



EL LIBRO BLANCO DE LA EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA

TODO LO QUE DEBE SABER SOBRE LA EVALUACIÓN RR.HH.





INDICE

INTRODUCCIÓN	3
1. ¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA?	5
1.1 ¿Qué son los test psicométricos?	7
1.2 ¿Qué es la validación de los test psicométricos?	8
1.3 ¿Cómo seleccionar la herramienta de evaluación adecuada?.....	9
1.4 ¿Qué reglas deontológicas se deben cumplir?	10
2. PANORAMA GENERAL DE LAS HERRAMIENTAS PSICOMÉTRICAS.....	11
2.1 Los test de personalidad	12
El modelo de los 5 factores	13
Los principales test de personalidad	14
Personalidad y rendimiento laboral: los dos factores ganadores	15
El liderazgo: una cuestión de personalidad	16
2.2 Los test de competencias	17
Los principales test de competencias	18
Descubriendo otras facultades más allá del C.I.	19
La inteligencia emocional, una ventaja profesional	20
2.3 Los test de orientación profesional	21
Los intereses profesionales y la motivación	22
Los principales test de orientación profesional	23
Los test de orientación profesional, un elemento clave para la movilidad interna en la empresa	24
El Test de Intereses Vocacionales: asesoramiento para los estudiantes en su elección profesional	26
3. APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PSICOMÉTRICAS EN EL ÁMBITO DE LOS RR. HH	27
3.1 Selección de personal y movilidad interna	28
¿Cuáles son los 5 sesgos cognitivos de los seleccionadores?	29
Selección de personal en empresa: las ventajas de los test psicotécnicos	30
Movilidad interna: 5 síndromes que se deben evitar en RR. HH.	32
3.2 Gestión de talentos	34
¿Cómo identificar y retener los talentos?	34
¿Cómo descubrir el potencial comercial?	35
¿Cómo identificar y estimular a las personas creativas?	36
OPINIÓN DE EXPERTOS	38
Perfiles comerciales: el Test de Ventas-R y SalesPlus	39
Evaluación interna: los test de gestión y el banco francés Crédit Agricole	39
CONCLUSIÓN	40

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, seleccionar personal no es una tarea fácil. Dista mucho de ser obvia la mejor manera de prever el rendimiento de una persona a 10 años vista, por ejemplo, con base en la información que podemos recibir en menos de 30 minutos o 3 días a lo máximo.

Además, si añadimos las limitaciones relativas a la ética, los sesgos cognitivos y la predisposición de los candidatos a presentarse de forma positiva, la misión de un seleccionador resulta sin duda complicada. Los procesos de promoción y movilidad de los empleados dentro de la empresa pueden ser tan difíciles como la contratación de personal nuevo. La principal diferencia entre los dos procesos reside en que disponemos (o deberíamos disponer) de mucha más información de un colaborador de la empresa que de un candidato desconocido. Aunque no es siempre el caso.

En la actualidad, la mayoría de las empresas en Europa y en Estados Unidos poseen un sistema de evaluación del rendimiento. Se evalúa periódicamente a los empleados, y los resultados de estas evaluaciones se utilizan posteriormente para elaborar planes de formación y desarrollo de competencias, o bien para determinar su nivel de remuneración correspondiente y valorar un posible ascenso.

Este libro blanco ofrece a reclutadores, formadores, responsables de RR. HH., directivos, etc. las claves para introducirse en el ámbito de la evaluación psicométrica y poder dominar mejor los distintos procesos de evaluación: selección de personal, evaluación interna, auditorías de equipo, desarrollo de competencias, etc.

1

¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA?



EVOLUCIÓN HISTÓRICA



El término “psicometría” procede del griego “psykhé” (mente) y “metron” (medida), lo que quiere decir literalmente medir los rasgos psicológicos de una persona. La evaluación psicométrica resultante se realiza principalmente en forma de test estandarizados.

Sir Francis Galton, considerado el padre de la psicología diferencial, fue el inventor del primer enfoque léxico para abordar las diferencias en la personalidad. Partiendo de esta “hipótesis léxica”, es posible lograr una clasificación comprensible de los rasgos humanos de la personalidad.

A partir de estos datos, Raymond Cattell elaboró un test que analizaba los 16 factores de la personalidad con una docena de ítems destinados a medir cada uno de los factores. Posteriormente, Alfred Binet elaboró junto a Théodore Simon el primer test de inteligencia en 1905. Dicho test, denominado “Escala métrica de la inteligencia”, se diseñó con el fin de detectar de forma temprana a los niños necesitados de ayuda especial. Durante la Segunda Guerra Mundial, el ejército estadounidense también experimentó con test de inteligencia mediante el desarrollo de las herramientas “Army alpha” y “Army beta”. Dichos test tenían por objetivo clasificar a los soldados y determinar el puesto o la función para el que se adaptarían mejor dentro del ejército.

Posteriormente, David Weschler desarrolló el test “Weschler Adult Intelligence Scale” (WAIS), utilizado para evaluar la inteligencia.

En el mundo empresarial del siglo XXI, se utilizan otros test derivados de estas teorías de la inteligencia y la personalidad que están destinados a identificar el potencial y las capacidades de los individuos en procesos de selección de personal, movilidad interna y capacitación.

El objetivo de la psicología diferencial es estudiar las diferencias psicológicas intelectuales y comportamentales entre los individuos.

Por su metodología y su objeto de estudio, la psicología diferencial es el fundamento detrás de la psicometría y la psicología cuantitativa, contribuyendo al nacimiento de la psicología como ciencia exacta.

¿Por qué es importante la psicometría?

A diferencia de las evaluaciones basadas en percepciones objetivas, la psicometría ofrece herramientas de medición estandarizadas que se basan en un enfoque estadístico. Estas herramientas permiten estudiar las diferencias entre individuos y entre grupos de individuos que comparten características comunes.

Cuando hablamos de diferencias, hacemos referencia especialmente a:

- **Las diferencias inter-individuales:** son las diferencias entre individuos pertenecientes a un mismo grupo. Por ejemplo, las diferencias en el coeficiente intelectual de las personas.
- **Las diferencias intra-individuales:** son las diferencias que se observan en un mismo individuo, como la variación de las motivaciones de una misma persona en función del contexto o de su estado psicológico.
- **Las diferencias inter-grupales:** aun entre distintos grupos de personas que comparten características comunes se pueden identificar diferencias significativas. Por ejemplo, podemos analizar ciertos rasgos de la personalidad más marcados en un equipo de ventas, en comparación con un grupo de personas no comerciales (combatividad, juego comercial, etc.)



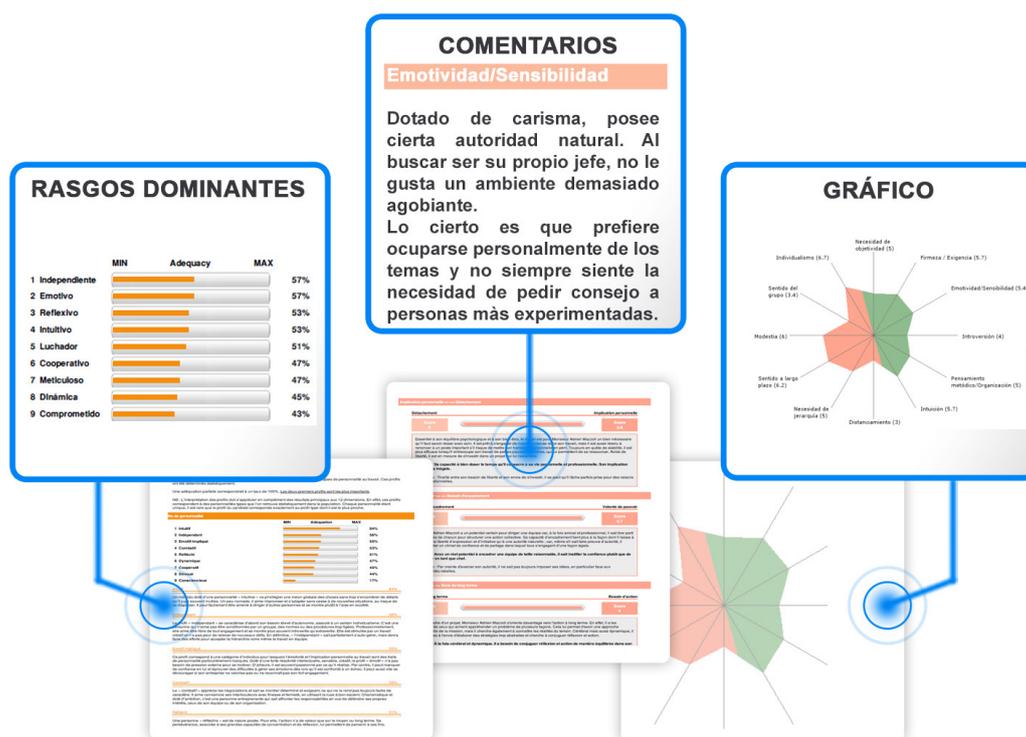
1.1 ¿QUÉ SON LOS TEST PSICOMÉTRICOS?

Los test psicométricos se desarrollaron originalmente como respuesta a una demanda social y para su uso en la psicología escolar.

En la actualidad, las herramientas de medición se utilizan cada vez más en el mundo laboral, tanto en procesos de selección de personal como de evaluación interna, a fin de predecir mejor los comportamientos y el rendimiento. En particular, se presta especial interés a la personalidad y las motivaciones, así como a la capacidad de razonamiento y a la inteligencia emocional.

Un test puede ser calificado de “psicométrico” siempre que esté estandarizado, disponga de normas preestablecidas y haya sido objeto de un estudio de validación. De este modo, su calibración permite posicionar a cada persona en relación con su grupo de referencia, en función de determinados criterios como el sexo o el nivel de estudios. Por ejemplo, un test de razonamiento debe estar calibrado por nivel de estudios, edad y sexo; al igual que los test de inteligencia para niños se calibran por edad y sexo.

La proliferación de los test de personalidad e inteligencia, acentuada por el fenómeno de Internet, no debe hacer olvidar estas exigencias de calidad necesarias para lograr una evaluación objetiva de los individuos.



1.2 ¿QUÉ ES LA VALIDACIÓN DE LOS TEST PSICOMÉTRICOS?

Un test es una buena herramienta de medición siempre que sea sensible, confiable y válido.

Los test se deben revisar periódicamente para verificar su utilidad y eficacia. En general, se utilizan tres criterios generales de validación para garantizar la eficacia de las herramientas psicométricas.

CONFIABILIDAD	VALIDEZ	SENSIBILIDAD
<p>La confiabilidad hace referencia a la manera en que un test mide una determinada dimensión (estabilidad de los resultados y coherencia de la medición).</p> <p>Se considera que un test es confiable si ofrece puntuaciones similares cuando una persona lo repite varias veces.</p> <p>En este sentido, se destacan especialmente dos tipos de confiabilidad :</p> <ul style="list-style-type: none">- La consistencia interna, que indica en qué medida los ítems miden la misma dimensión- La confiabilidad test retest, que indica la estabilidad temporal de los resultados obtenidos por los mismos individuos en cada uno de los rasgos medidos.	<p>La validez nos indica en qué medida un test es creíble y lo suficientemente estable como para evaluar una situación o variable determinada.</p> <p>Existen tres grandes tipos de validez :</p> <ul style="list-style-type: none">- La validez de contenido : verifica que el test mide correctamente el constructo o la dimensión que tiene por objetivo medir.- La validez de criterio : examina la correlación entre el rendimiento en los resultados del test y un criterio de rendimiento externo.- La validez conceptual o teórica: todo instrumento de medición se fundamenta en un concepto o modelo teórico, que se comprueba para que los resultados se atengan al modelo.	<p>La sensibilidad de un test hace referencia al poder de discriminación del test, o a la capacidad de distinción entre unos individuos y otros.</p>

La deseabilidad social

La deseabilidad social es una tendencia que aparece en las evaluaciones y que refleja la predisposición de una persona a responder de forma que sea vista de manera favorable por el resto.

