



El Examen Psicotécnico en el Proceso de Selección

Facultad de Administración y Negocios

Tutores: De Arteche Mónica Regina

Polifrone Eliana

Alumnas: Giménez Macarena LU: 1038279

Nader Jazmín LU: 1037697

Nosetto Pilar LU: 1037959

Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos

Año: 2015

Resumen

En la presente investigación estudiamos las entrevistas que realizamos a siete empresas con el fin de determinar la importancia que tiene el resultado de la evaluación psicotécnica a la hora de seleccionar un candidato, y si las empresas emplean prácticas que les permitan obtener información complementaria a los mismos. Para ello, hemos analizado el condicionamiento del resultado de la evaluación psicotécnica durante el proceso de selección, a la hora de contratar personal. Esto nos permite concluir que el resultado de la evaluación psicotécnica es considerado una herramienta complementaria, ya que en caso contrario se realizaría al inicio del proceso de selección con el fin de realizar un filtro a una mayor cantidad de candidatos. Hemos considerado también, que entre los entrevistados han ocurrido casos donde se registró el ingreso de un candidato que arrojó un resultado no apto, mientras que en otros casos sucedió que ingresó a la empresa un candidato con un resultado apto y tuvo fallas en su desempeño. Por otro lado, hemos observado como algunas de las empresas, optan por incluir la práctica del Assessment Center a modo de complementar la información que arroja el informe del psicotécnico. Los exámenes grafológicos si bien son reconocidos como una herramienta valiosa, todavía no son utilizados con frecuencia. A partir de este análisis pudimos determinar que si bien el examen psicotécnico es considerado una herramienta valiosa por todas las empresas entrevistadas, no tiene carácter eliminatorio, sino más bien complementario con el resto del proceso

Índice

| | |
|--|----|
| Parte I - Justificación | 5 |
| Justificación | 5 |
| Preguntas de Investigación..... | 5 |
| Objetivos..... | 6 |
| Alcance | 6 |
| Agradecimientos | 6 |
| Parte II - Marco Teórico..... | 8 |
| Capítulo 1..... | 8 |
| 1.1: Origen de la utilización del examen psicotécnico | 8 |
| 1.2: Principales impulsores y sus conceptualizaciones | 10 |
| Capítulo 2..... | 11 |
| 2.1: Pasos a seguir para una selección exitosa..... | 11 |
| 2.2: Batería de tests psicotécnicos utilizados dentro del proceso..... | 13 |
| 2.3: Lo bueno y lo malo que podemos encontrarnos al realizar el examen | 18 |
| Capítulo 3..... | 20 |
| 3.1: ¿Cómo enriquecer el examen con la alternativa del Assessment Center?. | 20 |
| 3.2: La personalidad a través de la escritura | 24 |
| Parte III -Metodología de Investigación | 26 |
| Parte IV - Trabajo de Campo | 31 |
| Entrevistas a las Expertas..... | 31 |
| Psicotécnicos-Net: Entrevista a Marcela Suris | 31 |
| Logicalis: Entrevista a Guillermina Imbrogno..... | 33 |
| Campari: Entrevista a Natalia Calle | 35 |
| Belice: Entrevista a Julieta Baril..... | 36 |
| Ford Credit: Entrevista a Noelia Acosta | 38 |
| KPMG: Entrevista a Julieta Persichini | 40 |
| Entrevista GlobalLogic: a Julia Cacciapuoti..... | 43 |
| Cuadro de indicadores/entrevistas:..... | 46 |
| Parte V - Conclusión | 50 |
| Implicancias | 53 |
| Parte VI - Bibliografía | 54 |
| Parte VII - Anexos | 56 |
| Anexo 1..... | 56 |

| | |
|--------------|----|
| Anexo 2..... | 58 |
| Anexo 3..... | 59 |

Parte I - Justificación

Justificación

Este trabajo de investigación pretende mostrar la funcionalidad que cumple el examen psicotécnico dentro del proceso de selección de personal, mostrando si la implementación de los mismos genera valor agregado a la hora de la contratación de un nuevo empleado.

Se analizará cuál es el criterio que siguen las empresas para determinar si optan por incluir el examen psicotécnico dentro de sus procesos o no. En el caso de que lo hicieran, conocer de qué manera se determina el personal a quienes alcanzará esta instancia.

También, se intenta explicar qué consideraciones se toman a partir de los resultados obtenidos en este examen, a la hora de contratar o no a una persona, es decir, si es una información preliminar o es si es simplemente un dato adicional. Se pretende conocer, qué lleva a los encargados del proceso de selección, a contratar a una persona NO APTA, si es que lo hacen.

Por otra parte, mediante este trabajo de investigación se pretende conocer cuáles son los tests más empleados hoy en día por las empresas, y así entender si es que existe alguna relación entre el tipo de batería a utilizar y el puesto a cubrir. Por otro lado, investigar qué diferenciales existen entre estos tests, en cuanto a la información que brindan. Hoy en día, los más utilizados en Argentina son Persona Bajo la Lluvia (24,6%), seguido por el test de Bender (22,8%) y en tercer lugar el test de Rorschach (13,8%).

