividad financiera.

Contribuye a la modernización del sector financiero y apoya su actividad mediante servicios que pueden ser desarrollados más eficientemente de manera colectiva.

La actividad de la asociación esta fundamentada técnica, económica y jurídicamente en propuestas ante las autoridades respectivas sobre asuntos que atañen y benefician el sector financiero.

Colabora con las autoridades en el análisis de las normas que mejoren la actividad financiera y, como vocera del sector participa activamente en los programas económicos y sociales del país.

Sirve como centro de información financiera nacional e internacional, y estimula la investigación, el desarrollo y las innovaciones tecnológicas aplicables al sector.

La Asobancaria (1998) señala que la banca comercial es " un establecimiento que hace el negocio de recibir fondos de otros en depósito general y de usar estos con su propio capital para prestarlo y comprar o descontar pagarés, giros o letras de cambio".

La banca comercial es y ha sido la base del sistema financiero. Desde finales del siglo XIX, las entidades bancarias han sido importantes dentro de la vida nacional ya que estas cumplen funciones determinantes dentro del sector financiero, como son el ahorro, la financiación y la inversión.

El sistema financiero en el país se identificó hasta no hace muchos años con la banca comercial y luego de sufrir ciertos estancamientos logra evolucionar y con la creación de la reforma financiera en el año de 1990. Es aquí donde precisamente los bancos entran en una etapa de cambio en sus diferentes sectores dándose nuevos servicios al cliente y no al usuario.

"Las leyes 45 de 1990 y 35 de 1993 definieron la reforma financiera y el nuevo estatuto orgánico del sistema financiero abrieron mayores espacios para la banca comercial" (Asobancaria, 1998), influyendo así en la modernización de los procesos bancarios, ubicándolos en niveles de competitividad y eficiencia en su objetivo.

Al surgir la crisis de los ochenta, se concreta la necesidad de reprivatizar los bancos, ocasionando una mayor competitividad y mayores beneficios a los clientes que ahora tienen la posibilidad de obtener un mejor servicio por parte de las entidades financieras. Es así como la banca comercial tiene retos y oportunidades para aumentar su tamaño de acuerdo con las necesidades que se presenten en el desarrollo socioeconómico del país.

Son los establecimientos encargados de captar a corto plazo a través de cuenta corriente, depósitos de ahorro, certificados de ahorro a término y los certificados de depósito a término para préstamos de cartera ordinaria. Cuentan con cuatro secciones: comercial, ahorros, fiduciaria e internacional.

Por lo tanto, en la banca comercial día a día se fomenta la eficiencia para lograr ser competentes en los avances de la apertura y modernización de la economía nacional.

El sector financiero además de contar con una estructura organizacional que le permite un adecuado funcionamiento en el área administrativa y a nivel externo en sus relaciones, cuenta también como cualquier otra organización con procedimientos internos que dan dinámica y efectividad al trabajo. Uno de

estos procedimientos es el proceso de selección, que es el proceso que dentro de esta investigación interesa conocer al interior de este sector.

Los decretos 677, 678, 679 de mayo de 1972, 1229 de julio de 1972 reglamentaron el funcionamiento del sistema de valor constante y el funcionamiento de las corporaciones de ahorro y vivienda.

Las corporaciones de ahorro y vivienda contribuyeron en los últimos años a diversificar y modernizar el sistema financiero nacional, con políticas de servicio al cliente y procesos de automatización así como estrategias de mercadeo.

Ha ofrecido condiciones de rentabilidad y préstamos en el sector de la construcción, generando mayor competencia con los bancos y dinamizando el mercado en general.

Tienen como función principal la captación de recursos para la realización operaciones de crédito hipotecario a largo plazo y promueven el ahorro privado y canalizan hacia el sector de la construcción.

Al igual que existe una estructuración externa del sistema financiero, que define las relaciones entre cada una de las instituciones, se presenta una estructuración de funcionamiento interno, entre las que se encuentra el proceso de selección para garantizar un adecuada relación entre departamentos, secciones y entre el personal en general.

El fundamento de selección de personal de la Asobancaria centra su misión en apoyar y asesorar en la búsqueda del trabajador que se ajuste a las necesidades de cada una de las empresas que están dentro de la organización. Este servicio se diseñó con la perspectiva no solamente de

ubicar a la persona identificada en el cargo adecuado, sino con el interés de garantizar cualidades acordes con las exigencias de un medio cada vez que más competitivo.

Las fases de dicho proceso involucran aspectos de seguridad que contemplan: entrevista familiar (visita domiciliaria), verificación de antecedentes laborales y académicos, verificación de la cédula de ciudadanía, el reporte Cifin y la prueba manuscritural y dactiloscópica, las cuales constituyen herramientas definitivas para seleccionar el personal de confianza que las entidades requieren.

Según las políticas de la Asobancaria, solo se realiza el proceso de selección a candidatos preseleccionados previamente por la entidad usuaria del servicio, es decir, no se ofrece la fase de "Reclutamiento", sin embargo, la Asobancaria colabora a las entidades en esta labor con el servicio de suministrar listas de posibles candidatos y de seleccionar funcionarios de todos los niveles jerárquicos.

La Asobancaria mantiene en absoluta reserva la información suministrada por el candidato, por las empresas en las cuales laboró anteriormente, por las instituciones en las cuales realizó sus estudios y por la entidad financiera que solicitó el proceso.

Los resultados presentados en el Informe Final, del candidato se basan siempre en la información obtenida del proceso, nunca se emiten juicios de valor, es decir, apreciaciones personales de las funcionarios de la Asociación que aplica el proceso.

Todas las oficinas de la Asociación, a nivel nacional, que prestan este servicio, aplican el mismo procedimiento y utilizan la papelería y la batería de pruebas definidas entre formas estándar y autorizadas por los Directivos de la Asobancaria. La Gerencia de selección de Personal es el área coordinadora del Servicio de Selección de Personal en la cual los procedimientos, normas, papelería, pruebas y demás aspectos del SSP de la Asobancaria, son los establecidos por la Gerencia de Selección de Personal.

El servicio de Selección de Personal es un proceso que consta de tres etapas; estudio Psicológico, entrevista familiar, y verificación de antecedentes. La entidad puede solicitar por separado cada una de las etapas, procesos parciales de dos etapas, o el proceso completo, de acuerdo con sus necesidades. Por lo tanto el objetivo general es realizar un proceso científico de selección de candidatos que aspiran a ingresar a laborar en el sector financiero, a nivel nacional, continuado de una labor previa de reclutamiento adelantado por la entidad solicitante.

Es así como los objetivos específicos serían: a) lograr la predicción del desempeño, adecuado y efectivo, de los candidatos que presentan las entidades financieras, b) Determinar el perfil laboral del candidato, con el fin de llegar a establecer las características que lo hacen apto para el cargo solicitado c) Realizar una investigación anual, a nivel nacional, sobre la "calidad del servicio" de selección de personal prestado a las entidades financieras por la Asobancaria, que constituya una retroalimentación sobre la efectividad del servicio (en especial lo relativo a las pruebas Psicotécnicas y entrevista



psicológica) es decir, que valide las predicciones sobre el buen desempeño de los candidatos. Este estudio busca confrontar los resultados del proceso de selección del candidato con los resultados de la evaluación de sus desempeño, para validar que exista correlación d) Mantener contacto permanente con los Jefes de Recursos Humanos de las Entidades con el fin de informarles sobre el manejo del proceso de selección aplicado por la Asobancaria (qué, como, cuando, porqué, para qué, duración y confidencialidad), así como para involucrar a las entidades, realizar mercadeo del servicio y recibir retroalimentación.

El SSP que ofrece la Asobancaria presenta ventajas en las que se ofrece la verificación en los Archivos de Selección de la Asobancaria, posee tarifas fijas, acordes con el mercado, es prestado por funcionarios especializados, se otorga al proceso un manejo estrictamente confidencial existiendo confianza por parte de las entidades, la verificación de antecedentes del candidato es realizada personalmente por un funcionario de la Asobancaria, cuenta con soporte técnico y jurídico permanente, mediante el reporte Cifin, da a conocer el manejo que el candidato ha hecho de los servicios que ofrece el sector financiero, así como su nivel de endeudamiento, corrobora la autenticidad de la cédula de ciudadanía, se corrobora la autenticidad de este documento y maneja mediante la prueba Manuscritura y Dactiloscópica la identificación de la autoría de ilícitos.

De esta manera, la Asobancaria cuenta con un proceso de selección riguroso en cada una de sus etapas que permite no solo elegir a los candidatos

de dicha entidad sino que extiende este servicio a otras entidades del mismo sector financiero.

De acuerdo a lo señalado respecto al sector financiero: su estructura, su funcionamiento, su constitución y específicamente lo relacionado a su proceso de selección de personal se puede contar con un marco general de referencia en el cual se ubica el presente estudio, de manera que se puede dar respuesta al objeto de la investigación y de esta forma continuar en la exploración de dicho sector. Para el presente caso, el objeto de investigación es : ¿ Qué tipo de test psicológicos aptitudinales para la selección de personal se están utilizando en las entidades del sector financiero en Bogotá?.