Los test se someten a un análisis de la sensibilidad de los ítems para comprobar que el nivel de deseabilidad social es el mismo para cada una de las dimensiones que se evalúan. Los ítems de un test deben pasar un examen para garantizar que no son sensibles a la deseabilidad social.



1.3 ¿CÓMO SELECCIONAR LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN ADECUADA?

Actualmente hay una gran variedad de test de evaluación disponibles en el mercado: test de personalidad, de motivación, de intereses profesionales, de inteligencia emocional, etc.

Existen varios criterios que se deben considerar a la hora de elegir el test o los test que mejor se adaptan a sus necesidades.

1. Para cada público, un test apropiado

Antes de elegir un test, tenga en cuenta el público al que está destinado y los objetivos que desea obtener. ¿Cuáles son las habilidades y competencias necesarias para el puesto en cuestión? Por ejemplo, un test de pensamiento crítico no resulta adecuado para seleccionar a un cargo de auxiliar administrativo, si bien sí es una competencia indispensable para un director de marketing.

2. La validez científica

El desarrollo y la validación de un test de acuerdo con los criterios psicométricos es un proceso largo que puede tardar varios años en función del objetivo del test. Solo estos criterios otorgan al test su pertinencia científica y su reputación.

3. Control de la deseabilidad social

Lo queramos o no, tenemos tendencia a tratar de presentarnos de manera favorable, y esto se acentúa durante un proceso de reclutamiento. A fin de valorar en su justa medida los resultados de una herramienta de evaluación, es necesario tener en cuenta el factor de la deseabilidad social. En lo que respecta a la evaluación de la personalidad, este aspecto es esencial. Así pues, los desarrolladores de los test que desee utilizar deben conocer y considerar esta noción. Algunos test controlan la deseabilidad social y otros test la miden.

4. Para aprovechar al máximo el test, es necesario dominarlo

Aunque el uso de las herramientas de evaluación resulta cada vez más sencillo, los test requieren una formación previa por parte del usuario. Así pues, es esencial conocer la herramienta para poder interpretar adecuadamente sus resultados. También se recomienda que el propio administrador pase el test para comprender mejor las distintas dimensiones que se evalúan.

5. Una herramienta configurable

A la hora de seleccionar un test, la posibilidad de configurar los puestos y las referencias relativas a las competencias maximiza el aprovechamiento de los resultados tanto en la selección de personal como en procesos de movilidad dentro de la empresa.

6. Una reunión informativa para lograr una adecuada interpretación

Es necesario llevar a cabo una sesión informativa presencial con el candidato para pulir y validar los resultados. Esta entrevista permitirá explorar de forma concreta las dimensiones predominantes en el perfil. Si la persona obtiene una puntuación elevada en la gestión del estrés, una buena forma de adaptar la interpretación y aplicarla a la realidad podría ser preguntarle durante la entrevista por un caso práctico de una situación en la que supo conservar la calma. Además, la entrevista permite comprender mejor el rendimiento de la persona cuando los resultados del test de personalidad son poco marcados.

1.4 ¿QUÉ REGLAS DEONTOLÓGICAS SE DEBEN CUMPLIR?

En el ámbito del uso de herramientas psicométricas, la adopción de una actitud deontológica no se limita a cumplir con el marco legal, sino que también implica dar muestras de ética y sentido común. A continuación, se muestran algunas normas que se deben adoptar.

Precauciones de uso para los evaluadores

La aplicación del test

- El evaluador debe presentar el contexto de la aplicación del test, y los motivos del uso de un test para un candidato, el cual es libre de rechazar pasar el test. Las consecuencias de rechazar pasar un test no deben ser eliminatorias.
- Los cuestionarios de personalidad funcionan como herramientas de asesoramiento para las entrevistas. No se recomienda usar los test como herramientas de pre-selección.

Confidencialidad de los datos

- Los resultados de un test no se pueden transmitir a terceros sin el acuerdo explícito de la persona examinada.
- Se recomienda hacer pasar los test de competencias en las instalaciones de la empresa para asegurarse de que el candidato no recibe ayuda externa.

La retroalimentación de los resultados

- Los candidatos tienen el derecho de acceso a sus resultados. El evaluador debe ofrecer a los candidatos acceso a los resultados de forma automática o mediante solicitud.
- El evaluador debe conocer mínimamente los objetivos del test y el significado preciso de las dimensiones evaluadas, para así no interpretar de forma precipitada los resultados. Los elementos principales se proporcionan en el informe, el manual de ayuda y mediante el servicio de asesoramiento que ofrecen los distintos editores.

EN RESUMEN:

■ La psicometría estudia las diferencias entre los individuos y entre los grupos de individuos basándose en un enfoque estadístico, en forma de test estandarizados denominados "psicométricos".

Los test deben someterse a una validación y controlar lo mejor posible la tendencia de deseabilidad social, la cual implica el deseo de mostrarse de manera positiva para cumplir con las expectativas externas.

Los evaluadores deben recibir capacitación sobre el uso y la interpretación de las herramientas, además de respetar las normas deontológicas.

2

PANORAMA GENERAL DE LAS HERRAMIENTAS PSICOMÉTRICAS PSYCHOMÉTRIQUES



EVOLUCIÓN HISTÓRICA



Aunque el origen latino de la palabra “personalidad” (*persona*) significaba en la Roma antigua la máscara que llevaban los actores para personificar el papel que representaban, el término actualmente implica las características psicológicas comunes a todos los seres humanos, a la naturaleza humana y a las diferencias individuales.

El primer estudio de las diferencias individuales data de la Antigüedad, cuando Hipócrates (460-377 a.C.), basándose en los conocimientos biológicos de su época, identificó los humores del cuerpo humano (flema, bilis amarilla, bilis negra y sangre) y los asoció a los comportamientos.

Esta primera clasificación de los tipos de personalidad (sanguíneo, flemático, melancólico y colérico) volvería a adoptarse más tarde en el enfoque descriptivo de la personalidad de Eysenck (1971).

El primero en adoptar el término “personalidad” fue Gordon Allport, quien introdujo en 1937 la teoría de los rasgos de la personalidad. La mayor parte de los teóricos de la personalidad, como en el caso de Allport, Cattell y Eysenck, consideran que los rasgos constituyen las unidades de medida básicas de la personalidad. Para Cattell, la personalidad es “lo que permite predecir cómo reaccionará una persona o cómo se comportará en una determinada situación”, pero sobre todo es “la combinación del conjunto de rasgos del individuo”.

Eysenck definió la personalidad como “la combinación de los rasgos que la persona tiende a manifestar en diferentes situaciones y que se mantiene estable en el tiempo”.

2.1 LOS TEST DE PERSONALIDAD

A través del tiempo, las definiciones de la personalidad no han podido construirse de forma unánime. Pese a esto, los expertos en la actualidad están de acuerdo en indicar que los rasgos de la personalidad:

- son relativamente estables en el tiempo (en el caso de los adultos)
- varían según cada individuo
- influyen en el comportamiento

Todas las teorías de la personalidad desarrolladas a partir de 1980 han tenido por objetivo medir las capacidades de adaptación en el ámbito profesional.

El contexto laboral requiere una excelente capacidad de adaptación y de autocontrol y por ello, la relación entre la personalidad y la eficacia en el trabajo resulta ser evidente.

Los cuestionarios de personalidad se utilizan en la actualidad tanto en el ámbito laboral, como en la educación o la psicología.

EL MODELO DE LOS CINCO GRANDES FACTORES

A partir de la década de 1990, existe un gran consenso alrededor del modelo **Big Five** en la medición de la personalidad. El modelo Big Five o Five Factor fue popularizado por Costa y McCrae, los cuales propusieron en el año 1985 el acrónimo OCEAN (**A**pertura a la experiencia/**C**onciencia/**E**xtraversión/**A**mabilidad/**N**euroticismo).

Estos cinco rasgos de la personalidad constituyen una clasificación empíricamente estable y eficaz.

La confirmación de los cinco grandes factores ha favorecido ampliamente el auge en la investigación de la personalidad y de los factores psicológicos del rendimiento laboral.



EL BIG FIVE Y EL RENDIMIENTO



Uno de los estudios que influyó enormemente en el uso de los test de personalidad en la evaluación en el ámbito laboral es el de **Barrick y Mount (1991)**. Estos autores afirman que las dimensiones del Big Five pueden predecir al menos un aspecto del rendimiento laboral con cierto grado de exactitud en diversos tipos de empleo.

Identifican distintos tipos de rendimiento:

- el rendimiento laboral evaluado de forma global;
- las evaluaciones realizadas por los superiores en la jerarquía;
- el rendimiento "objetivo" (datos de productividad, cifras de negocios/ventas, ascensos);
- el rendimiento trabajando en equipo;
- el rendimiento en la capacidad de formación.

Resulta que la dimensión "**Conciencia**" predice el rendimiento, con un elevado grado de validez, y con independencia del tipo de rendimiento y de los grupos profesionales¹.

Estos autores explican que esto se debe a que el carácter "concienzudo" constituye una variable del rasgo de la personalidad orientado también hacia la motivación, por lo que desempeña un papel fundamental en las teorías encaminadas a explicar el rendimiento laboral. Las personas que se muestran fiables, perseverantes, organizadas y orientadas a los resultados suelen tener más éxito en el trabajo, sin importar el cargo que desempeñen.

Sin embargo, se considera que la decisión se debe basar en el conjunto de la información que se posee acerca del candidato, especialmente en sus experiencias laborales, sus motivaciones y sus habilidades sociales.

¹ Barrick, M.R. et M.K. Mount (1991). « The big five personality dimensions and job performance : a meta-analysis », *Personnel Psychology*, vol. 44

LOS PRINCIPALES TEST DE EVALUACIÓN DE LA PERSONALIDAD

MBTI

Nacido en 1962 a partir del trabajo de Katherine Briggs e Isabel Myers, este test mide 16 tipos de personalidad distintos.

- Duración: 20-30 minutos
- Aplicación individual o colectiva
- Auto-evaluación

El test está basado en la teoría de Jung, quien identifica 4 grandes dimensiones bipolares que influyen en la conducta. La combinación de éstos 4 componentes permite distinguir 16 tipos de personalidad.

16PF

Desarrollado por Raymond Cattell en 1949.

Este cuestionario de la personalidad permite evaluar 16 factores de la personalidad que se agrupan en 5 factores globales: extraversión, ansiedad, dureza-intransigencia, independencia y auto-control.

- Duración: 30-40 minutos
- Aplicación individual o colectiva
- Auto-evaluación

Los datos normativos solo están disponibles actualmente para la población del Reino Unido.