La investigación tendrá también como fin, analizar la complementariedad existente entre alternativas de selección de personal, como ser el assessment center y la grafología, y los datos que aporta el psicotécnico, y descualar de qué manera la suma de información puede ser más certera a la hora de contratar o no a un candidato.

Preguntas de Investigación

¿Cómo los exámenes psicotécnicos aportan valor dentro del proceso de selección?

¿Existen alternativas al psicotécnico, que complementen la información, haciendo más certera la decisión de contratación de un candidato?

Objetivos

- Describir principales características y funciones del examen psicotécnico dentro del proceso de selección
- Explicar cómo las empresas incluyen el examen psicotécnico a la hora de la contratación de personal y qué decisiones se toman a partir de la información recolectada
- Identificar los beneficios que le ha dado a la empresa el uso de los resultados de las evaluaciones psicotécnicas a la hora de seleccionar un candidato.
- Evaluar qué alternativas existen dentro del proceso de selección para complementar el examen psicotécnico

Alcance

Este trabajo de investigación, se limitará a estudiar el examen psicotécnico dentro del ámbito laboral, de la Provincia de Buenos Aires, dejando de lado, su aplicación en el ámbito clínico.

Se realizan, a veces, evaluaciones que incluyen también un estudio psicométrico, es decir, el estudio del coeficiente intelectual, aspecto que nosotras dejaremos al margen de esta investigación.

Por otro lado, no contemplaremos en nuestro trabajo, qué tipo de certificación deben tener los profesionales, para llevar adelante este tipo de técnicas con los candidatos.

Agradecimientos

Como equipo de investigación queremos agradecer, principalmente, a las 7 empresas que colaboraron con nuestro trabajo. A Marcela Suris de Psicotónicos Net, por la predisposición y por facilitarnos algunos contactos para poder continuar con las entrevistas. A Natalia Calle de Grupo Campari, Guillermina Imbrogno de Logicalis, Julieta Baril de la consultora Belice, Noelia Acosta de Ford Credit, Julieta Persichini de KPMG y a Julia Cacciapuoti de Globallogic por disponer parte de su tiempo y por la información que nos proporcionaron, sin su ayuda no hubiésemos podido lograrlo.

Luego queremos agradecerles a nuestras profesoras, Mónica De Arteche y Eliana Polifrone, por la dedicación y paciencia durante todo el proceso.

Por último, extendemos el agradecimiento a nuestras familias, quienes nos apoyaron desde el sentimiento, comprendiendo que estamos cerrando una de las etapas más importantes de nuestras vidas.

Parte II - Marco Teórico

Capítulo 1

1.1: Origen de la utilización del examen psicotécnico

Según el Diccionario de Pedagogía y Psicología de la editorial Grupo Cultural, S.A (2011):

La Psicometría es el conjunto de pruebas diseñadas para valorar la capacidad y el funcionamiento mental, especialmente la evaluación de cifras de las funciones intelectuales e instrumentales. Mientras que la Psicotecnia es la rama de la psicología que se ocupa de la exploración y clasificación de las aptitudes de los individuos mediante la puesta en práctica de las pruebas adecuadas.

Generalmente en las empresas se incluyen las evaluaciones psicométricas y psicotécnicas en una misma evaluación logrando hacer un análisis más abarcativo. En este estudio nos enfocaremos en las evaluaciones de personalidad (psicotécnicos) más que en las de coeficiente intelectual (psicométrico) de los potenciales candidatos.

Según Ángel Fernández Muñoz (2011), Psicólogo, Pedagogo, Máster en Dirección de Recursos Humanos y Profesor del CEF y de Universidad Complutense, encontramos el inicio de los exámenes psicotécnicos, en el año 1917, cuando Estados Unidos ingresa en la Primera Guerra Mundial. Fue aquí, donde un conjunto de psicólogos, entre ellos Yerkes, Otis, Terman y Goddard, elaboraron algunas pruebas colectivas, bajo el nombre de Army Alpha Test y Army Beta Test, cuya finalidad era poder seleccionar reclutas, y detectar que soldados se encontraban aptos para asumir el rol de suboficial y oficial.

Durante la Segunda Guerra Mundial, frente a la necesidad de incorporar millones de personas al Ejército del Aire, se impulsó nuevamente la incursión en tests psicotécnicos como ser el *Army General Classification Test*, que ayudaran a poder identificar reclutas idóneos. Considerando la alta cantidad de pérdidas de vidas

durante la Primera Guerra Mundial, por fallas humanas en la conducción de vehículos de combate tales como: aviones, tanques, buques, nace la necesidad de saber qué influencia tenía el factor humano en estos hechos.

Hasta entonces, habían sido los psicólogos quienes habían aportado parte de su disciplina, para tener el personal apto dentro del ejército.

Fue Hugo Munsterberg, profesor de la Universidad de Harvard, quien puso el nombre de Psicotécnica, aplicando esta rama de la psicología a un ámbito exclusivamente profesional, con el objetivo máximo de lograr la mejor utilización de cada persona para la producción.