En consecuencia el objetivo general que rige el presente estudio consiste en identificar el tipo de tests psicológicos aptitudinales que están utilizando con mayor frecuencia las entidades del sector financiero, en sus procesos de selección de personal, en Bogotá. Para alcanzar los resultados esperados, se abordarán los siguientes objetivos específicos:

Identificar los criterios que se utilizan para la selección de los tests psicológicos aptitudinales en el sector financiero.

Determinar si los tests psicológicos aptitudinales se utilizan en la misma forma para cualquier tipo de cargo, en las entidades del sector financiero de Bogotá.

Establecer la importancia que para los encargados (as) de los procesos de selección en el sector financiero, tienen los tests aptitudinales.

Describir las ventajas y desventajas de la utilización de los tests aptitudinales a partir de la mirada y experiencia de los encargados (as) de la selección de personal.

## **Método**

Las características del presente estudio lo ubican dentro de la investigación de tipo descriptivo, ya que se pretende describir qué tests psicológicos aptitudinales se utilizan con mayor frecuencia en el sector financiero.

"Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis" Dankhe (1986) citado por Hernández (1998).

Los estudios descriptivos se limitan a retranscribir los hechos, describen que sucede pero no dan cuenta de la razón por la cual los hechos han llegado hasta su estado actual. La presente investigación se limitará a describir los tests psicológicos aptitudinales más utilizados en los procesos de selección al interior de un sector específico de la economía, el sector financiero en Bogotá. selección y evaluación de los diversos tests aplicados en cada entidad.

### Participantes

La población total de estudio esta constituida por bancos y corporaciones que funcionan en Bogotá, para efectos de delimitación, se tomaron como participantes objeto de la presente investigación, los representantes encargados de los procesos de selección de 22 bancos y 3 corporaciones, que aparecen registrados en la Asociación Bancaria y entidades financieras de

Colombia, (Asobancaria) en su registro de indicadores del sistema Bancario (Febrero 2000).

La selección de una muestra o subconjunto de la población implica escoger un selecto grupo que represente a la población total a quienes se generalizará los resultados con un alto grado de confianza.

Los participantes elegidos constituyen un subconjunto de la población, donde cada miembro tiene una probabilidad igual e independiente, es decir, igual porque no existe predisposición en escoger uno e independiente porque el elegir a uno no predispone o favorece escoger a otro, todos los elementos constitutivos del conjunto tienen la misma probabilidad de ser escogidos como parte de la muestra.

De esta manera, los participantes de la presente investigación han sido elegidos de forma probabilística aleatoria, ya que " Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación por encuestas donde se pretenden generalizar los resultados a una población. La característica de este tipo de muestra, es que todos los elementos de la población tienen al inicio la misma probabilidad de ser elegidos, de esta manera los elementos muestrales tendrán valores muy aproximados a los valores de la población". (Hernandez, 1998, pg. 229).

Esta definición es también sostenida por Salkind (1998), quien afirma que: " La decisión de quien entra y quien no entra en la muestra está regida por reglas no sistemáticas y aleatorias, hay una buena posibilidad de que la muestra represente verdaderamente a la población " (pg. 97)

### Instrumento

"Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tienen en mente" (Hernández, 1998, p.235)

Al no haber antecedentes al respecto de una investigación de este tipo en referencia a este sector, en Bogotá, se diseñó un cuestionario dirigido a los profesionales encargados de selección de personal en las entidades financieras. Su diseño es sencillo, con preguntas cerradas y abiertas para contestar rápidamente dado que por el tipo de trabajo de los entrevistados el tiempo es limitado, se pretendió que las preguntas resolvieran los objetivos de esta investigación porque buscaron la información necesaria para llegar a las conclusiones que se querían lograr en este estudio.

Para delimitar los datos concretos que se necesitan conseguir, se realiza una serie de items que son los indicadores bajo la forma de preguntas sobre los elementos a observar (Sabino, 1994). Para cumplir con este objetivo se diseñó un primer instrumento (Anexo A), el cual contaba con dieciseis items, referidos a estas temáticas generales : (a) items relacionados con los datos personales del entrevistado; (b) items relacionados con la utilización y tiempo de aplicación de los tests psicológicos aptitudinales; (c) items relacionados con la indicación de los tests psicológicos aptitudinales más conocidos y utilizados; (d) items relacionados con la frecuencia y propósito de uso; (e) item relacionado con la utilización de los tests según el cargo; (f) items relacionados con los perfiles del personal de la entidad; (g) items relacionados con la

importancia dada a los tests y su funcionalidad; (h) items relacionados con las ventajas y desventajas de la utilización de tests y (i) item relacionado con la creación de nuevos tests en la entidad.

Dicho instrumento inicial fue revisado por el asesor de la investigación, contemplando cada uno de los items, haciendo ajustes en la organización de los mismos buscando así la coherencia de las preguntas, se eliminaron algunas preguntas que aunque hacían referencia al proceso de selección no eran tan puntuales pues no estaban tan directamente relacionadas con los tests psicológicos aptitudinales e igualmente se cambiaron algunos términos que podían dar lugar a confusiones en los entrevistados. Así pues, surge un nuevo instrumento (Anexo B).

El nuevo instrumento fue sometido al proceso de validación a través del método de consulta a jueces, investigadores familiarizados en el área, específicamente cuatro docentes de psicología de la Universidad de la Sabana.

A cada uno de estos jueces se les entregó un formato del cuestionario, acompañado de una solicitud de revisión y la solicitud que se plantearan las impresiones y comentarios que pudiesen contribuir a enriquecer el cuestionario para dar cumplimiento al objetivo de la investigación; igualmente, se les entregó los objetivos general y específicos de la investigación, su respectiva justificación y una síntesis de los elementos fundamentales del marco teórico bajo el cual se realizaba el estudio.

Además se plantearon los criterios de evaluación que servirían de parámetros para que cada uno de los jueces revisara el instrumento bajo una misma referencia, dichos criterios fueron los siguientes:

1. Es pertinente o no cada item.
2. La redacción es apropiada o es necesaria ajustarla.
3. El orden de los items es el adecuado o es necesario reorganizarlos.
4. Tienen secuencia lógica las preguntas.
5. Es pertinente hacer la pregunta abierta o cerrada.
6. Es necesario aumentar o reducir el número de items.
7. Tiene alguna observación o sugerencia (determinar que aspectos deben ser abordados y no se han tenido en cuenta).

Los aportes indicados en cada uno de los cuestionarios fueron también registrados por cada juez en una planilla de validación en la que cada item era evaluado (Anexo C); esta planilla permitía ver de una manera más exacta si había que hacer cambios y los cambios mismos eran revisados mediante las anotaciones hechas al interior del cuestionario.

Los principales aportes y modificaciones realizados de manera general al instrumento hicieron referencia a: unir dos preguntas para reducir el número, adecuar la redacción para evitar confusiones, suprimir términos para evitar la densidad del formato del cuestionario y plantear categorías de respuesta para facilitar la posterior codificación, principalmente. De esta manera, se evaluó el aspecto de confiabilidad en tanto que mida la misma cosa más de una vez y el aspecto de validez para que mida lo que se quiere medir en la investigación,



por lo cual se revisó la coherencia o relación de los items al interior del cuestionario (Hernández, 1998, p. 237)

A partir de los criterios y experiencias sobre el tema de cada uno de los jueces, el universo de items elaborado para medir la variable se reevaluó, de manera que con sus aportes y comentarios se complementó el instrumento final para ser aplicado a la muestra poblacional señalada (Anexo D).

La revisión continua y minuciosa del instrumento hace que se eviten las siguientes dificultades : que los datos recogidos no sirvan para satisfacer los interrogantes inicialmente planteados o que los datos al ser imposibles de obtener vengan falseados o distorsionados. (Sabino, 1994)

Finalmente, el instrumento aplicado a los entrevistados constó de doce items, distribuidos de la siguiente manera: (a) items relacionados con los datos personales del entrevistado; (b) items relacionados con el conocimiento de los tests psicológicos aptitudinales por parte de la persona entrevistada; (c) items relacionados con la descripción de los tests psicológicos aptitudinales más conocidos; (d) item relacionado con el propósito de utilización de dichos instrumentos (e) items relacionados con los beneficios y dificultades de aplicación de los tests psicológicos aptitudinales; y finalmente (f) item relacionado con la creación de tests aptitudinales propios.

Este último instrumento se consideró pertinente aplicarlo dado la revisión realizada en los aspectos de confiabilidad y validez, pues como señala Salkind (1998), el instrumento es confiable en cuanto es coherente y al medir lo mismo

arroja los mismos resultados y además es válido cuando el instrumento hace lo que debe hacer. (pg. 78)

### Procedimiento

Durante el proceso de realización de esta investigación se establecieron las siguientes fases:

FASE I Contextualización de la investigación En esta etapa se limitó el tema de investigación, y lo que comprendía dicha contextualización.