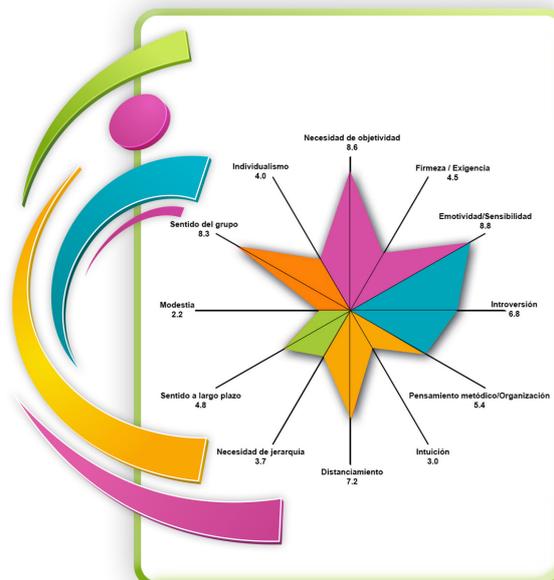
PERFIL PRO-R

El test Perfil Pro-R desarrollado por Central Test en 2002 permite adoptar un enfoque dinámico y global de la personalidad

El test evalúa **12 dimensiones opuestas** mediante 98 preguntas con una duración inferior a 15 minutos.

Puntos fuertes :

- Análisis del perfil mediante 12 dimensiones opuestas.
- Control de la deseabilidad social.
- Comparación con 58 grupos de profesionales.
- Comparación del perfil con cargos empresariales
- Disponible en 10 idiomas: español, alemán, árabe, francés, inglés, italiano, neerlandés, polaco, rumano y ruso.





PERSONALIDAD Y RENDIMIENTO LABORAL: LOS DOS FACTORES GANADORES

Aunque la evaluación de la personalidad de los candidatos se ha convertido en una práctica habitual entre numerosas empresas, muy pocas establecen una relación directa entre la personalidad y el rendimiento laboral. Al igual que la motivación, la inteligencia o la experiencia, la personalidad es un indicador de éxito para saber si el candidato corresponde al puesto vacante.

En realidad, todos disponemos de rasgos de personalidad, factores estables que influyen en nuestra forma de percibir el mundo y de reaccionar en función de los acontecimientos. Estos rasgos explican por qué estamos más o menos cómodos en ciertos contextos y, en consecuencia, rendimos mejor o peor.

Desde este enfoque, también resulta fundamental preguntarse qué tipo de rendimiento esperamos en términos de resultados operativos, calidad del servicio o colaboración en equipo.

La conciencia, un indicador clave

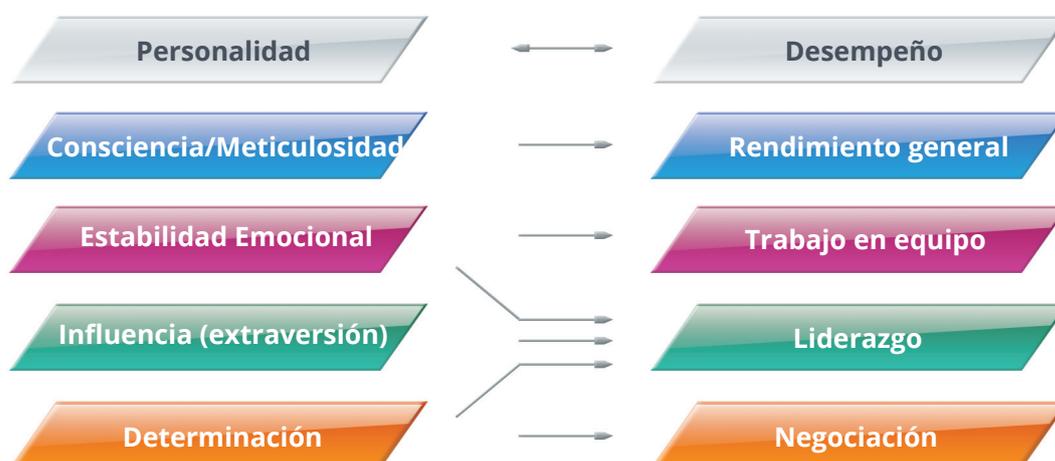
La relación entre la personalidad y el rendimiento profesional se descubrió especialmente gracias a la teoría de los Big Five. No obstante, son los trabajos de Barrick y Mount durante la década de 1990 los que ponen en evidencia la correlación entre el rendimiento de un individuo y su grado de conciencia. Esto se traduce en rigor, fiabilidad, sentido crítico y autodisciplina, con independencia del cargo y la función desempeñados.

Además, la estabilidad emocional puede mejorar la eficacia del trabajo en equipo y la extraversión puede facilitar el ejercicio del liderazgo. La apertura suele ser sinónimo de facilidad para capacitarse: una garantía de rendimiento futuro en ciertos cargos.

Rendimiento y personalidad: todo depende del puesto

Para determinar las relaciones entre la personalidad y el rendimiento laboral, se debe analizar en detalle el perfil del puesto y la personalidad del candidato. Por este motivo, los test de personalidad estudian meticulosamente ciertos rasgos específicos del ámbito profesional como la "determinación/exigencia", el cual es un indicador clave en la evaluación de las capacidades de dirección y negociación.

No obstante, aunque la personalidad es un indicador del rendimiento del individuo, no es el único elemento que se debe tener en cuenta. Se deben analizar conjuntamente las motivaciones, los intereses, las experiencias profesionales y los recursos y estrategias de cada persona. Por ejemplo, un colaborador que no tiene facilidad para actuar frente a situaciones de conflicto, puede ser consciente de ello y buscar la forma de superarlo para tener un mayor rendimiento en el futuro.



EL LIDERAZGO: ¿UNA CUESTIÓN DE PERSONALIDAD?

¿En la búsqueda de un buen gerente o un buen líder? Para encontrar al primero, es requisito previo analizar el conocimiento técnico y las competencias de los candidatos. Para encontrar al segundo, la evaluación de la personalidad proporciona una gran cantidad de información.

¡No es lo mismo ser gerente que ser líder! Un buen gerente sabrá demostrar ante todo su conocimiento técnico, el cual le permitirá definir las prioridades e implementar acciones. Sin embargo, estas cualidades no harán de él necesariamente un buen líder.

El optimismo, la necesidad de superación y la capacidad de mirar al futuro son los tres rasgos de la personalidad más representativos de un buen líder. El liderazgo se mide mediante la capacidad que tiene una persona para dirigir a un equipo hacia un objetivo común sin presión, motivando y uniendo al equipo, y transmitiendo entusiasmo. Éstas son cualidades difíciles de identificar sin una hábil combinación de métodos.

Identificación mediante una combinación de varios test

Dado que el liderazgo y la personalidad van de la mano, es necesario poder recurrir a un test de personalidad para evaluar este aspecto. Dependiendo del perfil de la persona, podrá utilizarse una herramienta dedicada expresamente a los managers que ya ejercen o un test para un perfil más general. Para aumentar el grado de profundidad del análisis, esta herramienta de evaluación se podría complementar con un test de inteligencia emocional. Este segundo estudio permitirá profundizar en las actitudes de la persona y evaluar su grado de automotivación, optimismo o incluso asertividad.

Los resultados de estos test ofrecerán una base interesante para seguir analizando en persona, ya sea mediante una entrevista con el candidato o mediante puestas en situación que revelarán especialmente las capacidades de liderazgo de la persona. Estas puestas en situación se organizan en grupos y tienen la ventaja de reflejar la manera en que los candidatos logran integrarse entre sí. ¿Se puede encontrar al candidato ideal? Se trata de la persona que sepa dirigir al grupo hacia una solución común sin tratar de imponerse.

EN RESUMEN:

- La personalidad de una persona agrupa los rasgos estables a lo largo del tiempo.
- El modelo de los Big Five resume las principales variaciones entre individuos y determinados rasgos de la personalidad que pueden predecir con cierto nivel de exactitud algunos aspectos del rendimiento laboral
- La personalidad es un indicador clave a la hora de identificar el potencial de una persona y predecir su rendimiento laboral.



EVOLUCIÓN HISTÓRICA



Los test de competencias evalúan el grado de conocimiento o prestaciones en un área determinada, como puede ser la atención, la precisión, la capacidad de concentración, la comprensión, el razonamiento crítico, etc.

La inteligencia (capacidad de descubrir, crear, resolver problemas, etc.) nos permite adquirir los conocimientos necesarios para adaptarnos a nuestro entorno y a sus cambios.

Las palabras latinas “intellegere” (comprender), “inter” (entre) y “ligare” (vincular) dan origen a la palabra “intelligentare” (capacidad para comprender), predecesora de la palabra inteligencia. Este origen refleja cómo la inteligencia consiste en la capacidad de vincular elementos que se encuentran hasta el momento separados.

En Francia, la evaluación de la inteligencia comenzó a principios del siglo XX por iniciativa del gobierno francés. El psicólogo Alfred Binet recibió el encargo de elaborar métodos que identificaran a los niños susceptibles de presentar dificultades escolares. Junto a Théodore Simon, elaboró la escala Binet-Simon, de la que surge el concepto de coeficiente intelectual o C.I.

Varios años más tarde, el estadounidense Lewis M. Terman retoma la escala Binet-Simon para desarrollar la escala Standard-Binet. Con la intervención de Estados Unidos en la I Guerra Mundial y la reclasificación de los reclutas, David Wechsler pone en evidencia las limitaciones del uso de un C.I. basado en el desarrollo, por lo que presenta el concepto de C.I. estándar que posiciona a las personas en relación con su población de referencia en función a una distribución normal. Desde entonces, la escala Binet-Simon (Nueva escala métrica de la inteligencia (NEMI), en su versión actual) y la escala de David Wechsler (WPPSI, WISC y WAIS) se han convertido en referencias en el ámbito de los test de inteligencia y han contribuido a que surja una auténtica industria relativa a la evaluación de la inteligencia.

2.2 LOS TEST DE COMPETENCIAS

Prueba de ello son los diversos enfoques psicológicos: la inteligencia es una noción compleja con matices que todavía estamos lejos de comprender.

El C.I. se ha sometido a estudios desde comienzos del siglo XX y todavía en la actualidad es el principal indicador de la inteligencia general. En cierta medida, posee una correlación efectiva con el rendimiento escolar y profesional.

Sin embargo, otros factores como la personalidad, la inteligencia emocional y las motivaciones también son importantes para alcanzar el éxito.

Recientes estudios científicos lo demuestran, como la investigación de la estadounidense Anita Woolley. Esta publicación de 2010 indica que la inteligencia de una persona tiene poca repercusión en el rendimiento y la cohesión de un grupo, al contrario de lo que ocurre con la inteligencia emocional y la sensibilidad social.

El uso de los test de razonamiento en el ámbito de los RR. HH. muestra que las empresas han comenzado a ser conscientes de este fenómeno. Entre los test realizados por los 3.500 clientes de Central Test en 2012, el 8,5% correspondía a los test de razonamiento, el 8% a los test de inteligencia emocional y el 50% los a test de personalidad.

Así pues, las empresas cuentan actualmente con más recursos y combinan los test de personalidad y de competencias con el fin de evaluar el potencial de los candidatos potenciales y de sus colaboradores.

LOS PRINCIPALES TEST DE COMPETENCIAS

EL TEST BUR

Desarrollado por: H. Duchapt 1971.

Evalúa las competencias prácticas y las aptitudes fundamentales para el trabajo en oficina mediante pruebas de ortografía, cálculo, clasificación, comprensión y lógica.

- Duración: 60 minutos
- Aplicación individual o colectiva

Resulta prácticamente imposible entrenarse para este test, ya que recurre a la reflexión y la concentración.

El test tiene por objetivo evaluar al personal administrativo: empleados, secretarios, asistentes, etc.