Esta nueva ciencia fue un legítimo producto de la psicología experimental, fundada por Wundt en el laboratorio psicológico de Leipzig. El análisis y la experimentación llevaron a estudiar las particularidades individuales, lo que llevó a analizar que las diferenciaciones tanto físicas como psíquicas de las personas, hacen que no todos puedan someterse a idénticos regímenes de trabajo.

Esta nueva disciplina, tuvo alcance mundial durante la década del 20, expandiéndose por diversos países como ser Alemania, Estados Unidos, Inglaterra, Francia, Suiza, etc. Muñoz, A.F. (2011).

En este trabajo, analizaremos únicamente la utilización de estas prácticas, dentro de procesos de selección.

En Argentina, el origen de los exámenes psicotécnicos, está dado en el año 1922, dentro del Gabinete Psicofisiológico de la Base Aeronáutica de Palomar, donde se comenzaron a aplicar los psicotécnicos para la selección del personal aeronáutico. El objetivo de los mismos era prevenir accidentes.

Argentina fue el primer país de América del Sur en contar con un Instituto de Orientación Profesional, dotado de un laboratorio de Psicotécnica. La iniciativa de su creación fue el Congreso del Trabajo en 1923.

Fue recién a partir del año 1928, que se reglamentó su funcionamiento. Se definió como uno de los principales fines del instituto: La selección de personal de empleados y obreros, dándose así nacimiento oficial a la selección de personal en Argentina.

Fue nombrado como director del instituto, el psicólogo Carlos Jesinghaus, y como jefe de gabinete de psicología experimental, Gregorio Fingerman.

Entre las primeras tareas que tuvo el instituto, se encuentran la selección de más de 12000 conductores de vehículos de transporte público, lo cual generó buenos resultados, reduciendo la cantidad de accidentes de tránsito. Así también, exámenes psicotécnicos para los Ministerios de Guerra.

La metodología adoptada por el instituto, consistía inicialmente en confeccionar un psicograma profesional, es decir, una descripción de las aptitudes físicas y psicológicas requeridas para un trabajo determinado. Esto permite luego poder examinar a los sujetos, con el objetivo de eliminar a aquellos que no reuniese los requisitos exigidos para llevar adelante la labor correspondiente. (Minolli, 2009)

Las aptitudes requeridas se examinaban en aspectos generales, especiales, cualitativos y cuantitativos, mediante test psicométricos y tests de personalidad. Estos se aplicaban siguiendo el concepto de tipos de psicológicos de Stern, los que según la propia definición de este autor representan “la disposición psicológica que predomina de un modo igual en un grupo de hombres, sin que por esto el grupo esté delimitado en una forma unívoca y general contra otros grupos” (Fingerman, pág. 101). Haciéndose esto para diagnosticar la personalidad del postulante, definiéndose por personalidad “el conjunto unitario en que se integran el temperamento, el carácter, la inteligencia y la constitución física” (Fingerman, pág. 101).

1.2: Principales impulsores y sus conceptualizaciones

Dentro de los principales impulsores de los exámenes psicotécnicos, se pueden destacar Jung, Rorschach y Murray. Todos ellos pertenecen a la escuela de psicoanálisis Freudiana. Algunos de los casos, como ser el de Rorschach y Murray, sus prácticas aún son muy reconocidas y utilizadas, tanto en el ámbito clínico como laboral.

Carl Gustav Jung fue un médico psiquiatra, psicólogo y ensayista suizo, figura clave en la etapa inicial del psicoanálisis; posteriormente, fundador de la escuela de psicología analítica, también llamada psicología de los complejos y psicología profunda. (Burgos, 2014)

Hermann Rorschach fue un psiquiatra y psicoanalista suizo, conocido sobre todo por la elaboración de la prueba que lleva su nombre, el Test de Rorschach.

La prueba consiste en la observación de diez láminas, algunas en blanco y negro y otras en color. Los pacientes deben dar una respuesta sobre lo que observan en la figura, la cual será calificada en base a conjunto de información que del paciente, que puede incluir, forma, color y contenido. La teoría dice que los símbolos que se proyectan sobre la prueba pertenecen tanto al código genético, como a los arquetipos, los cuales son activados por necesidades que se presentan en la vida del individuo. De esta manera los símbolos son frecuentemente factores que despiertan nuestra memoria en un nivel emocional, el cual es medido y codificado en la prueba. Por tal razón esta prueba es hoy en día, a pesar de su antigüedad, una de las más utilizadas. (Binkmann Sch, 2013)

Por último, Henry Murray era un psicólogo estadounidense. Enseñó durante más de 30 años en la universidad de Harvard. Fue además el fundador de la *Sociedad psicoanalítica de Boston* y desarrolló una influyente teoría sobre el constructo psicológico de la personalidad, basada en la *necesidad* y la *presión*. Por otro lado, es quien desarrolló el Test de Apercepción Temática (T.A.T), prueba de personalidad que es muy utilizada en todo el mundo por los psicólogos.

