

El papel del entrevistador es de importancia capital en la entrevista. Lo que se espera de un buen entrevistador es que tenga habilidad para lograr que los entrevistados se sientan bien, mantenga un buen contacto con ellos y obtenga la información deseada. Las condiciones indispensables en un entrevistador son:

- Tener inteligencia normal, carecer de prejuicios y estar dispuestos a la autocrítica.

#### **4. Terminación de la entrevista**

Ciertas personas han comparado la entrevista con una conversación delicada y controlada.

- a) El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista.
- b) El entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

#### **5. Evaluación del candidato**

A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si no tomó nota, debe registrar los detalles de inmediato. Si utilizó una hoja de evaluación, debe ser chequeada y completada. Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado.

#### **Pruebas de conocimiento o de capacidad**

Tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades mediante el estudio, la práctica o ejercicio.

1° Según la **manera** como las pruebas se apliquen, pueden ser:

- a) Orales: preguntas y respuestas verbales
- b) Escritas: preguntas y respuestas escritas
- c) De realización: ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía o la fabricación de alguna pieza.

2° En cuanto al **área de conocimientos**, las pruebas pueden ser:

- a) Generales: cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales.
- b) Específicas: cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo de referencia.

3° En cuanto a la **manera** como se elaboran las pruebas de conocimientos, cuando se realizan por escrito, pueden clasificarse en:

- a) Tradicionales: abarcan pocos ítems, poseen pocas preguntas, formuladas en el momento del examen, y exigen respuestas largas. Sus principales deficiencias son la poca extensión del campo que examinan y la subjetividad de la clasificación.

##### Ventajas de las pruebas tradicionales

- ☐ Cubren con intensidad un área menor de conocimientos
- ☐ Evalúan la capacidad de organizar ideas
- ☐ Revelan requisitos difíciles de medir
- ☐ Ofrecen una calificación subjetiva
- ☐ Organización rápida

##### Desventajas de las pruebas tradicionales

- \* Son de corrección difícil, subjetiva y demorada
- \* La revisión debe hacerla especialistas
- \* Revisión difícil de los resultados

- b) **Objetivas** (mediante pruebas objetivas): poseen mayor número de preguntas, abarcan un área grande de conocimientos del candidato y exigen preguntas breves y precisas, bien definidas en su forma y en su contenido.

Ventajas de las pruebas objetivas

- Cubren un área mayor de conocimientos
- Evaluación fácil y rápida de los resultados
- Calificación objetiva
- Graduación más rápida
- Comparaciones más sencillas

Desventajas de las pruebas objetivas

- \* Organización demorada
- \* Permiten acertar al azar
- \* Conceden al candidato mínima libertad de expansión
- \* No miden profundidad

- c) **Mixtas** (se utilizan tanto la forma tradicional como la objetiva): constan, por lo menos, de una parte objetiva en forma de test y de otra en forma de preguntas disertativas.

Las pruebas tradicionales se diferencian de las objetivas en tres aspectos:

	Prueba Objetiva	Prueba Tradicional
En cuanto a organización	a) Respuestas determinadas y cortas b) Examina todo el campo de la materia c) Cuidadosamente planeada	a) Respuestas extensas, indeterminadas, y libres b) Examina sólo una parte de la materia c) Improvisada
En cuanto a aplicación	a) Condiciones de aplicación determinadas y constantes b) Sencilla y rápida	a) Condiciones de aplicación indeterminadas b) Dispendiosa y demorada
En cuanto a evaluación	a) Automática (mediante claves de evaluación) y rápida b) Criterio predeterminado y objetivo	a) Exige conocimiento especial del evaluador, es demorada b) Criterio subjetivo y variable

### Diseño de pruebas

En la elaboración de pruebas objetivas, hay algunos pasos que deben seguirse:

- 1) Buscar la colaboración de personas especialistas en la materia o de expertos en técnicas de selección.
- 2) Definir el objetivo de la prueba y su nivel de dificultad.
- 3) Analizar las áreas que deben examinarse.
- 4) Proceder a la discriminación minuciosa de los temas que deben examinarse distribuidos por el número de ítems de la prueba, en función del tiempo disponible y de la importancia de la misma.
- 5) Proceder a la elaboración de los ítems en forma de test.
- 6) Clasificar los ítems en cuanto al nivel de dificultad.
- 7) Construir cierto número de ítems. Se debe elaborar el doble de lo necesario para, si es posible, tener la ventaja de construir dos pruebas paralelas.
- 8) Dar dimensiones precisas a las pruebas.
- 9) Elaborar las normas de aplicación. Todo examen debe estar acompañado de instrucciones claras y precisas para el candidato y de una guía de aplicación para el examinador.