LOS TEST BV 16 Y BV 17

Desarrollado por: R. Bonnardel- 1955.

Mide la comprensión verbal, la comprensión conceptual, la exactitud de análisis y el juicio. Permite estimar el éxito previsible en la formación literaria.

- Duración: 15 minutos
- Preguntas en forma de un conjunto de once pensamientos de moralistas del siglo XVII.

Se desarrolla a principios de la década de 1950 y actualmente está algo obsoleto. Los conceptos que se destacan han evolucionado y algunos términos han dejado de tener el mismo sentido.

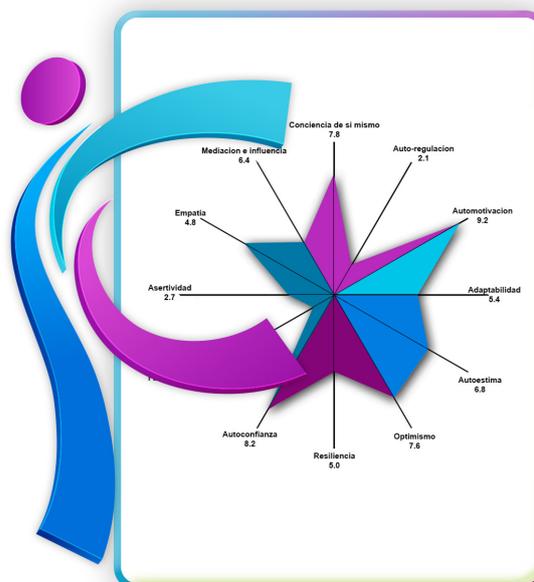
El Test de Inteligencia Emocional-R

Este test, desarrollado por Central Test en 2010, evalúa los 12 factores esenciales de la inteligencia emocional como por ejemplo la adaptación, la resiliencia y la automotivación.

El test consta de 79 preguntas y tiene una duración de menos de 15 minutos.

Puntos fuertes:

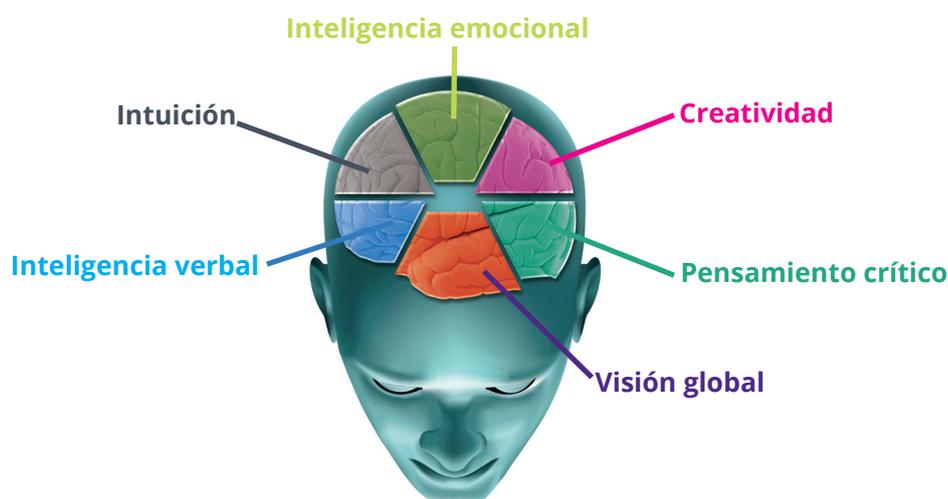
- Indicador de deseabilidad social.
- Puntuación calibrada del C.E.
- Análisis de las 4 dimensiones principales y sus puntuaciones.
- Breve informe del perfil del examinado con consejos para mejorar.
- Disponible en español, alemán, francés e inglés.





OTRAS FACULTADES QUE ANALIZAR ADEMÁS DEL C.I.

Los test de C.I. analizan nuestro razonamiento en un entorno estructurado por medio de problemas determinados que cuentan con una única respuesta correcta. Así pues, el C.I. no tiene en cuenta nuestro comportamiento en entornos no estructurados, que son los que corresponden más a nuestra realidad. Existen otros factores que pueden resultar adecuados a la hora de estudiar el rendimiento profesional.



La inteligencia emocional: este concepto de origen anglo-sajón comienza a hacerse un lugar en el seno de los procesos de RR. HH. La inteligencia emocional desempeña un papel fundamental y define nuestra capacidad para identificar y gestionar nuestras emociones y adaptarnos a nuestro entorno. El coeficiente emocional (C.E.) mide el denominador común de las facultades emocionales, al igual que el C.I. mide las facultades intelectuales.

La creatividad: ser creativo es saber salir de caminos difíciles y saber encontrar nuevas soluciones. Pero esto implica saber plantearse las preguntas correctas y afrontar las situaciones desde ángulos inéditos y distintos.

El lenguaje: la comprensión, la redacción, la improvisación y el discurso forman parte integral del lenguaje. El factor "inteligencia verbal" que evalúan los test de inteligencia solo mide una parte de las capacidades comunicativas.

El pensamiento crítico: está vinculado al razonamiento y refleja nuestra capacidad para mostrar criterio a la hora de responder a una determinada situación, para la observación y para elaborar argumentos complejos.

La intuición: sigue sin ser objeto de estudios exhaustivos y, en consecuencia, determinadas capacidades de nuestro cerebro siguen siendo una incógnita. La información del entorno que registramos en nuestro subconsciente puede influir en nuestro consciente proporcionándonos, por ejemplo, una alerta ante un determinado peligro. La intuición es fundamental en determinados ámbitos, tanto para comerciales como para periodistas los cuales, antes de contar con toda la información, sienten interés por indagar en un asunto u otro.

La visión global: es nuestra aptitud para percibir una situación en su conjunto, tomando suficiente perspectiva. Un manager con una buena visión global sabrá tener presentes los objetivos y la estrategia de su empresa. Además, combinará varios enfoques y puntos de vista (financiero, técnico, comercial, etc.) a fin de evaluar y facilitar la toma de decisiones.

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL, UNA VENTAJA PROFESIONAL

La inteligencia emocional es la capacidad para identificar y manejar nuestras emociones y a pesar de su importancia sigue siendo poco conocida. No obstante, está logrando hacerse gradualmente un lugar en el ámbito de los RR. HH.

La inteligencia emocional bajo la lupa

La inteligencia emocional puede verse desde dos perspectivas: la intra-personal y la inter-personal. La intra-personal consiste en conocerse a uno mismo, sus puntos fuertes y débiles, saber automotivarse, ser consciente del valor y del funcionamiento de uno mismo. La inter-personal integra nuestra capacidad para mostrar empatía, gestionar conflictos, comprender las emociones de los demás y reaccionar de forma apropiada.

El concepto de inteligencia emocional fue propuesto por primera vez por Peter Salovey y John Mayer en la década de 1990 y ha ganado popularidad con Daniel Goleman, quien ha presentado la idea de que este tipo de inteligencia puede mejorarse.

¿Para qué sirve la inteligencia emocional?

Para ciertos cargos, poseer una inteligencia emocional adecuada puede resultar una ventaja importante. En el caso de las ventas, permite analizar las reacciones de los clientes potenciales y adaptar su discurso consecuentemente. Esta ventaja también es valiosa en el caso de los cargos directivos. Un manager con poca inteligencia emocional buscará imponer los cambios al grupo, mientras que un directivo dotado de una adecuada inteligencia emocional logrará que todos acepten el cambio comenzando por la base.

¿Cómo evaluar la inteligencia emocional?

Las aptitudes emocionales pueden identificarse y medirse por medio de test que evalúan el coeficiente emocional (C.E.). Estos test comienzan a abrirse camino en el ámbito de los RR. HH., tanto para la evaluación de candidatos que aspiran a un puesto de trabajo como en procesos de movilidad interna, e incluso para sensibilizar a los trabajadores y ayudarles a progresar. Se trata de una de las herramientas preferidas por los expertos en desarrollo personal. El conocimiento de uno mismo, la auto-motivación, la resolución de conflictos, la capacidad de empatizar... es importante comparar los resultados de todas estas dimensiones con las cualidades necesarias para el cargo en cuestión cuando se utiliza este tipo de test en el ámbito de la selección de personal y en procesos de promoción.

¿Se puede mejorar la inteligencia emocional?

Parece existir una parte innata y otra parte adquirida en la inteligencia emocional. Por lo tanto, la parte adquirida se puede mejorar. Existe información que indica que se puede aumentar la eficacia personal, mejorar la capacidad de escucha, aprender a conocerse mejor, saber reafirmarse e, incluso, gestionar mejor a un equipo. En primer lugar, hace falta adquirir la conciencia de que necesitamos mejorar ya que, sin ella, es imposible mejorar.

EN RESUMEN:

- Los principales test de competencias se centran en las capacidades de razonamiento.
- Otras herramientas más recientes miden la inteligencia emocional o el pensamiento crítico.
- Tanto la inteligencia emocional como la inteligencia cognitiva contribuyen a la inteligencia de una persona y, en consecuencia, son indicadores del potencial de éxito en la vida.



EVOLUCIÓN HISTÓRICA



Edward K. Strong fue la primera persona en establecer las bases de una herramienta que midiera los intereses profesionales mediante el Strong Interest Inventory (SII, 1927), comenzando así una larga investigación sobre los intereses, las elecciones y la satisfacción en entornos profesionales. Este test de intereses tenía por objetivo evaluar el interés hacia una determinada profesión.

En 1939, Kuder trató de definir las principales dimensiones de intereses que se pueden establecer en relación con los grupos de profesiones.

Su test, el Kuder Preference Record, estaba formado por ítems homogéneos agrupados en 10 escalas fundamentales correspondientes a 10 sectores profesionales.

El psicólogo e investigador estadounidense John Holland consideraba que la elección de una profesión o una disciplina profesional es, ante todo, una forma de expresión de la personalidad de la persona. En 1966, define los intereses vocacionales como “la expresión de la personalidad en el trabajo, en los momentos recreativos y en las preferencias”.

La teoría de Holland confirma también la hipótesis que indica que los intereses profesionales constituyen una prolongación de la personalidad y reflejan las motivaciones de los individuos.

2.3 LOS TEST DE ORIENTACIÓN PROFESIONAL

Los intereses han sido generalmente considerados como una dimensión dentro de la personalidad y, más en concreto, dentro de las motivaciones; se definen como *“tendencias o disposiciones relativamente estables y duraderas, orientadas a distintos ámbitos de actividades y experiencias vividas en un entorno cultural determinado”*.²

Los test de intereses consisten en una lista de situaciones de interés ante las que el evaluado debe expresar su disposición.

LA TEORÍA DE LOS INTERESES VOCACIONALES

Esta teoría establece seis grandes tipos de intereses que, combinados entre sí, abarcan el conjunto de las profesiones existentes. Estos seis tipos se conocen por el acrónimo RIASEC, a saber: Realista, Investigador, Artista, Social, Emprendedor y Convencional.

Este modelo permite clasificar a todas las personas según su tipo de personalidad. Aunque obviamente las personas cuentan con varias de las características de la tipología, se subraya la importancia únicamente de los dos rasgos dominantes. El mismo enfoque también caracteriza el entorno en el que las personas evolucionan, por lo que cada profesión puede combinar varios puntos de interés

La combinación persona-entorno laboral es el método más utilizado en todo el mundo a la hora de ofrecer orientación escolar y profesional.