1. El estudio dio inicio con la propuesta de llevar a cabo una investigación sobre tests psicológicos aptitudinales de uso mas frecuente en el sector financiero en Bogotá; estableciendo los objetivos y justificando el estudio.
2. Se procedió a realizar una revisión bibliográfica a fin de establecer un marco de referencia teórico que sustentara la problemática a tratar, es decir, antecedentes del tema, revisión de literatura y construcción del marco teórico.

FASE II Aspectos Metodológicos. Esta hace referencia al tipo de diseño, la muestra, reevaluación y aplicación del instrumento que se empleó a lo largo de la investigación.

- 1.El tipo de investigación permitió describir el tipo de tests psicológicos aptitudinales más utilizado en entidades financieras de Bogotá, de esta manera se presentó una investigación descriptiva.

La determinación del tipo de estudio se hizo a partir de los interrogantes que plantea Sabino referentes a: "¿buscamos un simple conocimiento de tipo

general, que nos aproxima al conocimiento del problema? , ¿deseamos una descripción más o menos completa de una determinada realidad o nos interesa saber por qué las cosas se producen de una cierta manera y no de otra? ” (Sabino, 1994, pg. 61)

El tipo de estudio que se utiliza en esta investigación responde al segundo interrogante, por tanto es descriptivo dado que “ su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos , ...de forma que se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada” (Sabino, 1994, pg.62). Se trata entonces describir tal cual la realidad observada y de generar elementos esenciales y detallados de la misma, para aportar nuevos conocimientos sobre un aspecto fundamental relativo a los tests psicológicos aptitudinales en los procesos de selección de personal, de un sector específico : el sector financiero, de esta manera el propósito de esta investigación descriptiva es ampliar el conocimiento en esta esfera y organizarlo sistemáticamente.

2.El diseño que se utilizó en esta investigación es no experimental transeccional descriptiva, ya que dicho diseño describió y no manipuló variables, observó fenómenos tal como se dan en su contexto natural para analizarlos posteriormente y se recogieron datos en un solo momento.

3.Se seleccionó la muestra de trabajo de la investigación, (22 bancos y tres Corporaciones), constituyendo está la unidad de análisis, es decir los profesionales encargados del área de recursos Humanos de los bancos de Bogotá.

4. Se diseñó un único instrumento de recolección de información, claro y sencillo, que permitió responder a los objetivos de la investigación, con una previa validación del mismo que facilitó la confiabilidad de los datos recogidos.

Salkind, (1998) la confiabilidad y la validez de un instrumento son muy importantes, la prueba es confiable cuando mide la misma cosa más de una vez y produce el mismo resultado y es válida cuando realmente mide lo que se quiere medir además debe existir consistencia interna, es decir, relación en las categorías de las variables y las variables entre sí. (pg. 79)

FASE III. Recolección y Análisis de datos. En esta etapa se presentó un contacto directo con los participantes de la investigación de manera que se obtuvieron todos los datos que aportaron la información a cumplir los objetivos.

El instrumento fue aplicado en unas citas previamente establecidas por contactos telefónicos. El instrumento fue autodiligenciado por el entrevistado con la presencia del investigador con el ánimo de resolver cualquier inquietud respecto al formato del cuestionario, y dar una introducción al tema de la investigación. En algunas entidades se informó que no aplicaban pruebas psicológicas aptitudinales en sus procesos de selección, por lo cual la información general fue suministrada por teléfono.

1. Se aplicó el instrumento validado, conformado por doce items que abarcaron items referentes a: (a) items relacionados con los datos personales del entrevistado; (b) items relacionados con el conocimiento de los tests psicológicos aptitudinales por parte de la persona entrevistada; (c) items

relacionados con la descripción de los tests psicológicos aptitudinales más conocidos; (d) ítem relacionado con el propósito de utilización de dichos instrumentos (e) ítems relacionados con los beneficios y dificultades de aplicación de los tests psicológicos aptitudinales; y finalmente (f) ítem relacionado con la creación de tests aptitudinales propios.

2. Se codificó asignando un valor numérico a los datos y se sistematizó la información recogida. Posteriormente, se creó un archivo que facilitó el manejo de los datos.

3. Se realizó el análisis con base a la información arrojada por el instrumento aplicado. El análisis de los resultados se obtuvo mediante una descripción de los datos presentados uno a uno en las tablas donde se observa la frecuencia y los porcentajes representativos en las variables para luego establecer un análisis más global.

#### FASE IV. Presentación de los resultados

1. Se elaboró un reporte de la investigación que cumpliera con los objetivos propuestos a iniciar el estudio. El reporte final constituye una relación de los datos obtenidos y el marco de referencia, de manera que los datos puedan identificarse con los constructos teóricos existentes y presentar una serie de conclusiones que respalden la presente investigación.

2. Se presentaron las conclusiones finales que representaron la finalización del trabajo de investigación.

## Resultados

En esta parte del informe se presentan los datos obtenidos de la aplicación del instrumento en las veinticinco entidades financieras, no obstante, cabe aclarar que de las entidades contactadas manifestaron no aplicar pruebas psicológicas aptitudinales en sus procesos de selección por lo cual se elaboró un pequeño formato que condensará de manera general información frente a la situación. Además otra tres entidades no dieron respuesta en el tiempo previsto para la investigación.

La presentación de los datos se llevará a cabo en dos niveles, en el primer nivel se reportará la información que suministraron las entidades financieras en las cuales se tuvo un contacto personal y que en sus procesos de selección incluyen el uso de tests psicológicos aptitudinales y en el segundo nivel se realiza una descripción general de las entidades que fueron contactadas únicamente por vía telefónica y que, en este momento reportaron no recurrir a la utilización de los tests Psicológicos aptitudinales, por lo cual solo se contemplaron dos items, uno referente a la razón de la no utilización y el segundo alusivo al tiempo desde el cual no se hace uso de ellos.

Los datos hallados apuntaron a los siguientes aspectos: tipo de tests psicológico aptitudinal más utilizado, criterios para su utilización, utilización por cargos, importancia otorgada a los tests, ventajas y desventajas de la

utilización. Todos estos aspectos siendo identificados permitieron dar cumplimiento al objetivo general y objetivos específicos.

A continuación se presenta la tabla correspondiente a cada ítem y la descripción de los datos obtenidos en las entidades financieras que si utilizan los tests psicológicos aptitudinales. Dichas entidades son: Banco de Occidente, banco Superior, Banco de Crédito, Banco Mercantil de Colombia, Banco Unión, Banco Santander, Corporación AV Villas, Megabanco, Banco de Bogotá, Banco Tequendama, Banco Sudameris Colombia, Corporación Conavi, Banco Davivienda, Banco Lloyds TSB Bank y Asobancaria.

En primer término, se encuentran los datos generales del entrevistado y la entidad financiera correspondiente, los cuales contienen información referente al sexo, profesión, cargo y sección o departamento en la entidad al cual pertenece el entrevistado y finalmente número de sucursales de las entidades.

En segunda instancia se observan los datos referentes al concepto y medición de aptitudes a lo largo del proceso de selección, así las etapas del proceso como el grado de importancia que se le otorga a las aptitudes del candidato.

En tercer lugar, se muestra la información relacionada directamente con las pruebas psicológicas aptitudinales, tal como, el peso otorgado a las pruebas dentro del proceso de selección, las pruebas conocidas y aplicadas a determinados cargos, el propósito o criterio de utilización de las mismas, las ventajas y desventajas de su utilización(beneficios y dificultades), el uso de los

tests por cargos y finalmente la creación de instrumentos propios para la evaluación de aptitudes.

Tabla 1

Género de los Encargados de Selección de Personal

Género	F	%
Femenino	14	93
Masculino	1	7
	N=15	100

Tabla 2

Profesión de los encargados de selección de personal

Profesión	F	%
Psicólogo(a)	14	93
Administradora	1	7
	N=15	100



Tabla 3

Cargo de los Entrevistados

Cargo	F	%
Asistente de selección y capacitación	8	53
Directora de recursos humanos	7	47
	N= 15	100

Tabla 4

No. de Sucursales de Entidades Financieras Consultadas

No. de Sucursales	F	%
1 -20	7	46
21-40	2	13
41-60	1	7
61-80	1	7
81-100	3	20
Más de 100	1	7
	N= 15	100

Tabla 5

Concepto o Definición de Aptitud

Concepto	F	%
Capacidad	6	40
Habilidad	3	20
Facilidad y competencia	2	13
Características Cognitivas	2	13
Disposición	1	7
Vocación	1	7
	N= 15	100

Tabla 6

Relación directa de Aptitud con Ocupación Laboral por parte del Entrevistado

°Relación	F	%
No	13	87
Si	2	13
	N= 15	100

Tabla 7

Etapas del Proceso de Selección realizados en las Entidades Financieras

Etapas	F	%
Todas (a)	7	46
Todas excepto convocatoria	3	20
Todas excepto visitas y verificación	3	20
Todas excepto convocatoria y visita	1	7
Todas excepto visita domiciliaria	1	7
	N= 15	100