Capítulo 2

2.1: Pasos a seguir para una selección exitosa

| Pasos del proceso de selección. | | | |
|--|---|--|--|
| 1. Necesidad de cubrir una posición | 2. Solicitud de personal | 3. Revisión del descriptivo del puesto. | 4. Recolectar información sobre el perfil. |
| 5. Análisis sobre eventuales candidatos internos | 6. Decisión sobre realizar búsqueda interna o no. | 7. Definición de las fuentes de reclutamiento | 8. Recepción de candidaturas |
| 9. Primera revisión de antecedentes | 10. Entrevistas 1 o 2 rondas. | 11. Evaluaciones específicas y psicológicas | 12. Formación de candidaturas |
| 13. Confección de informes sobre finalistas. | 14. Presentación de finalistas al cliente interno | 15. Selección del finalista por cliente interno. | 16. Negociación |
| 17. Oferta por escrito | 18. Comunicación a postulantes fuera del proceso | 19. Proceso de admisión | 20. Inducción |

Figura 1. Pasos del Proceso de Selección

Fuente Alles (2009)

Los procedimientos de selección de personal tienen como objetivo evaluar las características y circunstancias de los candidatos a un puesto de trabajo para elegir, entre una multitud, a la persona que más se adapte al perfil profesional que necesita la empresa para cubrir dicho puesto. En este punto es importante resaltar que no se suele elegir al mejor candidato en términos absolutos, sino al que más y mejor se ajuste a las características del puesto solicitado.

Martha Alles, habla sobre el proceso de selección basado en entrevistas por competencias.

“Una competencia es una característica subyacente de un individuo, casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación determinada” (Alles, 2009, p.51).

Resulta fundamental poder definir el perfil, para poder reclutar a la persona idónea en el momento necesario.

En términos generales la palabra perfil se usa para designar aquellos rasgos particulares que caracterizan a una persona, y hacen que sea la indicada para cubrir una determinada posición en comparación a otra. Dentro de la información necesaria a recolectar de un perfil, encontraremos datos objetivos como estudios o conocimientos especiales que se requieren para determinado puesto, experiencia laboral previa, edad, y por otro lado, lo que resulta más complejo y a la vez determinante del perfil, como ser las competencias.

Una vez definido y comprendido el perfil deseado, se debe planificar la búsqueda, esto implica poder diseñar una estrategia diferente, dependiendo de la complejidad de cada perfil.

La entrevista se presenta como una herramienta clave dentro del proceso de selección, en la cual resulta fundamental poder formular claramente las preguntas, ya que es la instancia de mayor influencia a la hora de decidir sobre la vinculación o no del candidato. La misma no es decisiva, pero determina si el candidato continúa o no con el proceso.

Una de las formas para detectar si el candidato continuará o no con el proceso, es mediante los exámenes psicotécnicos.

Existen distintas variantes a la hora de la inclusión de este examen dentro del proceso de selección.

Una vez detectados los 3 mejores perfiles, se arma una carpeta de finalistas, y se la presenta a la línea, quien finalmente decidirá por uno de los postulantes, a través de una entrevista. (Alles, 2009)

El último paso, según Martha Alles, es la inducción. Que “es la instancia en la que se incorpora el nuevo empleado a la empresa, y se la presenta en detalle, brindando información previamente establecida por políticas de la empresa, como ser el organigrama, clientes, producción, misión, visión” (Alles, 2009, p.155)

Martha Alles, considera oportuno la aplicación del examen psicotécnico una vez realizadas las entrevistas correspondientes, mientras que otras veces, los mismos son realizados durante la misma entrevista, o anteriormente a la misma.

Otra de las variantes más críticas a considerar, tiene que ver con la realización del examen psicotécnico. Las dos grandes alternativas son gestionarlo internamente, y para esto, se requerirá contar con el personal idóneo, es decir, profesionalmente aptos para llevar a cabo estos tests. O, por el contrario, tercerizarlos, y asignar esta tarea, a una consultora que se dedique a hacer este tipo de exámenes. En este último caso, es importante destacar, que el trabajo de la consultora finaliza cuando se hace la entrega de un informe.

Andrés Blanco (2006), define un sistema por clasificación en el cual se establecen tres grupos, los “claramente aptos”, “dudosos”, “claramente no aptos”. Una vez realizada la clasificación se convoca a los “claramente aptos”, se desecha a los “no aptos”, y se mantiene al grupo de “dudosos” en función de las circunstancias de la selección con los primeros.

2.2: Batería de tests psicotécnicos utilizados dentro del proceso

Dentro de los ámbitos empresariales, los exámenes psicotécnicos son empleados de distintas maneras, dependiendo de diversas variables. Resulta necesario poder tomar distintas pruebas, ya que permiten realizar un análisis de recurrencias y convergencias, lo cual otorga mayor confiabilidad a las hipótesis diagnósticas.