² P.DUPONT - La psychologie des intérêts, PUF 1979

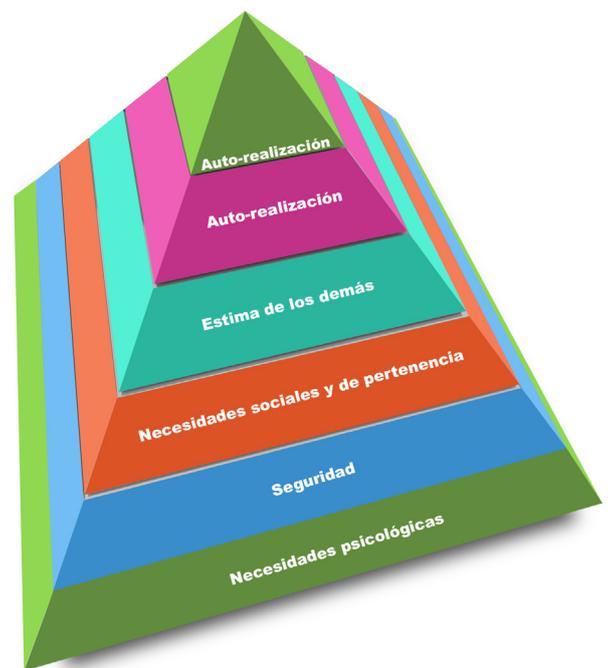
LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

¿Qué es lo que nos impulsa a elegir una determinada actividad laboral frente a otra? ¿Qué nos impulsa a obrar, a acudir al trabajo?

La motivación, (conjunto de mecanismos conscientes e inconscientes que dan lugar a la acción) se encuentra en el origen del comportamiento individual).

En 1943, Abraham Maslow publicó su teoría, según la cual todas las personas sienten necesidades en el trabajo que son la fuente de su motivación. Maslow propone la existencia de necesidades agrupadas en cinco categorías, que se pueden jerarquizar y clasificar de manera piramidal. Dicha clasificación se corresponde con el orden en que las percibe el individuo; la satisfacción de las necesidades de un nivel inferior da lugar a las necesidades del nivel inmediatamente superior. No es posible alcanzar la cima de la pirámide si no se satisfacen anteriormente todas las necesidades previas.

1. En la base, se encuentran las necesidades psicológicas (como el hambre o la sed).
2. A continuación, se encuentran las necesidades relativas a la seguridad y la protección (tales como el deseo de tener una casa o un buen seguro).
3. Luego están las necesidades sociales y de pertenencia, las cuales reflejan el deseo de formar parte de una familia, un grupo, una tribu, etc.
4. Posteriormente, encontramos las necesidades de auto-estima (sentirnos bien con nosotros mismos).
5. Por último, en la cima de la pirámide, se encuentran las necesidades de auto-realización (que hacen referencia al deseo de realización personal por medio de acciones o compromisos).



Existen múltiples teorías acerca de la motivación, si bien la mayoría de los teóricos están de acuerdo sobre los siguientes 3 aspectos:

- **La existencia de las “necesidades”:** el individuo siente principalmente las necesidades que desea satisfacer. Así pues, estas necesidades son los motivos que llevan a que la persona realice sus acciones.
- **La existencia de los “objetivos”:** las personas están motivadas por algo. Esto quiere decir que la acción emprendida siempre está destinada a la consecución de un objetivo.
- **La motivación es un fenómeno a nivel personal:** dado que no todas las personas tienen necesariamente los mismos problemas y no experimentan dichos problemas de la misma forma, no pueden tener necesidades idénticas ni sentir dichas necesidades con la misma intensidad. Finalmente, puesto que las necesidades son individuales, la motivación también es individual.



LOS PRINCIPALES TEST DE ORIENTACIÓN PROFESIONAL

IRMR (Test de intereses profesionales de Rothwell-Miller)

Desarrollado por: Rothwell-Miller en la década de 1950 (3ª versión, 2011).

- Duración: 15 minutos
- Aplicación individual o colectiva

El test está compuesto por listas de profesiones que se ordenan. Se basa en la tipología de Holland. Permite identificar fácilmente y a grandes rasgos los intereses vocacionales.

El test de intereses profesionales STRONG

Desarrollado por: Strong en 1927.
El test evalúa los intereses de la persona para una amplia gama de cargos, actividades y ocio.

- Duración: 30 minutos
- Preguntas: 291 ítems

El test compara en qué medida coinciden los intereses del candidato con los de una persona que ocupa un cargo similar.

El Test de Intereses Vocacionales

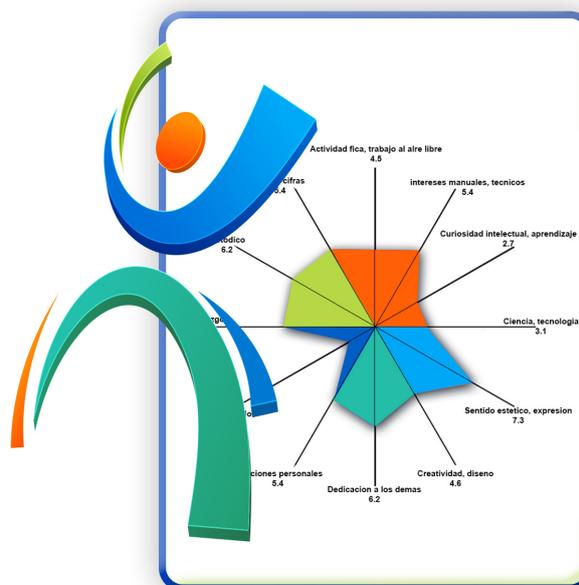
El **Test de Intereses Vocacionales** fue elaborado por Central Test en 2006 (revisado en 2010). Analiza 12 ámbitos de interés de acuerdo con el modelo RIASEC y compara el perfil del usuario con 80 grupos de oficios (es decir, más de 650 profesiones).

El test está basado en la tipología de John Holland, está compuesto por 84 preguntas (60 preguntas de tipo mini-escenario) y tiene un tiempo de realización de 12 minutos.

Puntos fuertes:

- Análisis del perfil general y de 15 perfiles combinados según RIASEC.
- Referencias de oficios recientes.
- Comparación del perfil con 80 grupos de oficios.

El test está destinado a su uso por parte de los centros de evaluación de competencias, centros educativos y universidades, y grandes empresas.



LOS TEST DE ORIENTACIÓN PROFESIONAL, UN ELEMENTO CLAVE PARA LA MOVILIDAD INTERNA EN LA EMPRESA

Muy utilizados por los centros de evaluación de competencias, los test de intereses profesionales también están ganando popularidad entre las grandes empresas. ¿En qué contextos resultan útiles? ¿Cuáles son sus puntos fuertes? Analicemos estas herramientas clave en procesos de movilidad interna y reconversión.

Con la implementación del derecho individual a la formación en Francia, el asesoramiento de carreras profesionales ha adquirido una nueva dimensión en el mercado laboral francés, contribuyendo notablemente los recursos disponibles por los centros de competencias. Se trata de una herramienta interesante para los trabajadores que ya disponen de cierta experiencia profesional y desean cambiar de cargo y evolucionar, o tienen problemas para avanzar en su cargo actual.

Según un estudio de Ipsos en 2012, los motivos principales que empujan a un trabajador en Francia a cambiar de empresa son el nivel de estrés (38%) y la falta de reconocimiento de su labor (47%). El mismo estudio muestra que tanto los jóvenes entre 18 y 24 años como los mayores de 50 años declaran haber pensado ya en dejar sus empresas.

Los test de intereses profesionales, con independencia de si son utilizados por empresas o centros de evaluación de competencias, ofrecen respuestas a los empleados y a los solicitantes de empleo.

Estas herramientas tienen por objetivo identificar los puntos de interés de cada persona para encontrar los sectores laborales y los cargos más convenientes para ellos.

Por este motivo, las empresas de gran tamaño también lo utilizan en la implementación de planes de reorientación de sus empleados. Además, como es práctica común que algunas entidades bancarias roten de puesto a sus colaboradores para mantener la motivación, los test de intereses profesionales ofrecen una movilidad y una evolución adaptadas a sus aspiraciones. Algunas empresas también los utilizan conjuntamente con algunos test de motivación antes de llevar a cabo cursos de formación internos o proponer ascensos a cargos más altos.

³ Baromètre Ipsos/Edenred 2012



LOS INTERESES Y LA PERSONALIDAD

Como óptimos impulsores de motivación y fidelización, estas herramientas de evaluación ayudan a tomar decisiones correctas y a detectar cambios estructurales. En ocasiones, el motivo de malestar del empleado no es el cargo, sino la estructura dentro de la que ejerce su cargo. Al usar conjuntamente los test de intereses profesionales y de personalidad, se puede establecer una concordancia entre los intereses, los valores y el comportamiento de la persona. Esto permite observar si hace falta o no realizar un cambio de puesto o de empresa.

En la actualidad, los test más utilizados por los centros de evaluación de competencias son el IRMR (Test de intereses profesionales de Rothwell-Miller) y el Test de Intereses Vocacionales de Central Test. El Test de Intereses Vocacionales cuenta con una ventaja interesante en el ámbito de la movilidad interna, ya que permite introducir en las profesiones de referencia los puestos concretos de la empresa.



EL TEST DE INTERESES VOCACIONALES: ASESORAMIENTO PARA LOS ESTUDIANTES EN SU ELECCIÓN PROFESIONAL

La Escuela superior de ingeniería y electrónica (ESIEE) de Amiens (Francia) tiene por meta formar a ingenieros de alto nivel en el ámbito de la energía eléctrica. Gracias al uso que hace de la herramienta de asesoramiento Test de Intereses Vocacionales de Central Test, la escuela ofrece a los estudiantes la garantía de crear un proyecto profesional adaptado a su personalidad y a sus habilidades conductuales.

Michèle Flipaux (responsable de asesoramiento de ESIEE) nos ofrece su testimonio.

¿Cómo utilizan el Test de Intereses Vocacionales?

El Test de Intereses Vocacionales de Central Test es una herramienta de asesoramiento y auto-conocimiento que forma parte de la estrategia pedagógica que tenemos implantada en ESIEE.

Todos nuestros estudiantes pueden acceder a esta herramienta desde nuestra plataforma de ciencias humanas. Yo lo utilizo especialmente con estudiantes de primer año para identificar sus posibles obstáculos y ayudarlos a solucionarlos. También sirve como herramienta de ayuda para la toma de decisiones, ya que nos permite encontrar la orientación más adecuada para los estudiantes indecisos o que se han dado cuenta de que han emprendido el camino equivocado.

¿Qué le ofrecen los resultados del test?

Me permiten conocer mejor a cada estudiante. Es fundamental llevar a cabo una sesión presencial con los estudiantes para exponerles los resultados. De este modo, se puede establecer un clima de confianza que facilita la comunicación. La persona se implica en mayor grado, lo que nos permite profundizar más en las cuestiones e implementar un plan de acción adecuado. Gracias a esto, cada estudiante puede tomar conciencia de su potencial y desarrollarlo a través de la carrera profesional que mejor se adapta. Hay que destacar que a menudo utilizamos este test conjuntamente con el test de personalidad Perfil PRO para lograr que el estudiante disfrute de una visión general de sus intereses y sus competencias sociales con el objetivo de prepararse para la vida profesional.

¿Cuáles son las reacciones de los estudiantes tras realizar el test?

Al principio, suelen estar sorprendidos. Pero jamás en dos años he recibido comentarios negativos, ¡ni siquiera por parte de los alumnos que inicialmente eran más escépticos! Todo lo contrario, consideran que los resultados, que se explican y profundizan en la entrevista, les permiten identificar actitudes que no siempre comprenden y plantearse nuevas opciones para llegar más lejos.