Tabla 8

Grado de importancia de Aptitudes frente a otros factores del candidato según los Encargados del Proceso de Selección

Grado Importancia	F	%
80-100	4	27
60-80	5	33
40-60	3	20
20-40	1	7
0-20	0	0
No Aplican	2	13
	N= 15	100

Tabla 9

Evaluación de Aptitudes en Etapas del Proceso de Selección

Etapas	F	%
En las mencionadas (b) y otras	10	66
En las mencionadas	4	27
En las mencionadas excepto pruebas generales	1	7
	N=15	100

Tabla 10

Evaluación de Aptitudes en la Entrevista

Formas de Evaluar	F	%
Desempeño en trabajos anteriores	5	34
Entrevista por competencia	3	20
Casos específicos	2	13
Entrevistas en profundidad	2	13
Observación	1	7
No Aplican	2	13
	N= 15	100

Tabla 11

Evaluación de aptitudes en la Aplicación de Pruebas Generales

Formas de Evaluar	F	%
Pruebas de personalidad	3	19
Pruebas Proyectivas	1	6
Valoración técnica al cargo	2	12.5
Lenguaje Verbal y No verbal	2	12.5
No Aplican	8	50
	N=16	100

Tabla 12

Evaluación de aptitudes en la Aplicación de Pruebas Psicológicas

Formas de Evaluar	F	%
Acorde al cargo	4	22
TAB	3	17
Percepción y Atención	2	11.5
ABI	1	5.5
GCT	1	5.5
Machover	1	5.5
SET	1	5.5
DAT	1	5.5
No Aplican	4	22
	N=18	100

Tabla 13

Otros Mecanismos de Evaluación de Aptitudes

Formas de Evaluar	F	%
Clínicas	4	22
Entrevista Grupal	3	17.5
Juego de Roles	2	11
Análisis de cargos	2	11
Verificación de Referencias	2	11
Visita Domiciliaria	1	5.5
Assesment Center	1	5.5
Competencias Especificas	1	5.5
No Aplican	2	11
	N=18	100

Tabla 14

Peso de las Pruebas Psicológicas Aptitudinales en el Proceso de Selección

Peso	F	%
80-100	0	0
60-80	4	27
40-60	5	33
20-40	4	27
0 - 20	0	0
No Aplican	2	13
	N=15	100

Tabla 15

Pruebas Psicológicas Aptitudinales Conocidas

Tipo de Prueba		F	%
ABI	Aptitudes Básicas para Informática	11	21
GCT	Tests de Aptitudes Administrativas	10	19
BTA	Batería de Tareas Administrativas	10	19
SET	Tests de Aptitudes Administrativas	6	11
ABG	Aptitudes Generales	5	10
MO	Método y Orden	3	6
BPA	Baterías de Pruebas de Admisión	2	4
COE	Comprensión de Ordenes Escritas	2	4
BS	Baterías de Subalternos	1	2
DECATEST	Batería de Tests de oficios	1	2
TSAV	Semántica de Aptitud Verbal	0	0
No Aplican		1	2
		N= 52	100



Tabla 16

Pruebas Psicológicas Aptitudinales Aplicadas por los Entrevistados

Tipo de Prueba		F	%
GCT	Tests de Aptitudes Administrativas	7	20
ABI	Aptitudes Básicas para Informática	9	27
BTA	Batería de Tareas Administrativas	7	20
SET	Tests de Aptitudes Administrativas	4	12
MO	Método y Orden	2	6
BPA	Baterías de Pruebas de Admisión	2	6
ABG	Aptitudes Generales	1	3
BS	Baterías de Subalternos	1	3
COE	Comprensión de Ordenes Escritas	1	3
DECATEST	Batería de Tests de oficios	0	0
TSAV	Semántica de Aptitud Verbal	0	0
		N= 34	100

Tabla 17

Aplicación de Otras Pruebas Psicológicas Aptitudinales

Aplicación	F	%
Si	8	53
NO	7	47
	N= 15	100

Tabla 18

Otras Pruebas Psicológicas Aptitudinales Utilizadas en Proceso Selección

Pruebas	F	%
IPV	4	15
WAIS	2	7
WARTEGG	2	7
BS3	2	7
Liderazgo	1	4
TAV	1	4
Naipes	1	4
Monedas	1	4
Nego	1	4
Mecanografía	1	4
Mecánica Macquarrie	1	4
COR-2	1	4
IGPS	1	4
Tests de Colores	1	4
Frases Incompletas	1	4
Domino	1	4
Ordenes de Oficina	1	4
EROS	1	4
CMT	1	4

N=26      100

Tabla 19

Objetivo o propósito de la utilización de pruebas Psicológicas Aptitudinales

Propósito	F	%
Tener una percepción global	2	13
Completar el proceso	3	20
Corroborar información	2	13
Determinar habilidades concretas	7	47
No Aplican	1	7
	N= 15	100

Tabla 20

Uso de las Pruebas Psicológicas Aptitudinales en los diversos CargosOcupacionales

Cargo	F	%
Operativos	4	23
Administrativos	2	12
Gerenciales	0	0
Indiscriminados	11	65
	N= 17	100

Tabla 21

Aplicación de la Prueba ABI por Cargos

Cargo	F	%
Analista de Sistemas	6	67
Auxiliar de Oficina-Secretaria	2	22
Técnico	1	11
	N= 9	100

Tabla 22

Aplicación de la Prueba GCT por Cargos

Cargo	F	%
Secretaria	3	43
Técnico	1	14
Profesional	1	14
Operario	2	29
	N= 7	100

Tabla 23

Aplicación de la Prueba BTA por Cargos

Cargo	F	%
Técnico	2	20
Auxiliar de Oficina	6	60
Operario	1	10
Administrativo	1	10
	N= 10	100

Tabla 24

Aplicación de la Prueba SET por Cargos

Cargo	F	%
Analista de Sistemas	2	40
Operativos	2	40
Profesionales	1	20
	N= 5	100

Tabla 25

Propósitos diferentes al de la Selección de Personal por los cuales se utilizan las Pruebas Psicológicas Aptitudinales

Propósito	F	%
Ascensos	10	44
Capacitación	7	31
Entrenamiento	1	4
Devolución de resultados procesos	1	4
Evaluación de desempeño	1	4
Despidos	0	0
Ninguno	3	13
	N=23	100

Tabla 26

Ventajas o beneficios de la Aplicación de pruebas Psicológicas Aptitudinales

Ventajas	F	%
Tomar decisiones frente a candidatos	7	41
Proceso más completo	4	23
Identificar aptitudes para el cargo	3	18
Identificar comportamientos	1	6
Elaborar informes de selección	1	6
Objetividad	1	6
	N= 17	100



Tabla 27

Desventajas o Dificultades en la Aplicación de las pruebas PsicológicasAptitudinales

Desventajas	F	%
Estandarización extranjera	4	22
Son mejorables a la siguiente aplicación	3	17
Lenguaje no siempre entendible	1	5.5
Desactualizadas	1	5.5
No mide realmente competencias	1	5.5
Las circunstancias	1	5.5
Ninguna	7	39
	N=18	100

Tabla 28

Creación de Instrumentos Propios para Evaluar Aptitudes

Creación	F	%
SI	7	47
NO	8	53
	N=15	100

Tabla 29

Pruebas Psicológicas diseñadas por las Entidades Financieras

Tipo de Prueba	F	%
Evaluación de desempeño (Competencias)	1	11
Prueba basada en teoría Guiford	1	11
Clínicas y pruebas de ejecución	1	11
Evaluar aptitudes comunes al área	3	34
Pruebas ejercicios de caso	2	22
No aplican	1	11
	N= 9	100

A continuación se presentará la información suministrada por las entidades que señalaron no aplicar pruebas psicológicas aptitudinales, dicha información está resumida en solo dos interrogantes: razón por la cual no se aplican las pruebas y tiempo desde el cual no se recurre a ellas. Las siete entidades financieras que mostraron esta situación fueron las siguientes: Banco Ganadero, Banco de Colombia, ABN Amor Bank, Citibank, Banco Standart Chartared, Banco Caja Social, y Banco BCH.

Tabla 30

Razón de No Aplicación de las Pruebas Psicológicas Aptitudinales

Razón	F	%
Proceso de Selección en empresa temporal		
O en outsourcing	3	27
Mayor importancia a la entrevista	3	27
Proceso de Liquidación	1	9
Reestructuración Administrativa	1	9.5
No se hace Selección	1	9
Son consideradas subjetivas	1	9.5
Poca confiabilidad	1	9
	N=11	100

Tabla 31

Tiempo Promedio de la No Aplicación de las Pruebas PsicológicasAptitudinales

Tiempo	F	%
4Años	1	14.5
3Años	1	14.5
2Años	1	14
1Año y medio	1	14
No sabe	3	43
	N=7	100

## Discusión

Teniendo en cuenta el marco de referencia elaborado con base en la revisión bibliográfica y los resultados arrojados por la investigación se facilita la presentación de un análisis que responda a los objetivos planteados al comenzar el presente estudio.