- 10) La presentación gráfica del examen es muy importante. La impresión debe ser nítida y correcta, y la disposición de los ítems en el papel debe ser armónica y organizada.

### **Ítems para el diseño de pruebas**

Para construir una prueba pueden escogerse varios ítems:

- ❑ **Alternativas sencillas**: presenta sólo dos alternativas de respuesta y, por consiguiente, el 50% de probabilidad de acertar al azar. Es de empleo desaconsejable debido a que estimula la adivinación y a que además es difícil de organizar una frase como absolutamente verdadera o falsa.
- ❑ **De completación**: indicada para verificar conocimientos que deben ser memorizados con exactitud.
- ❑ **Evocación** (preguntas): no son preguntas rígidas, permiten gran variación y se adaptan a casi todos los tipos de conocimientos. Impiden cualquier posibilidad de adivinación.
- ❑ **Apareamiento** (Asociaciones): sirve para medir la capacidad que el candidato tiene para reconocer y asociar nombres y conocimientos relacionados con otros. Los temas para el apareamiento deben ser cortos y estar resumidos en pocas palabras o símbolos.
- ❑ **Ordenación**: se utiliza en pruebas de historia, consiste en pedirle al candidato que ordene cronológicamente una serie de datos. Tiene la ventaja de evitar la memorización tediosa de fechas cronológicas. No puede ser recomendado sin reservas, ya que la cantidad de conocimiento que puede evaluarse es muy pequeña.
- ❑ **Elección múltiple**: son 3, 4 o 5 alternativas, de las cuales una es correcta y las demás son verosímiles o falsas, pero siempre posible. Se sugiere para evitar que los candidatos se copien unos a otros, sin enumerar las páginas y colocando las preguntas en distinto orden. Uno de los inconvenientes es que no permite graduar la dificultad de los ítems. No deben utilizarse para responder de memoria datos intrascendentes o minucias.

### **Pruebas psicométricas**

Se basan en el análisis de muestras de comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

Es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. Se refiere a capacidades, aptitudes o características del comportamiento humano e incluye la determinación del cuánto.

Pueden proyectarse para medir la elegibilidad de admisión, transferencia, ascenso, capacitación o retención, y pueden incluir medidas de inteligencia general, aprendizaje, aptitud mecánica, administrativa, coordinación, actitudes, etc.

Las pruebas psicométricas se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. La aptitud es innata.

Capacidad es la habilidad de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o práctica.

Por consiguiente, una prueba de conocimiento o de capacidad ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

L.L. Thurstone desarrolló la teoría multifactorial, partiendo de la teoría factorial. Según esa teoría, la estructura mental la conforma una cantidad relativamente pequeña de grandes factores, más o menos independientes entre sí, cada uno de los cuales es responsable de una aptitud. Thurstone definió siete factores y organizó una serie de pruebas para medirlos, que denominó pruebas de habilidades primarias.

Los siete factores son:

- 1) **Factor V o comprensión verbal**: principal factor encontrado en pruebas que incluyen lectura, analogías verbales, frases en desorden, vocabulario, etc.
- 2) **Factor W o fluidez verbal** (word frequency): se encuentra en pruebas de anagramas, rimas, pruebas en que se escriben palabras que comienzan con la misma letra. Es la aplicación del vocabulario.
- 3) **Factor N o numérico**: se relaciona directamente con la rapidez y exactitud en la realización de cálculos matemáticos sencillos.
- 4) **Factor S o relaciones espaciales** (space relations): es la habilidad para visualizar relaciones espaciales en dos o tres dimensiones.
- 5) **Factor M o memoria asociativa**: se identifica principalmente mediante pruebas de memoria mecánica y apareamiento; incluye memorización.
- 6) **Factor P o rapidez perceptual**: es la habilidad para percibir con rapidez y exactitud detalles visuales, o reconocer con rapidez similitudes y diferencias.
- 7) **Factor Recompensas o raciocinio**: Thurstone, postuló en principio la existencia de dos raciocinios (inductivo y deductivo), pero al no encontrar evidencia empírica de la diferenciación entre ambos, propuso un único factor de raciocinio.

Además de los siete factores específicos, Thurstone establecía un factor general, el factor G o inteligencia general.