EN RESUMEN:

- El enfoque de los intereses y las motivaciones es complementario al enfoque de la personalidad; por lo que resulta interesante combinar estos dos enfoques, especialmente en procesos de orientación y movilidad interna.
- Los intereses y las motivaciones pueden evolucionar con el tiempo y verse repercutidos por el contexto y el entorno laboral.

3 APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PSICOMÉTRICAS EN EL ÁMBITO DE LOS RR. HH.



3.1 SELECCIÓN DE PERSONAL Y MOVILIDAD INTERNA

¿CUÁLES SON LOS 5 SESGOS COGNITIVOS QUE DEBEN EVITAR LOS SELECCIONADORES?

Los sesgos cognitivos son la predisposición del pensamiento humano a cometer errores de juicio y tomar decisiones incorrectas. Dichos sesgos son habituales entre todas las personas, incluidos los seleccionadores. Estos atajos mentales pueden verse afectados por la influencia social, los prejuicios y las motivaciones. Si bien no podemos librarnos de ellos, podemos tratar de reconocerlos para reducir su grado de influencia en nosotros a la hora de tomar decisiones. Existen aproximadamente unos 60 sesgos cognitivos conocidos.

En el ámbito de la selección de personal, Patrick Leguide (fundador y presidente de Central Test) identifica cinco principales sesgos cognitivos que suelen afectar a los profesionales de los RR. HH.

El sesgo de ingenuidad



Aunque las emociones desempeñan un papel importante en el proceso de toma de decisiones, jamás deben prevalecer sobre nuestro espíritu crítico. *“Este sesgo cognitivo se observa principalmente en los profesionales de RR. HH. con poca experiencia que se dejan seducir por la soltura de determinados candidatos, por lo que es fundamental cotejar los discursos con datos reales”,* indica Patrick Leguide. La capacidad para saber encontrar un equilibrio entre la intuición y los datos empíricos se adquiere con la experiencia.

El sesgo de desconfianza



En oposición al sesgo de la ingenuidad, este sesgo se produce en ciertos seleccionadores que buscan con todas sus fuerzas abstraerse de sus emociones para únicamente juzgar a los candidatos en función de los hechos empíricos. *“Indagan en las competencias técnicas, la experiencia, los títulos de sus futuros empleados, pero pasan por alto su personalidad y su conducta”.*



El sesgo de confirmación



Este sesgo cognitivo nos incita a buscar información para confirmar nuestras ideas preconcebidas y nuestras hipótesis.

Este sesgo puede llevar a que los seleccionadores interpreten ciertos datos a su manera, por ejemplo, dándole poca importancia a una carencia del candidato. “Para contrarrestar esta tendencia, hay que fijar anteriormente las prioridades, lo que permite no perderlas de vista durante el proceso de reclutamiento”, añade el fundador de Central Test. Además, cuando tratamos con un candidato con poder de seducción, también es importante no olvidar hacer preguntas distintas a las destinadas a reforzar sus propias convicciones.

El sesgo de proyección



Este sesgo está estrechamente relacionado con el sesgo confirmación, e implica sentirnos atraídos por aquellas personas que comparten nuestros valores, pensamientos, estados psicológicos, etc.

Los seleccionadores también pueden tender a elegir a un candidato que se le parezca, *“lo cual no es algo necesariamente negativo. La cuestión es saber si verdaderamente necesitamos a una persona parecida a nosotros para el cargo vacante”*, indica Patrick Leguide.

El sesgo de los estereotipos



Sin darnos cuenta, todos tenemos prejuicios y estereotipos, y facilidad para asociar determinadas características a un grupo de personas.

“A causa de esto, algunos seleccionadores siguen teniendo tendencia a creer que un candidato proveniente de una buena universidad o con un título prestigioso cumple necesariamente con las competencias que se buscan”, explica Patrick.

Existen tantos sesgos cognitivos que estudiarlos y dominarlos todos resulta una misión imposible. Con el fin de reducir su impacto, los reclutadores pueden servirse de herramientas que permiten aportar objetividad a la hora de tomar una decisión, tales como los test de personalidad y las actividades de puesta en situación. Los test permiten evaluar el lado emocional del proceso de selección tomando mayor perspectiva.

Además, es muy importante *reclutar reclutadores* que sean suficientemente conscientes de sus sesgos con el fin de poder contrarrestarlos.

SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESA: ¿CÓMO SE DEBEN UTILIZAR LOS TEST?

El uso de los test durante la selección de personal ha aumentado considerablemente en los últimos 10 años. Tanto en Europa, en la India o incluso en Australia, casi todos los grandes grupos han recurrido a ellos y, en el caso de las PYMES, el porcentaje ronda el 70%. En EE. UU., el uso es aún más generalizado, sobre todo gracias a la política de acreditación gubernamental destinada a regular los test. Los costos son muy bajos, lo cual facilita el acceso a ellos por parte de las pequeñas empresas.

Un verdadero apoyo para la selección de personal

Al contrario que los CV, los cuales se parecen cada vez más entre ellos, los test psicométricos ofrecen una ayuda precisa a los reclutadores, proporcionando información objetiva sobre aspectos a menudo difícilmente evaluables mediante otros medios. Los test permiten ganar tiempo y dinero, reduciendo los riesgos de error en la selección, los cuales resultan muy costosos para el empleador.

No obstante, no son una bola de cristal. Al ser herramientas complementarias, en ningún caso deben sustituir el juicio del reclutador. En todo caso, la decisión final depende del experto en RR. HH.

¿Cuándo se deben utilizar los test?

Se recomienda hacer pasar los test psicométricos después de realizar la primera selección de los CV y de haber contactado telefónicamente con el candidato, antes de las entrevistas de selección. El reclutador puede así obtener mucha información que no figura en su CV ni en la carta de motivación, y utilizar los resultados como base para una discusión posterior durante la entrevista.

Durante la entrevista de selección, las preguntas permitirán confirmar y precisar los resultados de los test. Los resultados de los test son una ayuda complementaria en el mecanismo de selección. Si un test muestra, por ejemplo, que un candidato posee habilidad para la innovación, el seleccionador podría hacerle preguntas para comprender cómo se ha traducido o puede traducirse esta capacidad en su experiencia profesional.

¿Qué test se deben utilizar?

Lo ideal es hacer pasar un test de competencias junto a un test de personalidad, con el fin de tener una visión global del candidato. La elección de los test debe ir en función del perfil que se busca. Por ejemplo, para un puesto en cargos inferiores, se recomienda hacer pasar un test de razonamiento para conocer el coeficiente intelectual (C.I.) junto a un test de personalidad, o bien un test de competencias para evaluar una función específica como un puesto comercial.

Por el contrario, el test de C.I. no es adecuado para los cargos altos. En este caso, es preferible utilizar un test de inteligencia emocional para evaluar la capacidad de identificar, comprender y gestionar las emociones propias y las de los demás. Es recomendable hacer pasar un test de inteligencia emocional cuando el puesto implica una interacción frecuente con los demás.

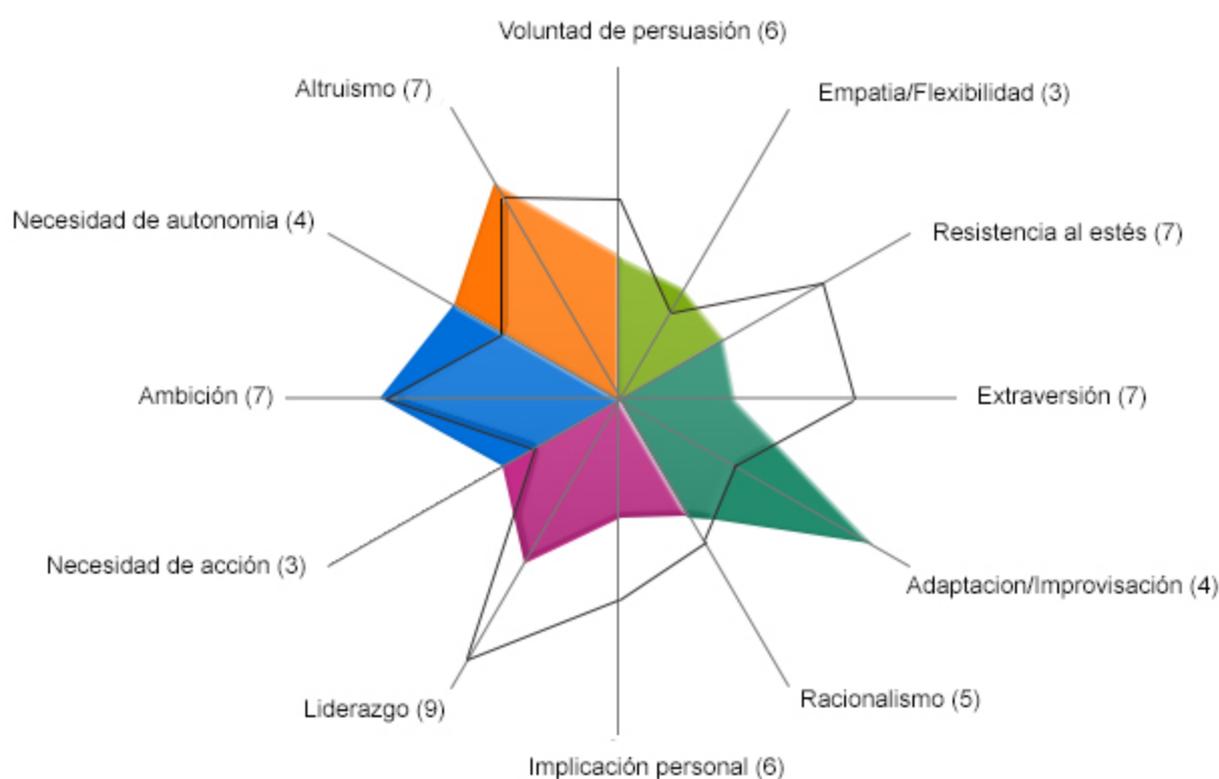


¿Cómo se interpretan los resultados?

Es necesario haber definido de forma precisa los criterios del perfil buscado antes de hacer pasar los test psicométricos, ya que estos criterios guiarán la elección de los test y, posteriormente, la interpretación de los resultados. Los resultados, especialmente en el caso de los test de personalidad, solo tienen sentido con relación a un perfil concreto, dado que no existe una personalidad mejor que otra. Pero ejemplo, si un test de personalidad revela en el candidato una fuerte necesidad de supervisión, esto puede ser una ventaja para cargos dentro de una jerarquía estrictamente establecida, pero sería un problema para un directivo que debe ser autónomo en sus funciones.

Hay otros aspectos que no deben tomarse directamente de la interpretación de los resultados. Las puntuaciones deben ser leídas de una manera particular: si el candidato A obtiene el doble de puntuación que el candidato B en la dimensión de la discreción, eso no significa que A sea dos veces más discreto que B en una misma situación. Lo que quiere decir es que será discreto en el doble de situaciones que B. De este modo, una nota de 90% en discreción significa que el candidato será discreto en el 90% de las situaciones. Otro aspecto que debe saberse: se deben ignorar las diferencias mínimas en la lectura de los resultados de los test psicométricos.

Para conocer bien todos estos aspectos, aconsejamos cursar una formación en forma de taller práctico. La formación ayuda a aplicar un enfoque más adecuado en los procesos de elección, administración e interpretación de los test.