Así pues, la interpretación de los datos y la generación de conclusiones se desarrollará en el mismo orden en el cual se mostraron anteriormente los resultados.

En las Entidades Financieras que si aplican las Pruebas Psicológicas Aptitudinales. Se evidenciaron los siguientes resultados.

En relación a los datos generales del entrevistado y la entidad se encontró una predominancia de mujeres como encargadas de los procesos de selección, sólo uno de los entrevistados es hombre y está vinculado al banco Davivienda; así mismo ocurre en relación a la profesión de estas personas, toda la población consultada son Psicólogas excepto una de ellas, quien es Administradora de Empresas y está vinculada a la Corporación Conavi. De acuerdo a esto, se percibe que la psicología tiene gran predominancia en los procesos de selección y por ende en el área Organizacional, donde se conserva y se mantiene un papel fundamental que se complementa en algunos casos con el trabajo de otros profesionales.

Todos los profesionales actualmente ocupan cargos en el departamento de Recursos humanos, sin embargo se evidencian dos grupos, un primer grupo que tiene funciones limitadas al proceso de selección y capacitación únicamente y un segundo grupo que está involucrado en todas las funciones propias del departamento. El primer grupo tiene asignaciones como asistente, director, jefe o psicólogo del área de Recursos humanos. Independientemente de los cargos mencionados, juntos grupos desde su experiencia y funciones eran los indicados para brindar la información solicitada pues son los encargados directos de los procesos de selección de personal.

En cuanto a información propia de las entidades financieras el único dato que se recolectó corresponde al número de sucursales de las entidades a nivel Bogotá, observándose una concentración en las que cuentan con menos de 20 sucursales y otro rango son las entidades que oscilan entre 80 y 128 oficinas. Siendo Megabanco el banco que cuenta con 128 oficinas mientras que el Banco Mercantil de Colombia sólo tiene su oficina principal.

Con lo anterior se observa que los Encargados de Selección entrevistados manejan el proceso de gran número de personas que ingresan a las oficinas principales y sucursales.

En relación a la conceptualización de aptitud y las evaluaciones de aptitud, los conceptos o definiciones de aptitud son diversos, siendo predominante la definición de aptitud como la capacidad para llevar a cabo una labor, teniendo en cuenta que esta capacidad puede ser inhata o adquirida a través del aprendizaje de manera que se integra a sus competencias. También se define

la aptitud como una habilidad del individuo para desempeñarse adecuadamente o realizar alguna actividad o trabajo con éxito. Igualmente se define como la facilidad y competencia con la que cuenta una persona para determinadas actividades.

Otra definición es que son características de la persona inherentes a su capacidad de desarrollar procesos cognoscitivos y así mismo pueden ser mejoradas de acuerdo al aprendizaje. El término aptitud hoy por hoy según la revisión bibliográfica se ha convertido en equivalente de habilidades o capacidades.

Finalmente, los entrevistados dan el concepto de aptitud como disposición o vocación del ser humano ante la ejecución y optima realización de una tarea, planteamiento que coincide con la idea de varios autores entre ellos Gregorio Fingermann, quien denomina la aptitud como "toda disposición natural para realizar algo en forma eficiente".

Es importante anotar que sólo una minoría de los entrevistados hizo una relación directa de la aptitud con una ocupación laboral precisa o cargo, la mayoría dimensionó aptitud con todas las actividades que se desarrollan como ser humano.

Todas las definiciones coinciden con la psicología soviética, que expone que las aptitudes están en continua relación con la complejidad de la vida real y la forma como se enfrentan las diferentes situaciones, esta coincidencia se percibe cuando cada entrevistado señala que ya sea en la entrevista o en las pruebas se enfrenta al candidato con diversos casos o situaciones simuladas

para percibir su reacción hacia ellas y sus posibles comportamientos e igualmente se indaga sobre situaciones ya vividas y las actuaciones en las mismas.

Para empezar a relacionar las aptitudes con su evaluación en los procesos de selección, se conocieron las etapas que constituyen este proceso en cada entidad encontrándose que en gran parte de las entidades realizan todo el proceso: convocatoria, recolección de hojas de vida, aplicación de pruebas generales y aptitudinales, entrevista, visita domiciliaria y verificación de referencias. Los procesos de selección tienen como finalidad seleccionar o elegir los aspirantes que cumplan las características predeterminadas y para ello es necesaria la utilización de diversas herramientas o instrumentos en cada una de las fases del proceso, por ello fue necesario conocer las etapas del proceso y las herramientas utilizadas en cada una de ellas.

En algunas de las entidades una o dos etapas son realizadas a nivel externo por empresas temporales, y outsoursimg, especialmente las de convocatoria, visitas domiciliarias y verificación de referencias o antecedentes.

Respecto al grado de importancia que se le confiere a las aptitudes frente a otros factores del candidato, se notó que tiene un mayor peso la aptitud que otras condiciones del perfil como la edad, el sexo o el nivel social y sólo un pequeño porcentaje considera más importante éstas últimas que la aptitud.

La evaluación de las aptitudes según los entrevistados se hace a lo largo de las etapas de entrevista, aplicación de pruebas generales y aptitudinales; y además de estas se recurre a otros tipos de evaluación como las clínicas



comerciales, administrativas y operativas, las entrevistas grupales, los juegos de rol, el análisis de casos, los talleres verificación de referencias y la visita domiciliaria entre otros medios secundarios.

En la etapa de entrevista las aptitudes se evalúan principalmente en estas entidades mediante la revisión de los logros y trayectorias en el área laboral, su desempeño en las funciones y responsabilidades propias de la experiencia laboral en cargos similares. las entrevistas desarrolladas son en su mayoría estructurados y en profundidad completadas por observación de los casos específicos.

En el caso de la aplicación de las pruebas generales se utilizan en su gran medida las pruebas de personalidad, se evalúan relaciones interpersonales, motivación al trabajo, manejo de poder, valores, las pruebas proyectivas y algunos señalaron la valoración técnica al cargo y pruebas de habilidades de lenguaje verbal y no verbal.

En cuanto a las pruebas psicológicas aptitudinales se menciona que se aplican de acuerdo a las exigencias del cargo y las competencias requeridas, se nombran algunas pruebas como TAB, ABI, GCT, Machover, SET, DAT y otras se señalan no por el nombre en sí de la prueba sino por la aptitud que evalúan, por ejemplo aptitud verbal, ortografía, percepción y atención, lógica matemática, razonamiento abstracto y conocimientos técnicos, principalmente.

Así mismo, se encontró que la categoría No Aplica tiene alguna frecuencia en cuanto a la evaluación de aptitudes en cada una de las etapas señaladas

dado que se indica que las pruebas son una manera cuantitativa de evaluar aptitudes pero, no es la definitiva.

Así pues se concluye que las etapas en el proceso de selección son muy similares mientras que las herramientas tienen algunas variaciones en cada entidad.

En los datos relacionados directamente con las pruebas psicológicas aptitudinales puede señalarse de acuerdo a lo expresado por los entrevistados que se le concede un peso entre el 20 y el 80% a la aplicación de las Pruebas Psicológicas Aptitudinales, siendo el rango mayor entre 40-60% el que prevalece, lo cual demuestra que en estas entidades las pruebas son determinantes en la selección de los candidatos, que se consideran confiables por los encargados del proceso y que constituyen un fuerte punto de referencia en la toma de decisión para la selección.

Del listado de Pruebas Psicológicas Aptitudinales que les fue presentado a los entrevistados en el cuestionario se observó que las pruebas más conocidas son ABI (Aptitudes Básicas para informática), GCT (Tests de Aptitudes Administrativas) y BTA (Batería de Tareas Administrativas); y las medianamente reconocidas son SET (Tests de Aptitudes Administrativas), ABG (Aptitudes Generales) y MO (Método y orden) mientras que existe gran desconocimiento de las demás principalmente de TSAV (Semántico de Aptitud Verbal), BS (Batería de Subalternos) y DECATEST (Batería de tests de oficina).

Puede concluirse que se tiene poco conocimiento de las pruebas indicadas, en promedio de las 11 pruebas cada entrevistado señalaba conocer 4 o 5. El

caso más representativo en cuanto a conocimiento y aplicación de las pruebas es el la encargada del proceso de selección de la corporación AV Villas, quien conoce 7 de las pruebas señaladas y aplica 6 de ellas en la entidad.

Las pruebas que se reportaron que son más aplicadas son ABI, GCT, BTA Y SET, las cuales tienden a evaluar principalmente aptitudes como las requeridas para el trabajo informático, para realizar eficazmente el trabajo administrativo, para atender órdenes numéricas y verbales y para trabajos administrativos en niveles profesionales bajos respectivamente.

Respecto a la utilización o aplicación de estas mismas, se observa que las más conocidas son las más aplicadas en proporción similar, lo cual refleja que cada entrevistado conoce primordialmente las pruebas que aplica en su lugar de trabajo pero no identifica otras aprendidas ni siquiera en su formación profesional; sólo la mitad de los entrevistados manifestó aplicar otro tipo de pruebas aptitudinales.