### **Pruebas de personalidad**

Pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas o psicodiagnósticas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.

### **Técnicas de simulación**

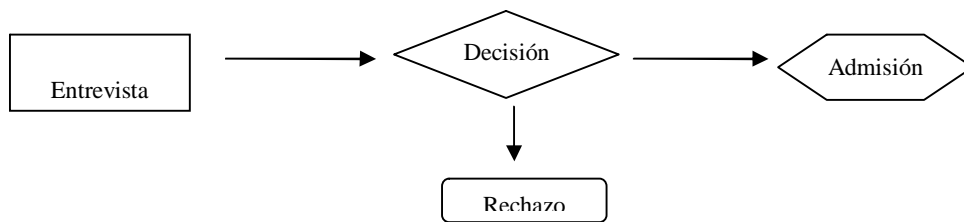
Cuando el médico rumano Jacob L. Moreno estableció las bases del psicodrama, quería pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupos. La dramatización focaliza tanto al individuo como al grupo social, y su objetivo es reconstruir, encima de un tablado en momento presente, el acontecimiento más

cercano a la realidad que se pretende estudiar y analizar. El psicodrama se basa en la teoría general de los papeles impulsada por Moreno. Al realizar la dramatización, cada persona representa los papeles más característicos en forma de comportamiento, bien sea de manera aislada o en interacción con otras personas. Establece vínculos que son los habituales o intenta establecer nuevos vínculos.

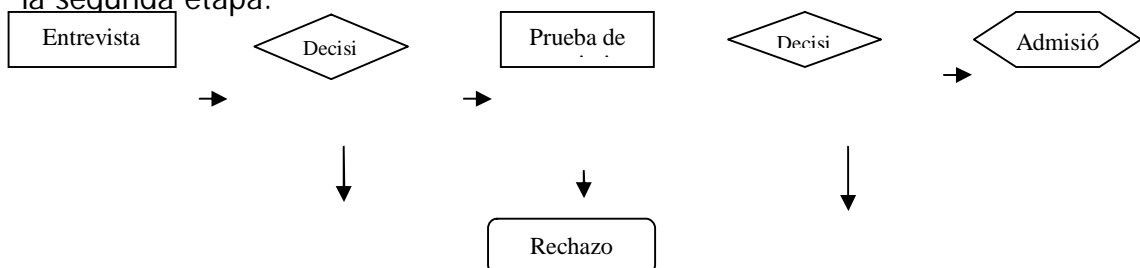
### **El proceso de selección**

El paso siguiente es determinar las técnicas de selección que deberán aplicarse. Entre las principales se encuentran:

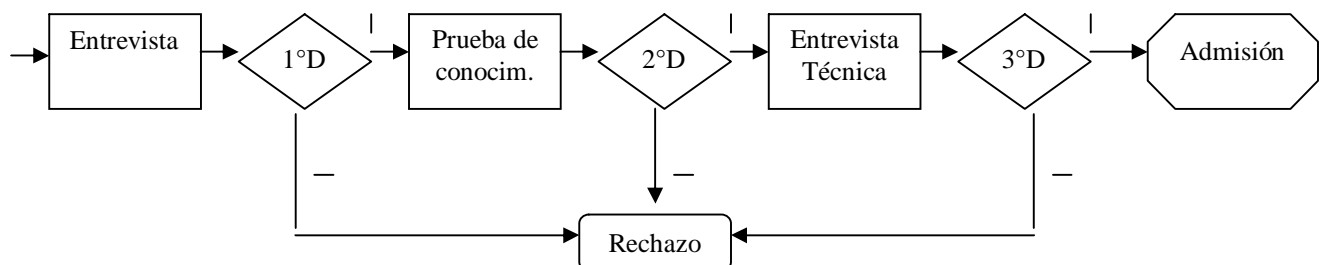
- a) Selección en una sola etapa: hace que las decisiones se basen en los resultados de una sola prueba.



- b) Selección secuencial en dos etapas: puede tomarse la decisión de postergarse la selección, cuando la información estudiada en el primer paso se juzga insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante. Su objetivo es mejorar la eficiencia del programa. Exige una decisión definitiva después de la segunda etapa.



- c) Selección secuencial en tres etapas: se incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.



La estrategia de selección secuencial siempre es, en términos utilitarios, superior a la selección en una sola etapa. La principal ventaja de los planes secuenciales radica en la disminución en el costo de obtención de la información, que se efectúa aisladamente