MOVILIDAD INTERNA: 5 SÍNDROMES QUE SE DEBEN EVITAR EN LOS RR.HH.

El hecho de hacer evolucionar a un empleado dentro de la empresa puede resultar igual de complicado, si no más, que la contratación de un empleado nuevo. Al conocer a la persona, suele existir una mayor implicación subjetiva.

Patrick Leguide, fundador y presidente de Central Test, describe los 5 síndromes de RR. HH. que pueden causar posibles contratiempos en los procesos de movilidad interna.

La movilidad interna es un concepto que hace referencia al ascenso y a la especialización de los empleados, o bien al cambio total de un cargo a otro. Evidentemente las empresas deben tener en consideración el desarrollo profesional de sus empleados, dado que los trabajadores están cada vez más interesados por el cambio ⁴. Para lograr retener a los buenos empleados, es importante que las empresas tengan en cuenta todos los aspectos de la movilidad interna, incluidas sus deficiencias.

Si bien es verdad que existen sesgos cognitivos que pueden llevar a los seleccionadores a juzgar de forma equivocada a la hora de ocupar cargos vacantes, también es verdad que existen algunos síndromes que pueden enturbiar la capacidad de pensar. Mi amplia experiencia como asesor en RR.HH. y empresario me ha llevado a identificar los siguientes 5 síndromes.

EL SÍNDROME DE PETER

Según el principio de Peter, las personas que realizan bien su trabajo son promocionadas a puestos de mayor responsabilidad, hasta que alcanzan su nivel de incompetencia. En otras palabras, un técnico excelente no tiene por qué ser necesariamente un buen director técnico. Al otorgar nuevos cargos y responsabilidades a los empleados, especialmente en los cargos directivos, se producen inevitablemente algunos errores de contratación. Para colmo, las personas que se sienten incompetentes tendrán una tendencia involuntaria a contratar a otras personas aún más incompetentes por miedo a ser reemplazados.

Esta desastrosa situación puede resultar en una pirámide invertida de habilidades. Para combatir este síndrome con eficacia, las empresas deben evaluar con precisión el potencial de sus empleados, además de ofrecerles la formación adecuada.

EL SÍNDROME DEL ESTEREOTIPO

El trabajo que conlleva la asignación de fuertes responsabilidades se suele otorgar a los hombres, y no a las mujeres; se asciende a cargos directivos a los empleados en función de la escuela o universidad a la que fueron, y no en función de sus logros. Los estereotipos discriminatorios pueden influir en nosotros más de lo que pensamos, e incluso pueden llevar a la clonación entre los directivos. Las empresas son cada vez más conscientes de este fenómeno, como lo demuestran los acuerdos laborales que incluyen cláusulas relativas a la discriminación.

EL SÍNDROME DE LA DILIGENCIA Y LA MOSCA

¿Conoce a alguien que se implique en un proyecto de manera desordenada y se otorgue todo el mérito del trabajo bien hecho una vez finalizado el proyecto? Hay una fábula francesa escrita por Jean De La Fontaine llamada *"La diligencia y la mosca"* que comenta: *"Así, ciertas personas, muy diligentes, se entrometen en todo: pretenden ser imprescindibles cuando en realidad resultan una molestia"*. Algunas personas tienen la habilidad de hacerse notar frente a sus superiores, aunque sus logros y capacidades sean inferiores a los de sus compañeros.

Los encargados de tomar las decisiones pueden ser víctimas de este síntoma, al igual que en el caso de la tendencia a la ingenuidad, y dejarse influenciar por los empleados que saben venderse y cuidar su imagen.



EL SÍNDROME DEL PULPO

Los directivos de pequeñas empresas cometen a menudo el error de pensar que todo el mundo debería ser capaz de hacer todo tipo de tareas. Incluso yo he cometido este error al principio de mi carrera profesional. Si su comercial tiene por deber las ventas, no debe trabajar en aspectos de marketing o comunicación.

¡Nadie tiene ocho brazos como un pulpo! Si un empleado desempeña un gran número de funciones, puede causar confusión en cuanto a su movilidad y desarrollo profesional.

EL SÍNDROME DEL CÉSAR

El Senado Romano se arrepintió por que Julio Cesar, que rebosaba de ambición, conquistara la Galia y tomara el poder de Roma.

La experiencia y el conocimiento práctico no son sinónimos de lealtad. Se debe prestar especial atención al ofrecer un ascenso a alguien; ya que podríamos estar criando cuervos que nos podrían acabar sacando los ojos.

El consejo: para evitar que estos síndromes se dispersen involuntariamente por la empresa, preste al proceso de selección interno la misma atención que presta a los procesos de selección externos. Para reducir en gran medida la subjetividad, basta con actuar de manera honesta desde el principio y ofrecer descripciones adecuadas de los puestos. El uso de diversos test de evaluación puede ayudar a revelar el potencial de los empleados y a comprender mejor las motivaciones e intereses profesionales de una manera objetiva.

Los test de personalidad actuales se centran en el desarrollo profesional y tienen en consideración la ambición y la capacidad de adaptación. Se puede informar de dichos hallazgos a los colaboradores en la entrevista que se celebra con cada uno de ellos anualmente. Estos test no solo pueden evitar que los profesionales de RR. HH. cometan errores, sino que también pueden ayudarles a realizar propuestas de movilidad interna mejor adaptadas.

⁴ Según una encuesta de TNS Sofres realizada en febrero de 2012, el 57% de los empleados desean cambiar de profesión o sector antes de concluir su carrera profesional

EN RESUMEN:

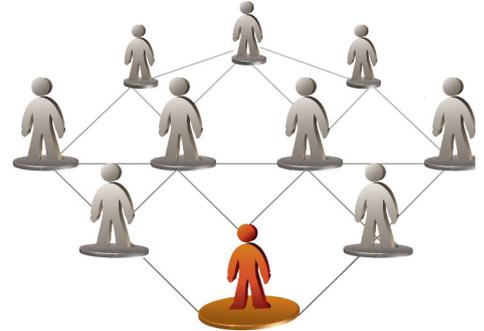
- No existe una personalidad mejor que otra. La elección de un test se realiza con base en los criterios del perfil que se busca.
- El hecho de hacer evolucionar a un empleado dentro de la empresa puede resultar igual de complicado, si no más, que la contratación de un empleado nuevo. Para evitar la influencia de los sesgos cognitivos en los procesos de movilidad interna, se recomienda el uso de diversos test de evaluación para revelar las motivaciones e intereses profesionales de una manera objetiva.

3.2 GESTIÓN DE TALENTOS

¿CÓMO IDENTIFICAR Y RETENER LOS TALENTOS?

Un mercado laboral mucho más dinámico, candidatos cada vez más exigentes, multitud de altos cargos a punto de jubilarse... ¡Bienvenido a la era de la guerra de talentos! En la situación actual en la que nos encontramos, las empresas deben identificar y retener a sus mejores colaboradores para lograr salir adelante. Las empresas deben elaborar sus propias estrategias para enfrentarse con éxito a este desafío.

“Predisposición, aptitud, capacidad, habilidad natural o adquirida para hacer algo”, ésta es la definición que los diccionarios ofrecen de la palabra talento. Una definición que ayuda a comprender su carácter intangible, pero que resulta demasiado poco precisa para el mundo empresarial. Ya que, según el puesto y la empresa, el talento puede tener caras bastante diferentes. Poseer aptitudes artísticas puede ser una cualidad muy valiosa en el mundo de la publicidad y del marketing, pero resulta poco interesante cuando se trata de ocupar un puesto comercial. Antes de identificar los talentos dentro de la empresa, ésta debe encontrar previamente su propia definición de talento.



Identificar con la ayuda de los test psicométricos

Existe una multitud de métodos para reconocer a las personas con un potencial más elevado (observaciones en el terreno, evaluación de indicadores, etc.). Pero el talento es por naturaleza intangible. Por ello, el proceso más eficaz y objetivo para descubrirlo es el uso de una combinación de herramientas psicométricas. Resulta interesante combinar test de pensamiento crítico y de personalidad a fin de obtener una imagen más completa de los rasgos de la personalidad y las cualidades del individuo. Supongamos un puesto de manager para el que buscamos a una persona con potencial imaginativo capaz de implementar soluciones nuevas. El test de personalidad permitirá identificar el potencial imaginativo, al tiempo que el test de pensamiento crítico mostrará sus cualidades cognitivas. En el caso de que el candidato posea estos dos aspectos, estará preparado para el puesto. Por el contrario, si posee un don para la imaginación pero pocas aptitudes cognitivas, será capaz de imaginar nuevas situaciones pero no estará en disposición de ponerlas en práctica.

Gestionar de forma distinta

Las personas con un alto potencial tienen una particularidad: se cansan de las cosas rápidamente y no dudan en avanzar hacia otros retos. Para retener a los talentos, hace falta saber adoptar nuevas estrategias de gestión basadas en un enfoque personalizado en cada persona, con el fin de permitirles realizar en el día a día lo que más les gusta.

Para ello, es necesario implementar planes profesionales individuales en los que cada uno pueda conocer su progresión. Si el manager dispone de trabajadores con talento creativo, puede conferirles por ejemplo retos como la adaptación de un producto a un nuevo mercado y la implementación de campañas publicitarias para promocionarlo. El manager deberá motivar, caso por caso, el potencial alto para desarrollar un sentimiento de pertenencia a la empresa, al tiempo que debe contribuir a identificar mejor su función dentro de la estructura.

Por último, no sirve para nada implementar un proceso de identificación y retención de talentos si éste no forma parte de la estrategia general de la empresa. Para recoger los frutos, este proceso debe estar enmarcado en la dirección de los objetivos globales de la empresa.



¿CÓMO IDENTIFICAR EL POTENCIAL COMERCIAL DE LOS CANDIDATOS?

El potencial comercial no solo es cuestión de experiencia, también depende de la personalidad y la motivación. Independientemente del ámbito de la actividad o los requisitos particulares del puesto, es obvio que la mayoría de los mejores comerciales poseen el mismo denominador común, la capacidad para vender, don que puede ser difícilmente identificable si no se adopta un enfoque múltiple.

El cargo de comercial no solo es una profesión, sino también una combinación de diferentes trabajos, algo que algunas empresas en busca del empleado de oro suelen olvidar. No contentos con buscar un buen empleado potencial que pueda desarrollar una base de negocio y mantener buenas relaciones con los clientes, también buscan a alguien con conocimiento de gestión y marketing, además de cuatro o cinco años de experiencia en el sector en concreto. El problema es que el candidato perfecto no existe. En lugar de buscar lo imposible, los seleccionadores deberían definir el trabajo en función de las características dominantes, centrándose en las prioridades que ocuparán el 80% del tiempo del candidato que finalmente será seleccionado. Además, para ampliar la búsqueda, deberían centrarse en el potencial comercial de los candidatos.

Análisis de la motivación

En las entrevistas, no resulta extraño oír a los candidatos decir que solo pueden vender productos si a ellos mismos les convencen. Esta afirmación suele indicar que la persona tiene menos tendencia a vender de lo que quiere hacer parecer. Algunos estudios han demostrado que el gusto por vender es una cualidad compartida por la mayoría de los buenos comerciales. Se asimila mucho al caso del talento para negociar, que por lo general se evidencia al discutir las condiciones de sus propios contratos. De la misma manera que puede determinar si alguien es emprendedor o disfruta realizando contactos telefónicos, estas aptitudes se pueden exteriorizar durante la entrevista; aunque también pueden identificarse con exactitud a través de los test que se centran en las prioridades profesionales y los test destinados a reconocer el potencial comercial.