Dentro de estas pruebas están IPV, WAIS, WARTEGG y BSG y otra cantidad de pruebas pero son indicados solamente una vez tales como COR-2, IGPS, EROS, CMT, Frases incompletas, Ordenes de Oficina, NEGÓ, Monedas, Naipes, Mécanica Macquarrie, Mecanografía, Tests de Colores, Conflicto y Liderazgo. No obstante, estas últimas al ser señaladas solamente una vez permiten identificar que no son aplicadas de forma generalizada en el sector financiero sino que corresponden a parte de los procesos internos de la entidad.

Uno de los casos específicos fue el del Banco de Bogotá, que no aplica ninguna de las pruebas señaladas porque todo su proceso lo basan en las pruebas con el enfoque de la teoría de Guilford "Pruebas de Habilidades de Estructura del Intelecto de Guilford", en la cual el desempeño creativo no es solo una función de la inteligencia relativamente alta sino que depende también de la motivación, la capacidad especial y otras habilidades psicológicas.

En este orden de ideas, toda la población consultada indicó que el objetivo o propósito de la utilización general de las pruebas aptitudinales obedece a determinar habilidades concretas del candidato en las áreas semántica, conductual y aritmética que se ajusten al perfil exigido por el cargo y la entidad de forma que la prueba se convierta en una herramienta de decisión del mejor aspirante. Otro de los objetivos descrito fue el de complementar el proceso con otras herramientas o etapas de manera que sea idónea la elección.

Además se indicó que otro propósito es el de tener una percepción global del candidato, conociendo de forma macro las características destacadas del individuo y finalmente el corroborara información sobre el conocimiento y la experiencia adquirida en una tarea específica de manera que pueda garantizar su exitoso desempeño en una tarea. Estos propósitos concuerdan con los planteamientos de Aiken (1996) y Morales (1988) quienes señalan que las pruebas de aptitud se desarrollaron sobre todo para evaluar el logro potencial o predecir el desempeño futuro.

Según el planteamiento teórico de Morales, todas las personas poseen las mismas aptitudes básicas, pero en distinto grado, relación que también hacían

los encargados de la selección en las entidades financieras señalando que la utilización de las pruebas aptitudinales permitirían identificar y potencializar las aptitudes de manera que también contribuyan al mejoramiento de la organización a través de la capacitación y el entrenamiento

El uso de todas estas pruebas en las entidades financieras se hace de manera indiscriminada a todos los cargos es decir, a cargos operativos, administrativos y gerenciales, pues para todos los cargos existe una necesidad de selección y se requiere de las aptitudes específicas que hagan más fácil y adecuado el desempeño en un cargo. Tiene alguna prevalencia en los cargos operativos o básicos, ello se manifiesta en que las pruebas aptitudinales más utilizados se emplean en la selección principalmente de Analistas de Sistemas, Auxiliares de oficina o Secretarias y Técnicos según lo reportado por los entrevistados en el uso de las pruebas ABI, GCT, BTA, y SET. De esta manera, la mayor tendencia está inclinada a evaluar el desarrollo de tareas administrativas en profesionales de nivel más bajo.

Las aptitudes más evaluadas en este sector corresponden a las mentales o intelectuales referidas a la agilidad mental, la memoria, la velocidad en los procesos de pensamiento, razonamiento abstracto, situándose en primer lugar la inteligencia, entendida en todos sus factores : comprensión y fluidez verbal, espacial, razonamiento, memoria y velocidad numérica y de percepción.

Las aptitudes motoras tienen una importancia mucho menor que las anteriores y esto se evidencia en que son muy pocas las pruebas que aplican para evaluar estos aspectos, el caso más notoria apunta al cargo de

secretarias y auxiliares de oficina, a quienes se les aplican pruebas de mecanografía, evaluando velocidades y movimientos y otras como seguimiento de órdenes, pues el trabajo de oficina requiere destreza manual, velocidad para percibir semejanzas y diferencias, habilidades verbal y matemática.

Cabe resaltar en este sentido también que además de la Selección de Personal, las pruebas aptitudinales cumplen otros propósitos tales como ascensos en la estructura de la organización y capacitación en algunas labores específicas, se señalo también aunque en menor medida que las pruebas aptitudinales se utilizan para devolver informes del resultado de procesos de selección de manera completa y también para evaluar el desempeño laboral.

Otra información que merece destacar es la referente a las ventajas o beneficios que implica la utilización de las pruebas aptitudinales las cuales están relacionadas con permitir tomar decisiones objetivas frente a los candidatos, disminuyendo el porcentaje de error en el proceso de selección, respaldando decisiones optimas que garanticen la efectividad y la productividad en las funciones del cargo y en la organización.

La otra ventaja que se plantea es que se tiene un proceso de selección más completo, confiable que permite ir evaluando aspectos más puntuales del grupo de aspirantes al cargo. Igualmente se plantean otras ventajas como son poder identificar el comportamiento que presenta el individuo en diferentes situaciones, determinar habilidades que potencien a la organización y tener cuando se solicite el informe de selección finalmente del candidato para ejercer el cargo al cual aspira.

Por otra parte las desventajas o dificultades están referidas según lo expresado por los entrevistados al mismo diseño de las pruebas dado que la puntuación en estas pruebas puede ser mejorable o superado en la siguiente aplicación o por conocimientos previos de la misma pues son ampliamente conocidas y se pueden viciar con su uso frecuente y de igual manera la estandarización es extranjera, lo cual hace que no se ajuste realmente a la población colombiana y sus condiciones pues está descontextualizada de esta cultura y por ende no evalúa con confiabilidad, además no siempre cuenta con un lenguaje entendible.

No obstante la gran mayoría de los entrevistados indicó no encontrar ninguna dificultad.

Finalmente y para concluir la información reportada en estas quince entidades es de anotar que la mitad de este grupo ha creado instrumentos propios para evaluar aptitudes tales como: a)Evaluación de Aptitudes Generales hacia conceptos comunes en el área a desempeñar en el Banco Unión y Lloyds TSB Bank. b)Frases incompletas para evaluar motivaciones específicas en la Asobancaria, c)Pruebas en conocimientos básicos en operación de caja, contabilidad, matemática financiera, y reclamos de productos bancarios en el Banco Superior, d)Pruebas de habilidades en las áreas simbólica, semántica, y conductual basados en la teoría de Guilford en el Banco de Bogotá, e)Evaluación de desempeño en la que se evalúa diversas aptitudes en el banco Tequendama, y f)Pruebas de ejecución y clínicas comerciales, administrativas y operativas en el Megabanco.

La creación de nuevas pruebas aptitudinales permite señalar que se han explorado nuevas posibilidades de evaluar las aptitudes de acuerdo a las necesidades de la población del país, contrarrestando así los riesgos y las deficiencias de recurrir a pruebas con estandarizaciones extranjera. Estas pruebas indican que se ha buscado desarrollar nuevos métodos más precisos de acuerdo a las necesidades específicas de cada entidad. Igualmente se nota el deseo de experimentar nuevas alternativas y potencializar cada vez más el conocimiento y los alcances de la psicología en el ámbito laboral,

En cuanto a las entidades financieras que no aplican pruebas aptitudinales, han señalado que el tiempo desde que no lo hacen oscila entre 1 y 4 años.

Además las razones por las cuales no se recurren a su uso están clasificadas principalmente en que los procesos de selección los realizan a través de empresa temporales o por medio de outsourcing y por otra parte se le da mayor importancia a la entrevista reevaluando la utilización de pruebas en el proceso de selección por ser éstas consideradas como subjetivas y poco confiables. Como es el caso del Banco de Colombia, ABN Amro Bank, Citibank y Banco Standart Chartared y el Banco Caja Social. Otros casos concretos a mencionar son el Banco BCH que se encuentra en proceso de liquidación, y el Banco Ganadero que no realiza selección pues no está vinculado personal y en caso de retiro o despido de alguno de los trabajadores se recurre a la redistribución de funciones entre las que permanecen.

Siendo expuestas y mencionadas en su totalidad las posiciones tanto del grupo de entrevistados que si aplican pruebas psicológicas aptitudinales en las



entidades financieras y el grupo que no lo hace, se tiene una de las primeras conclusiones importantes y es que no la totalidad de las entidades financieras incluyen en sus procesos de selección de personal la utilización de estas pruebas, situación que es representativa en un 32%, otorgándole prioridad y total confiabilidad a la etapa de entrevista, las otras razones obedecen a las condiciones propias de la situación económica del país como es el caso de la liquidación de la entidad, la reestructuración administrativa y redistribución de funciones, esto último como condición propia del actual mercado laboral.

De esta manera puede tenerse una visión global y preliminar de la situación que se observa actualmente en este sector, denotándose que aunque en la mayoría de las entidades consultadas se recurre a la prueba aptitudinal como herramienta de importante peso en la toma de decisión frente a los aspirantes a un cargo, otro porcentaje representativo no acude a las mismas.