Lo primero a observar para determinar qué batería de tests se empleará, es el descriptivo de puesto. En el mismo aparecerá información relevante, que indique

que conductas y competencias deberá emplear la persona que lo ocupe, y en qué grado debe tener desarrolladas cada una de ellas. (Murillo Chicapar, 2006)

También dependerá en un alto grado del rubro en el que se especialice la empresa, es decir, será distinto el examen que se llevará a cabo en una empresa del rubro aeronáutico, donde los exámenes serán mucho más exhaustivos, y lo que se quiere lograr es descartar patologías más graves, que en una empresa donde la mayoría de los puestos sean administrativos. Si bien mediante la toma de estos exámenes se pretende descartar patologías, el principal objetivo que persiguen es el de evaluar qué características de personalidad tiene el candidato en cuanto a la tolerancia a la presión, adaptación al cambio, respuestas en situación de crisis, madurez y motivación, estabilidad emocional, etc. (Murillo Chicapar, 2006)

Otra de las decisiones a tomar por la empresa, se encuentra vinculada con hacer este examen extensivo a toda la dotación, o bien tener un criterio definido para ver a qué parte del personal se aplicará. Es decir, decidir si se hará para posiciones jerárquicas, que manejen personal, o bien únicamente para operarios, etc. (Blanco, 2006)

Uno de los motivos principales por los cuales una empresa decide incluir tests psicotécnicos dentro de sus procesos de selección es para encontrar respuestas a una serie de preguntas acerca del postulante, como por ejemplo:

- ¿Trabjará bien?
- ¿Qué ventaja representará para la empresa su incorporación?
- ¿Presentará dificultades? ¿Cuáles?
- ¿Robará?
- ¿Cuál es el tipo de supervisión que necesita?
- ¿Qué posibilidades de crecimiento?
- ¿En qué sentido es dable esperar un desarrollo?

“El informe que el psicólogo le entrega, es un elemento que junto con otras evaluaciones, brinda material para decidir de un modo más confiable, que persona será incorporada” (Zdunic).

En cuanto al postulante, esta instancia es vista como algo ineludible del proceso, en el cual se somete a ciertas evaluaciones, que serán necesarias para conseguir el puesto de trabajo. (Zdunic)

A continuación, se presentan los principales tests utilizados para realizar exámenes psicotécnicos. En el anexo 1 se encuentra el resto.

Persona bajo la lluvia (Querol, 1980)

Es un test proyectivo en el cual se le solicita al candidato que dibuje una persona bajo la lluvia y que realice un breve relato sobre el dibujo, tal como se ve en la figura 2. Se trata de un procedimiento simple, que produce un mínimo de ansiedad en el sujeto de la prueba; su toma requiere poco tiempo y puede ser aplicada por personal auxiliar. Puede administrarse tanto en forma individual como grupal. Es apropiada en todas las edades, todas las profesiones y para ambos sexos. Puede ser utilizado por terapeutas, docentes, psicólogos, y todo profesional que trabaje en temas de salud. El mismo deberá incluir el nombre de la persona dibujada, la edad y en qué situación se encontraba o que estaba realizando en ese momento. Esta es la única regla que posee dicho test. Luego la persona es libre de dibujar todo aquello que coincidiera necesario.

Mediante este test se muestran los mecanismos de defensa y recursos que posee la persona ante situaciones poco agradables a las que se debe afrontar.

Los materiales que se le brindan al candidato para que lo realice son papel, lápiz y en algunos casos goma de borrar. (Querol y Chávez Pérez, 2005)



Figura 2. Dibujo de hombre bajo la lluvia

Fuente Querol y Chávez (2005)

Test de Zulliger (Zulliger, 1948)

Es un test proyectivo, de aplicación individual y colectiva derivado del Rorschach.

Aporta información en cuanto al modo de operar mentalmente del sujeto, su estabilidad emocional, la distorsión en la percepción de la realidad, uso de la inteligencia o emoción en la solución de problemas y su modalidad cognitiva (capacidad de síntesis, capacidad analítica, etc.). Este test también es conocido como el Z test.

Los materiales que se le brindan al candidato para que lo realice son láminas con manchas de diferentes características, tal como se observa en la figura 3.

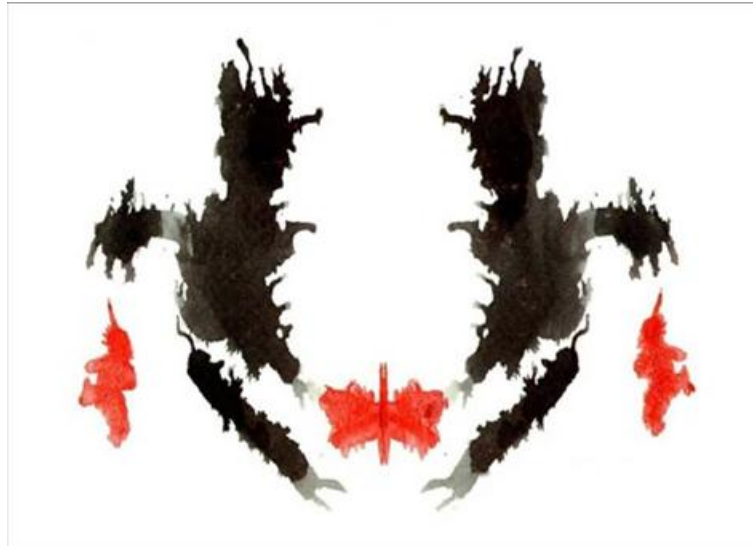


Figura 3. Dibujo del test de Zulliger

Test de Rorschach (Rorschach, 1922)