Estudio de la personalidad

Además de considerar la motivación, también merece la pena analizar la personalidad del candidato. Los test de personalidad y las entrevistas permitirán realizar una evaluación más completa de la motivación e identificarán si un determinado candidato tiene los rasgos de personalidad comunes en los mejores comerciales. Estas personas son generalmente dinámicas, extrovertidas y activas. Otro rasgo común es la independencia, ya que este tipo de personas suele tener menos capacidad de consenso que la media. Sin caer en los estereotipos, dichos rasgos de la personalidad pueden actuar como valiosos indicadores para detectar el potencial comercial de un candidato.

Enfoque en la competencia

Una vez asumidas la motivación y la personalidad, se debe saber si el candidato tiene la competencia y la capacidad necesarias para ser un buen comercial. Otros indicadores que tener en cuenta son la combatividad, las habilidades interpersonales y la adaptabilidad. Para ello, la puesta en situación es un ejercicio muy útil. Los CV, las entrevistas, la motivación, la personalidad, la competencia, las puestas en situación... existe múltiples enfoques que, al combinarse con diversas herramientas disponibles, pueden permitir a los seleccionadores identificar el potencial comercial de los candidatos.

¿CÓMO IDENTIFICAR Y PONER A PRUEBA LA CREATIVIDAD DE SUS EMPLEADOS?

En ocasiones, los tiempos difíciles permiten desvelar aspectos positivos. La recesión económica hizo que muchas empresas descubrieran o redescubrieran que la creatividad es un activo comercial clave. El pensamiento creativo genera innovación y pone a punto a la empresa para lograr un mayor crecimiento. Sin embargo, deben reunirse las dos condiciones siguientes: saber cómo identificar a sus empleados creativos y saber cómo sacar provecho de dicha creatividad.

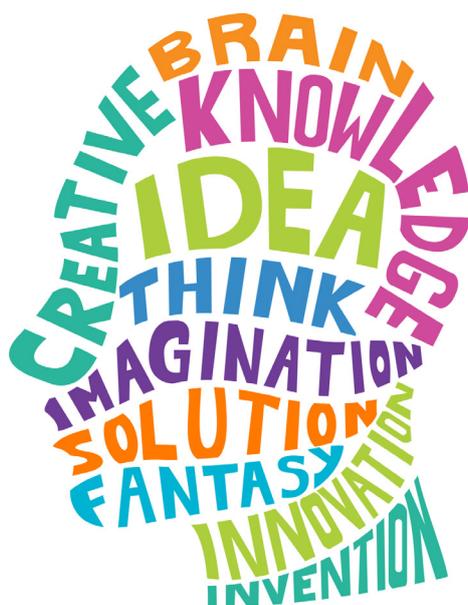
Esto no quiere decir que su entorno comercial deba transformarse en todo un hervidero de personas creativas. En lugar de eso, determine quiénes son sus empleados creativos y motívelos para que piensen de forma novedosa: hay que dar a todos los empleados la oportunidad de mostrar lo creativos que pueden ser. Pero, ¿qué significa ser creativo? Es salir del camino establecido y encontrar maneras innovadoras para hacer las cosas. Ser creativo no consiste exclusivamente en tener ideas originales; antes de realizar un descubrimiento, uno debe plantearse la pregunta adecuada. Dicho de otro modo, para encontrar una solución innovadora, la gente debe ser capaz de perseguir un objetivo, plantearse una pregunta y pensar las cosas desde otros puntos de vista.

Analice e identifique a sus empleados creativos

En primer lugar, para localizar de dónde procede la creatividad, debe establecer una política que reconozca y premie la creatividad. Esto supone especialmente entrenar y formar a los directivos más próximos a los empleados para que actúen como impulsores del proceso de creatividad y no pongan trabas.

Además, el uso de los test de personalidad puede ser un punto de partida eficaz. Algunos rasgos de la personalidad, como el hecho de ser independiente, intuitivo, experimental o adaptable, pueden indicar si una persona tiene mayor predisposición a ser creativa. Esto no significa que las personas muy racionales no sean creativas, solo necesitan mayor motivación.

Algunos test de creatividad están diseñados para medir la facilidad con la que las personas pueden ofrecer ideas nuevas. Estos test no suelen usarse en las empresas, ya que aún no existen versiones electrónicas. También se puede analizar, establecer retos y realizar sesiones de brainstorming con el fin de fomentar el proceso de creatividad.





Alimentar la creatividad

Para impulsar la creatividad, debe formar a su equipo sobre la necesidad de innovar. No hay que burlarse de ninguna idea, aunque parezca fuera de lugar. Haga que la creatividad forme parte de la estrategia de su empresa y téngala en cuenta cuando evalúe el rendimiento de sus empleados, incluso puede incorporar bonificaciones por creatividad para las personas que ostentan cargos clave que requieran innovación.

¿Cómo podemos aumentar las visitas a nuestro sitio web?, ¿cómo podemos encontrar nuevos canales de distribución?, ¿cómo podemos aumentar el interés por nuestros servicios?... Al presentar retos como estos a sus empleados, logrará impulsar su creatividad y los hará partícipes directos en la búsqueda de soluciones para la empresa.

Romper con la rutina dentro de la empresa llevando a cabo sesiones de brainstorming, organizando excursiones o un día de intercambio de los puestos de trabajo, lo que permite que los empleados dejen su lugar de trabajo durante todo un día y descubran otros puestos de trabajo dentro de la empresa. Todas estas iniciativas fomentan la creatividad.

¿De qué otro modo se puede estimular el pensamiento crítico para fomentar la innovación? Coloque a tipos de personas diferentes juntos en equipos, permítales comunicarse con asesores externos y utilice herramientas diseñadas para pensar y compartir (como buzones de sugerencias, medios sociales y foros de discusión).



EN RESUMEN:

- La identificación, gestión y retención de talentos es un reto al que se enfrentan todas las empresas.
- La adopción de nuevas estrategias de gestión basadas en un enfoque personalizado, la incentivación de la diversidad del equipo y la estimulación de la creatividad a través de retos son también medios que se pueden implementar de manera complementaria a los test psicométricos para aumentar la retención de talentos.

OPINIÓN DE EXPERTOS

PERFILES COMERCIALES: EN DETALLE... EL TEST DE VENTAS-R

Especializada en la selección y formación de comerciales, la consultoría SalesPlus utiliza el Test de Ventas-R desde hace cinco años. Loïc Bermani, su co-fundador y director asociado, nos explica el método que utilizan y la contribución que aporta este test de evaluación.

¿En qué contexto se debe utilizar esta herramienta de evaluación?

El Test de Ventas-R se utiliza al comienzo de todos nuestros procesos de selección, antes de la entrevista, independientemente del método de contratación que utilicemos (ya sea el método tradicional o mediante nuestra plataforma de comerciales Cobize.com). Gracias a nuestra colaboración con Central Test, los profesionales que se inscriben en Cobize tienen la posibilidad de realizar el test directamente desde nuestro sitio web cuando se inscriben a la red.

También utilizamos el Test de Ventas-R antes de llevar a cabo nuestros cursos de formación. De este modo podemos evaluar, por ejemplo, a los comerciales de forma objetiva para proponerles un contenido de formación más adecuado.

¿Qué ventajas tiene?

En el ámbito de la selección de personal, la entrevista presencial para exponer los resultados permite realizar puestas en situación que nos permiten observar en qué medida es capaz el candidato de presentar y desarrollar argumentos, sobreponerse a las objeciones, etc. Además, estos resultados sirven como indicadores excelentes para guiar la entrevista. Si estoy buscando a un comercial con un perfil "cazador" y el candidato obtiene una puntuación muy baja en ese factor, puedo profundizar en esta cuestión durante la entrevista presencial.

Además, el Test de Ventas-R analiza otros factores, como la capacidad para cerrar acuerdos, que generalmente no pueden analizar otros test de evaluación. Gracias a las 12 dimensiones que incorpora, nos ayuda a obtener una visión más exhaustiva de los candidatos.

¿Cuáles son las reacciones de los candidatos con respecto a este test?

El 90% de los examinados nos ofrecen comentarios excelentes. La mayoría quedan gratamente sorprendidos. Valoran mucho el test y lo consideran más funcional que el resto. Opinan que los términos que se utilizan no son demasiado abstractos y que reflejan bien la realidad y la labor cotidiana de esta profesión.



EVALUACIÓN INTERNA: EN DETALLE... LOS TEST DE GESTIÓN

Contexto

El departamento de RR.HH. del banco francés Crédit Agricole considera oportuno emprender un proceso de desarrollo interno para los empleados en cargos de dirección, en concreto para directores de sucursales y responsables de unidades de negocio.

Tras realizar un llamamiento habitual para la presentación de candidatos dentro de la empresa, se evalúa el potencial directivo de los perfiles sin experiencia en dirección. En el caso de los más experimentados, se realiza un ejercicio de aplicación de la experiencia adquirida. En ambos casos, el uso de los test ocupa un lugar predominante en el proceso de evaluación. A lo largo de una tarde, los candidatos realizan una entrevista después de haber pasado los test y haber recibido los resultados mediante una reunión presencial.

“A pesar de contar con más de 30 años de experiencia en la selección de recursos humanos, sigo teniendo dificultades para identificar el potencial de cargos directivos en un tiempo reducido y sin la ayuda de los test: el test GAAT es una herramienta muy interesante dentro de los procesos de movilidad interna”, treconoce Christine CREUTZER (responsable de selección de Crédit Agricole Pyrénées Gascogne, Francia).

Los beneficios de las soluciones de Central Test

En nuestro proceso, utilizamos tres herramientas de Central Test:

- 1. El CTPI-R** permite identificar el potencial del perfil como motor de un equipo, logrando evaluar el potencial de liderazgo.
- 2. El Perfil Manager** permite valorar el estilo de gestión con el que se identifica el candidato, en lugar de su experiencia real en el ejercicio de la profesión.
De acuerdo con nuestro enfoque, los test complementan a la entrevista y posteriormente están seguidos por una reunión para exponer los resultados.

Las ventajas

- Se gana tiempo y se logra una mayor flexibilidad para realizar los test.
- Se aumenta la objetividad, la fiabilidad y la igualdad en los procesos de selección.
- Los test ofrecen una sólida garantía de confidencialidad.
- Existe una buena correlación entre los resultados de los test y la experiencia profesional.

CONCLUSIÓN

El uso de los test de evaluación psicométricos está aumentando en el ámbito empresarial. Tanto en grandes como en pequeñas organizaciones, su uso facilita la democratización. Además, en un ambiente de crisis económica y de guerra por hacerse con los talentos, estas herramientas (junto con las puestas en situación y las entrevistas presenciales) reducen de forma efectiva el riesgo de cometer errores, además de aportar un análisis más exhaustivo que favorece el diálogo.

Los test de evaluación psicométricos son auténticas herramientas de gestión de carreras profesionales y resultan muy interesantes tanto en el ámbito de la selección de personal, como antes de un curso de formación, en los procesos de movilidad interna o en auditorías de equipo.

Los test siguen evolucionando gracias a capacidades estadísticas más potentes, mayor control sobre la deseabilidad social, interconexiones con programas de software de RR. HH., enfoques más cercanos a la realidad, etc. Las nuevas tecnologías han contribuido a optimizar su fiabilidad y a convertir a los test de evaluación psicométrica en herramientas indispensables en los procesos de RR. HH.