Con todos los resultados arrojados se pudo dar cumplimiento al objetivo general de identificar el tipo de pruebas psicológicas aptitudinales que han sido elegidas para hacer parte de las baterías de aplicaciones psicológicas en las entidades del sector financiero de Bogotá, dentro de sus procesos de selección. Esta es entonces la segunda conclusión : las pruebas psicológicas aptitudinales más frecuentemente utilizadas son ABI, GCT, BTA Y SET, las cuales tienden a evaluar principalmente aptitudes como las requeridas para el trabajo informático, para realizar eficazmente el trabajo administrativo, para atender órdenes numéricas y verbales y para trabajos administrativos en niveles profesionales bajos respectivamente. La utilización de esta herramienta

y los criterios para su uso varía en cada entidad de acuerdo a las necesidades específicas en cada una de ellas.

En relación a los entrevistados que suministraron la información se observó que no fue fácil para ellos hacer la distinción entre tests de inteligencia y tests aptitudinales, lo cual refleja que las pruebas son aplicadas sin tener en cuenta esta diferencia. Por consiguiente, resulta interesante sugerir una posible investigación con los encargados de los procesos de selección no sólo de este sector sino de los demás sectores de la economía sobre los motivos o razones por los cuales no se está realizando una adecuada discriminación entre los tests aptitudinales y los demás tipos de tests existentes, encontrándose quizá elementos de deficiencia académica, con lo cual podrían implementarse nuevos programas dentro de la formación académica recibida a lo largo de la educación superior en la carrera de Psicología.

Finalmente, y de acuerdo a los resultados hallados en relación a la creación de nuevos tests psicológicos aptitudinales al interior de las entidades, sería interesante poder profundizar en este aspecto, dado que por los objetivos de la presente investigación no se amplió la información. Con la creación de estos nuevos tests se reconfirma el papel de la psicología en la descripción, análisis y comprensión del comportamiento humano con diversos enfoques y con infinidad de propósitos, en este caso mejorar día a día los procesos de selección de personal. La información respecto a esta temática puede contribuir a teorizar sobre los nuevos desarrollos de los tests aptitudinales e incluso implementar capacitaciones por parte de los investigadores en este

tema a los encargados de los procesos de selección, de manera que se unifiquen conceptos pero que también se motive al estudio y la creación de nuevos adelantos en los tests aptitudinales que contribuyan a mejorar los procesos de selección de personal.

## Referencias

Aiken, L (1996). Tests psicológicos y evaluación. México: Prentice Hall Hispanoamericana. S.A.

Anastasi, A. (1976). Tests Psicológicos. Madrid (2ª ed): Aguilar.

Anastasi, A. (1982). Psicología diferencial. ( 2ª . ed.) Madrid : Aguilar.

Andrade Herrera, M y Dueña Dávila, R. (1989). Estudio descriptivo de los rasgos de personalidad y características aptitudinales del controlador de tránsito aéreo colombiano. Tesis de grado profesional no publicada, Universidad Católica de Colombia, Bogotá.

Aristizabal, F. (1971). Adaptación de la batería general de aptitudes (GATB) para selección de suboficiales de la Policía Nacional (Escuela Gonzalo Jiménez de Quesada). Tesis de grado profesional no publicada, Universidad Javeriana, Bogotá.

Ardila, R (1993). Psicología en Colombia. (1ª . ed.). Bogotá : Tercer Mundo.

Arnold, Wilhem; Eysenck, Hans Jürgen & Meili, Richard. (1979). Diccionario de Psicología. Madrid, España: Rioduelo.

Asobancaria. (1998). Guía del sector financiero manual de crédito. diccionario directorio de establecimientos. Bogotá : Medios y Medios.

Asobancaria. (1999). Naturaleza y funciones del sistema financiero. Bogotá : Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia.

Castañeda, C y Correa, Y. (1991). Estandarización de una batería de pruebas aptitudinales específicas para selección de personal en una entidad del estado. Tesis de grado profesional no publicada, Universidad de la Sabana, Bogotá.

Castillo, J. (1993) Administración de personal un enfoque hacia la calidad humana. Bogotá : Ecoe.

Cattell, J. (1890). En: Anastasi, A. (1982). Psicología diferencial. ( 2ª . ed.) Madrid : Aguilar.

Claparede, (1969). En; Medrano, O. (1974) Las Aptitudes humanas, su naturaleza e influencia. (2ª .ed.). La Universidad.

Chiavenato, I. (1994). Administración de recursos humanos. (2ª . ed) McGrawHill. Traducción Germán Villamizar.

Chiavenato, I. & Werther, W. (1995). Administración de personal y recursos humanos. (4ª . ed,) Mc Graw Hill.

Decretos 667,678 de mayo de 1992, 1229 de julio de 1972. En: Asobancaria. (1999). Naturaleza y funciones del sistema financiero. Bogotá : Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia.

Fingermann, G. (1970). En: Medrano, O. (1974) Las Aptitudes humanas, su naturaleza e influencia. (2ª .ed.). La Universidad

Friederich. (1980) Diccionario de psicología.

Hernández Sampieri, R, Fernández Collado, C y Baptista Lucio, P. (1998) Metodología de la investigación. (2ª . ed,). México : Mc GrawHill.

Koontz, H (1991) Administración. (9ª . ed.) MacGrawHill.

Manual PSEA Ltda (1993) Madrid, España

Medrano, O. (1974) Las Aptitudes humanas, su naturaleza e influencia. (2ª .ed.). La Universidad.

Morales, (1988) Conferencia crecimiento personal y humano

Nunnally, J. (1987) Teoría Psicometrica Trillas

Paterson (1930). En: Aiken, L (1996). Tests psicológicos y evaluación. México: Prentice Hall Hispanoamericana. S.A

Pérez, Y , Reyes, E, y Rosero, N. (2000). Construcción y validación de una batería para medir aptitudes en personal del nivel operativo del sector industrial. Tesis de grado profesional no publicada, Universidad Católica de Colombia, Bogotá

Sabino, Carlos. (1994). El proceso de investigación.(1ª ed.) Bogotá: El Cid editor.

Salkind, Neil. (1998). Métodos de investigación. (3ª ed,) México : Prentice Hall.

Schultz, D.P. (1982/1998) Trad. Pecina, José. Psicología industrial. ( 3ª . ed.) Bogotá : Mc Graw Hill.

Serrano,D,J. (1990).Mercados monetarios y de capitales: el sistema financiero colombiano; mercados financieros internacionales. Bogotá : Universidad de los Andes Empresa docente.

Thorndike, R (1996). Psicometría aplicada Limusa Noriega



# "ANEXO A"

Nombres y apellidos: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Cargo : \_\_\_\_\_

Sección o departamento/ Entidad: \_\_\_\_\_

No. De sucursales : \_\_\_\_\_

1. Al interior de los procesos de selección, utiliza la aplicación de tests psicológicos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Utiliza la aplicación de tests psicológicos aptitudinales?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Hace cuanto se empezaron a implementar los psicológicos aptitudinales en la entidad?, Por qué?:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. De los siguientes tests psicológicos aptitudinales cuales :

	Conoce ?	Aplica?
1. ABG Aptitudes Generales	_____	_____
2. ABI Aptitudes Básicas para la informatica	_____	_____
3. BPA Baterías de pruebas de admisión	_____	_____
4. B S Batería de subalternos	_____	_____
5. DECATEST Batería de tests de oficios	_____	_____
6. GCT Tests de aptitudes administrativas	_____	_____
7. B T A Batería de tareas administrativas	_____	_____
8. M O Método y Orden	_____	_____
9. S E T Tests de aptitudes administrativas	_____	_____
10. C O E Comprensión ordenes escritas	_____	_____
11. T S A V Semántico de aptitud verbal	_____	_____
12. Aplica otros. Cuáles? _____		

5. Cual o Cuáles de las anteriores aplica con mas frecuencia?

---



---

6. Con que criterio usted escoge los tests psicológicos aptitudinales que son aplicados ?.

- |                                       |       |
|---------------------------------------|-------|
| 1. Política empresarial               | _____ |
| 2. Cargo                              | _____ |
| 3. Conocimiento y manejo de la prueba | _____ |
| 4. Tiempo                             | _____ |
| 5. Objetividad                        | _____ |
| 6. Costos                             | _____ |
| 7. Por ser la mejor en el mercado     | _____ |

8. Mide una sola aptitud \_\_\_\_\_

9. Mide varias aptitudes \_\_\_\_\_

10. Otra \_\_\_\_\_

Cuál \_\_\_\_\_

7. En su entidad, los tests psicológicos aptitudinales son aplicados para:

1. Cargos operativos \_\_\_\_\_

2. Cargos administrativos \_\_\_\_\_

3. Cargos Gerenciales \_\_\_\_\_

4. Todos los cargos \_\_\_\_\_

8. En cuál de los cargos considera usted más pertinente el uso de los Tests Psicológicos Aptitudinales?

1. Cargos operativos \_\_\_\_\_

2. Cargos Administrativos \_\_\_\_\_

3. Cargos Gerenciales \_\_\_\_\_

4. Todos los cargos \_\_\_\_\_

9. Cuál es el perfil general inicial sobre el que se realiza la selección de personal en esta entidad (edad, sexo, conocimiento, especialización y experiencia)

---

---

---

10. Cuál es el perfil resultante después de la aplicación de las pruebas?

---

---

---

11. Qué importancia tiene la aplicación de tests psicológico aptitudinales en el proceso de selección en la entidad?

1. Demasiada importancia
2. Importante.
3. Poco importante.
4. Nada importante.

12. Según su criterio son funcionales o no los tests psicológicos aptitudinales que aplican en la entidad para los procesos de selección?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

---

13. La aplicación de los tests psicológicos aptitudinales se utiliza sólo para proceso de selección o tiene otro propósito en la entidad?