Este test se puede realizar durante la entrevista, al momento donde el psicólogo sienta que se ha generado un ambiente de confianza con el candidato. Consiste en mostrarle o brindarle al candidato una serie de láminas (tal como se presenta en la figura 4) y observar cómo reacciona frente a las mismas. El elemento esencial es captar lo que el candidato hace con las láminas y sus reacciones. (Sainz y Gorospe, 1994)



Figura 4. Dibujo del test de Rorschach

Fuente Sainz y Gorospe 1994

Test Gestáltico Visomotor Bender (Bender, 1932-1938)

Es un test psicológico que consiste en brindarles al candidato una serie de láminas con distintos dibujos, tal como se ve en la figura 5, con el fin de que las replique en una hoja aparte.

Mediante este test se evalúa la adecuación visomotora de la persona, donde pueden visualizarse aspectos de su funcionamiento psicológico. Las variables que se pueden observar son: capacidad de organización, capacidad de planificación, responsabilidad, autonomía, atención y concentración, atención al detalle y energía. Los materiales que se le brindan al candidato para que lo realice son las láminas del test Bender, papel, lápiz y en algunos casos goma de borrar. (Nodelis, 2000)

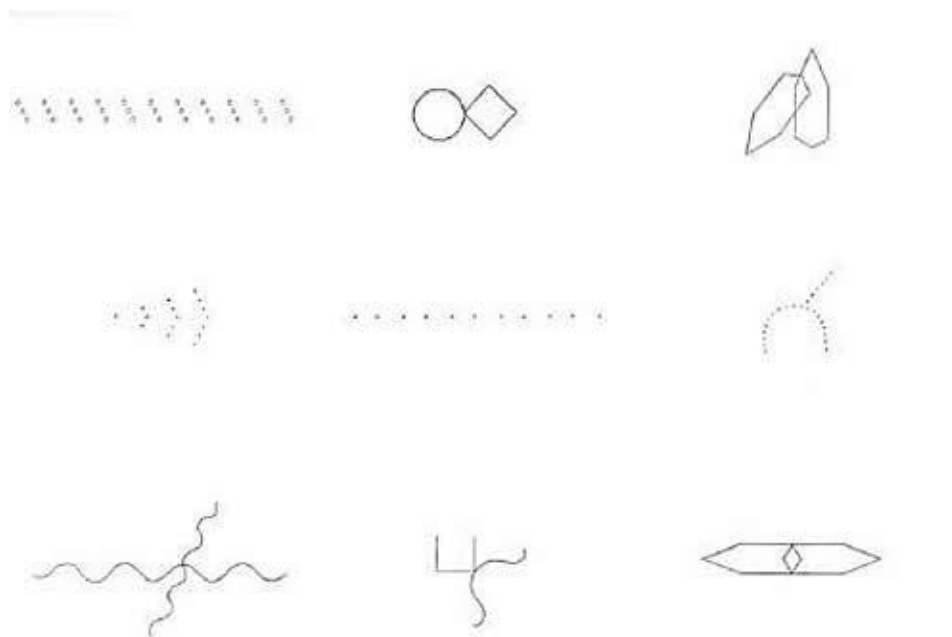


Figura 5. Dibujo del test de Bender

Fuente Nodelis (2000)

2.3: Lo bueno y lo malo que podemos encontrarnos al realizar el examen

Según Jesús Montes Alonso y Pablo Gonzalez Rodriguez (2010), los tests proyectivos utilizados en los psicotécnicos han sido muy criticados durante los últimos años debido a la carencia de validez laboral, hay una inexistencia de estudios científicos que demuestren su validez en el ámbito laboral ya que son pruebas creadas con fines clínicos, por lo tanto las condiciones de aplicación difieren significativamente.

Dicha carencia, genera la falta de confianza en los entrevistados que realizan la interpretación de las proyecciones.

Una vez interpretada las proyecciones, los especialistas realizan un informe que será analizado por la organización:

Los psicotécnicos no son bien utilizados, y muchas veces caen en manos de los jefes de las posiciones vacantes, sin tener preparación para interpretar lo que están leyendo, y como consecuencia se brinda información confidencial a personal no capacitado para hacer un correcto uso de esa información.