1. Ascensos
2. Capacitación.
3. Otro.

Cuál? \_\_\_\_\_

14. Que ventajas según usted trae la aplicación de los tests psicológicos aptitudinales ?

---

---

15. Qué desventajas según usted trae la aplicación de los tests psicológicos aptitudinales?

---

---

16. Dentro de la entidad han creado algún tests psicológico aptitudinal?

1. SI ( )                      2. NO ( )

Cual? \_\_\_\_\_

---

# " ANEXO B"

Nombres y apellidos: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Cargo : \_\_\_\_\_

Sección o departamento/ Entidad: \_\_\_\_\_

No. De sucursales : \_\_\_\_\_

1. Para usted que es una aptitud?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. En que porcentaje es determinante el conjunto de aptitudes esperado en un candidato frente a: otros factores como: Edad, sexo, conocimiento del cargo, experiencia del cargo, nivel social.

100%\_\_

90%\_\_

80%\_\_

70%\_\_

60%\_\_

50%\_\_

40%\_\_

30%\_\_

20%\_\_

10%\_\_

3. Como evalua usted las aptitudes del candidato?

A través de la entrevista\_\_\_\_\_

Mediante la aplicación de pruebas generales\_\_\_\_\_ especificas\_\_\_\_\_

Conocimientos\_\_\_\_\_ No evalúa aptitudes\_\_\_\_\_ por otros medios\_\_\_\_\_

cuales\_\_\_\_\_

4. Aplica usted Pruebas Psicológicas?

SI ( )

Porque \_\_\_\_\_

NO ( )

Porque \_\_\_\_\_

5. Aplica usted pruebas de aptitudinales Generales ?

SI ( )

Porqué \_\_\_\_\_

NO ( )

Porque \_\_\_\_\_

6. Cuales pruebas utiliza usted y que están relacionadas en el siguiente cuadro:

	Conoce ?	Aplica?
1. ABG Aptitudes Generales	_____	_____
2. ABI Aptitudes Básicas para la informatica	_____	_____
3. BPA Baterías de pruebas de admisión	_____	_____
4. B S Batería de subalternos	_____	_____
5. DECATTEST Batería de tests de oficios	_____	_____
6. GCT Tests de aptitudes administrativas	_____	_____
7. B T A Batería de tareas administrativas	_____	_____
8. M O Método y Orden	_____	_____
9. S E T Tests de aptitudes administrativas	_____	_____
10. C O E Comprensión ordenes escritas	_____	_____
11. T S A V Semántico de aptitud verbal	_____	_____
12. Aplica otros. Cuáles? _____		

7. Cuáles pruebas utiliza usted, que no están relacionadas en el anterior cuadro?

---

---

8. Con que propósito utiliza la (s) pruebas señalada(s) ?.

- 1. Política empresarial \_\_\_\_\_
  - 2. Cargo \_\_\_\_\_
  - 3. Conocimiento y manejo de la prueba \_\_\_\_\_
  - 4. Tiempo \_\_\_\_\_
  - 5. Objetividad \_\_\_\_\_
  - 6. Costos \_\_\_\_\_
  - 7. Por ser la mejor en el mercado \_\_\_\_\_
  - 8. Mide una sola aptitud \_\_\_\_\_
  - 9. Mide varias aptitudes \_\_\_\_\_
  - 10. Otra \_\_\_\_\_
- Cuál \_\_\_\_\_

9. En su entidad, los tests psicológicos aptitudinales son aplicados para evaluar a los funcionarios que van a desempeñar cargos:

- 5. Cargos operativos \_\_\_\_\_
- 6. Cargos Administrativos \_\_\_\_\_
- 7. Cargos Gerenciales \_\_\_\_\_
- 8. Indiscriminados \_\_\_\_\_

10. En cuál de los cargos considera usted más pertinente el uso de los Tests Psicológicos Aptitudinales?

- 5. Cargos operativos \_\_\_\_\_



- 6. Cargos Administrativos \_\_\_\_\_
- 7. Cargos Gerenciales \_\_\_\_\_
- 8. Indiscriminados \_\_\_\_\_

11. La aplicación de los tests psicológicos aptitudinales tienen otro propósito en la entidad?

Ascensos \_\_\_\_\_ Despidos \_\_\_\_\_

Capacitación \_\_\_\_\_ Entrenamiento \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_ Cuales? \_\_\_\_\_

12. Que beneficios trae para la entidad la aplicación de los tests psicológicos aptitudinales ?

---

---

13. Qué dificultades enfrenta usted al aplicar tests psicológicos aptitudinales?

---

---

14. La entidad ha creado instrumentos propios para evaluar aptitudes?

- 1. SI ( )
- 2. NO ( )

Cuales? \_\_\_\_\_

---



# "ANEXO D"

## TESTS PSICOLÓGICOS APTITUDINALES DE USO MAS FRECUENTE EN ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO EN BOGOTÁ

Nombres y apellidos \_\_\_\_\_  
Profesión \_\_\_\_\_  
Cargo \_\_\_\_\_  
Sección o departamento / Entidad \_\_\_\_\_  
No. De sucursales \_\_\_\_\_

1. En sus términos defina que es una aptitud?

---

---

---

---

2. Qué etapas conforman el proceso de selección en la entidad?

- a. Convocatoria    b. Hojas de vida    c. Pruebas  
d. Entrevista    e. Visita domiciliaria    f. Verificación antecedentes.

3. Defina el grado de importancia de las aptitudes del candidato frente a otros factores como la edad, sexo, conocimientos y experiencia del cargo, nivel social.

- a. 80% a 100%    b. 60% a 80%    c. 40% a 60%    d. 40% a 20%  
e. 20% a 0%

4. Cómo evalúa las aptitudes del candidato en el proceso de selección?

- a. Mediante la entrevista  
Especifique.

---

---

---

- b. Mediante aplicación de pruebas generales.  
Especifique

---

---

---

- c. Mediante aplicación de pruebas psicológicas aptitudinales.  
Especifique.

---

---

---

d. Por otros medios.  
Cuáles?

---

5. El peso que se da a las pruebas psicológicas aptitudinales en el proceso de selección en esta entidad es de  
 a. 80% a 100% b. 60% a 80% c. 40% a 60% d. 40% a 20%  
 e. 20% a 0%

6. Cuáles de las siguientes pruebas psicológicas aptitudinales relacionadas a continuación utiliza en el proceso de selección

	Conoce	Aplica	Cargo
1. ABG Aptitudes Generales	_____	_____	_____
2. ABI Aptitudes Básicas para Informática	_____	_____	_____
3. BPA Baterías de pruebas de admisión	_____	_____	_____
4. B S Batería de subalternos	_____	_____	_____
5. DECATEST Batería de tests de oficios	_____	_____	_____
6. GCT Tests de aptitudes administrativas	_____	_____	_____
7. B T A Batería de tareas administrativas	_____	_____	_____
8. M O Método y Orden	_____	_____	_____
9. S E T Tests de aptitudes administrativas	_____	_____	_____
10. C O E Comprensión ordenes escritas	_____	_____	_____
11. T S A V Semántico de aptitud verbal	_____	_____	_____
12. Aplica otras. Cuáles?	_____	_____	_____

---

7. Con qué propósito utiliza las pruebas señaladas?

---



---



---



---



---



---



---



---



---

8. En cual de los cargos considera más pertinente el uso de los tests psicológicos aptitudinales?  
 a. Operativos  
 b. Administrativos.  
 c. Gerenciales.  
 d. Indiscriminados.

9. La aplicación de los tests psicológicos aptitudinales tienen otro propósito o utilidad en la entidad, diferente al de selección de personal?

- a. Ascensos    b. Despidos    c. Capacitación    d. Entrenamiento

e. Otro. Cuál? \_\_\_\_\_

10. Que beneficios trae para la entidad la aplicación de los tests psicológicos aptitudinales ?

---

---

---

11. Qué dificultades encuentra en la utilización de los tests psicológicos aptitudinales?

---

---

---

12. La entidad ha creado instrumentos propios para evaluar aptitudes?

- a. SI ( )    b. NO ( )

Nombre \_\_\_\_\_

Descripción \_\_\_\_\_

---

---