(Vergara, 2011, p.38)

Luis Puchol (2007), en su libro “Dirección y Gestión de los Recursos Humanos”, plantea que en estos últimos años la utilización de las pruebas psicotécnicas en el proceso de selección, están sufriendo un retroceso. Esto se suscitó, por un lado, ya que los aspirantes rechazaban las pruebas de larga duración y cuando no tienen el tiempo suficiente para desarrollar los tests los realizan rápidamente sin dedicarle la atención que estos necesitan; también algunos candidatos sienten que realizando una prueba psicotécnica están violando a su intimidad. Por el otro lado, y como fundamental propulsor del retroceso se encuentran las empresas, quienes consideran que las pruebas comercializadas son conocidas por muchos de los postulantes a través de libros o academias que ejemplifican y sugieren alternativas esperadas como respuesta a los tests. Por lo tanto, las respuestas de las proyecciones psicotécnicas no son más que un reflejo de aquello que los candidatos consideran como esperado por las organizaciones, dejando fuera el poder de interpretación propio que verdaderamente demuestra si las aptitudes del individuo conciben con las del puesto. (Puchol, 2007)

No obstante a la amplia evidencia que cuestiona su validez en el ámbito laboral y demás desventajas mencionadas anteriormente, la utilización de los psicotécnicos en el proceso de selección es masiva:

Amplio uso de tests de tipo proyectivos en Argentina, mencionándose como el más usado el test de la Persona Bajo la Lluvia (24,6%), seguido por el test de Bender (22,8%), Rorschach (13,8%), House-Tree-Person o HTP (9,0%), Test de Zulliger (6,6%), y el test de CI Raven (6,0%).

Vergara, 2011, p.16

Como primer beneficio, se puede identificar que los resultados obtenidos por las evaluaciones psicotécnicas marcan detalles específicos requeridos para el puesto en el cual se desarrollará el candidato. Dichos resultados determinan aspectos que en una entrevista de trabajo difícilmente se podrían demostrar, ya que los aspirantes intentan generar una buena impresión, respondiendo a la preguntas con poca sinceridad. (Anastasi, 1998)

Capítulo 3

3.1: ¿Cómo enriquecer el examen con la alternativa del Assessment Center?

El Assessment Center, según Susana Richin, (1996). Es una técnica grupal de evaluación, cuyo objetivo es identificar y evaluar los comportamientos de un grupo de personas seleccionadas, para cubrir un determinado puesto de trabajo. Su principal característica consiste en la utilización de ejercitaciones lúdicas, discusiones de casos, rol playing, con el objeto de reproducir las tareas propias del puesto a cubrir. Requiere además un registro y ponderación de los comportamientos de todos los participantes en interacción a través del método de observación directa. Históricamente el assessment center encuentra su origen en el ámbito militar, particularmente en Alemania. Había ciertas restricciones propuestas por el Tratado de Versalles, para promover una estricta selección de candidatos a oficiales. A partir del desarrollo de investigaciones (Rieffert – Berlín) se instaló en forma obligatoria para todo candidato a oficial un procedimiento de selección grupal; observado por un equipo ad-hoc compuesto por el oficial responsable de la selección, dos psicólogos, dos oficiales

De rango intermedio y un psiquiatra del servicio de sanidad. La evaluación final se hacía en un plenario con la participación de todos los observadores.

En Inglaterra se introdujo un procedimiento semejante en 1942 con la creación de los War Office Selection Board. Los equipos de evaluación estaban constituidos por un coronel, un teniente coronel, cuatro mayores, tres capitanes, un psicólogo y tres auxiliares administrativos.

Paralelamente, se crea en los Estados Unidos el Office of Strategic Services. Su principal objetivo era la selección de los mejores recursos para el servicio secreto. Un miembro de la OSS (Office of Strategic Services) toma contacto con la metodología de los WOSB (War Office Selection Board) y trasladó la inquietud al ámbito universitario que se desarrolla en la Universidad de California. Ya en estos casos, se incluían a observadores vinculados a las ciencias sociales y a la psicología. Es en esta experiencia en que se incluyen aparte de tests, discusiones y ejercicios grupales tales como simulaciones o juegos: construcción de torres, collages, etc.

Fue a finales de la década del 80 cuando esta técnica fue implementada en Argentina por la Empresa Consultora Bertoni & Asociados, quien registró la misma en propiedad intelectual y fue la primera en utilizarla. (Grados, 2000)

¿Cuáles son las situaciones de aplicabilidad del Assessment Center?

El mismo puede ser aplicado como Método de selección y evaluación de postulantes, método de evaluación de potencial, para promociones y cuadros de reemplazo, dispositivos en actividades de capacitación, dispositivo de intervención organizacional para diagnósticos y resolución de conflictos.

Dentro de los aspectos más relevantes del Assessment Center, se pueden destacar el hecho de que evalúa al candidato en el aquí y ahora, observa el desempeño del mismo y permite ponderar el potencial ante exigencias futuras. Por otro lado, permite también poder evaluar a una cierta cantidad de postulantes (entre 10 y 15) en un lapso breve de tiempo, ante condiciones idénticas, con las mismas posibilidades, dentro de un encuadre de tiempo controlado y preciso.

Así mismo, facilita el poder identificar los comportamientos, actitudes, y estilos particulares de trabajo de cada uno de los postulantes, ya que los mismos son observados en forma precisa al momento en que realizan sus tareas, es decir, facilita una dinámica de observación clara de las destrezas, puesto que ellos las pueden demostrar en acción. (Anzieu, 1982)

Los requisitos básicos, que debe reunir esta herramienta, según Ansorena Cao (1996), para considerarse válida incluyen: identificación clara de comportamientos a evaluar; Selección adecuada de los participantes; El diseño de una batería de múltiples ejercicios de evaluación conforme tanto al perfil de puesto como a las características de la organización; Contar con un evaluador y un observador debidamente entrenados y capacitados para cada grupo de trabajo; Brindar la suficiente información para poder confeccionar el informe correspondiente.

Adicionalmente, tiene una característica que lo diferencia por sobre las demás técnicas de evaluación de personal, ya que permite que la línea participe de esta instancia del proceso, especialmente cuando se está queriendo evaluar el potencial de alguno de los participantes.

El desarrollo del Assessment Center consiste en las siguientes etapas:

En primer lugar, resulta fundamental poder identificar cuáles son los objetivos, y para esto tener bien definido el perfil.

En segundo lugar, diseñar los ejercicios de simulación, y para ello, a priori, será necesario poder distinguir cuales son las conductas o comportamientos fundamentales que se quieren poner en evidencia. Y a partir de ellos, se elegirán los mejores ejercicios a aplicar. El éxito de la técnica dependerá de la adecuada elección de los ejercicios. Los mismos deben reflejar la complejidad de los supuestos de trabajo y ser llevados a cabo en condiciones semejantes a las de la realidad o no.

Los ejercicios serán estimulantes, para que los candidatos logren bajar sus defensas, y se predispongan a las actividades propuestas de manera más relajada. También es importante, que cada uno de los ejercicios propuestos, apunten a evaluar precisamente las habilidades y comportamientos requeridos por el puesto.

En tercer lugar, tener en cuenta la idoneidad del coordinador de la técnica. Tienen que ser profesionales, que tengan experiencia en dominio de grupos. Dentro de sus funciones principales, se destacan el hecho de ser facilitadores de la coordinación del grupo, explicando las dinámicas, promoviendo el caldeamiento inicial del grupo, y conteniendo eventuales desviaciones del proceso grupal.

No deberá promover la equidad en cuanto a la participación de los individuos, ya que esta es una de las variables a evaluar.

En cuarto lugar y último lugar, dar comienzo al procedimiento. En primera instancia definir los ejercicios que se tomarán, por lo general, esto incluye una dinámica grupal, y una individual y preparar a los evaluadores para las mismas. Luego, desarrollar el Assessment Center y evaluación del desempeño de los participantes. Y por último, decisión grupal de los evaluadores y devolución a los candidatos.(Richino, 1996)

Existen 3 tipos de participantes dentro de esta práctica:

Por un lado, los candidatos, quienes constituyen el objeto de la evaluación. (Idealmente entre 10 y 15). Por otro lado, los observadores, a cargo de la observación y evaluación. Y por último uno o dos consultores (externos o internos), quienes funcionan como administradores del proceso.

En cuanto a la duración o tiempo empleado para llevar adelante esta técnica, se deberá tener en cuenta ciertos aspectos:

- El nivel de complejidad de la función.
- El tiempo disponible de los candidatos y evaluadores.
- El nivel para el cual se va a implementar esta técnica y la importancia estratégica que tiene para la empresa.

Por lo general, varía entre 2 horas, en los casos en los que se realiza un solo encuentro, hasta una semana, en los casos en donde hay varias actividades programadas. (Anzieu, D. 1982)

Dentro de los beneficios que presenta el incluir este método dentro de los procesos de selección, se encuentra el hecho de que permite identificar los candidatos que mejor apliquen a los requerimientos del puesto a cubrir, así como también necesidades de capacitación. En segundo lugar, demuestra el nivel real de desarrollo que tienen los postulantes sobre determinados comportamientos observados. Y por último, permite evaluar una gran cantidad de personas en un tiempo acotado.

Es importante aclarar, que el método del Assessment Center no viene a reemplazar otras prácticas, sino que se la debe considerar una técnica más dentro del proceso de selección de personal, ya que complementa información propia, que el resto no puede proporcionar. Otra consideración importante, es acerca de las posiciones gerenciales, ya que de utilizar esta técnica, se puede perder la confidencialidad de

las personas que participan, y darse a conocer en el mercado, lo que puede perjudicarlos. (Anzieu, 1982; Ansorena y Richino, 1996 & Grados, 2000)

3.2: La personalidad a través de la escritura

La grafología permite conocer en profundidad la personalidad de un sujeto, por medio del estudio psicológico de sus grafismos conscientes e inconscientes. La ciencia grafológica toma a la escritura como un todo y de este modo interpreta el significado inconsciente de los grafismos de quien escribe, revelando así las características elementales del psiquismo humano.

El hecho de aplicar la grafología dentro del proceso de selección se encuentra en aumento. Cada día se considera más a la grafología como una herramienta válida dentro del mismo. Hay tres características principales de la grafología aplicada a la selección de personal. La primera de ellas habla de la globalidad, ya que con este estudio se puede definir en conjunto la personalidad, las facultades, características, posibilidades y limitaciones de una persona. Lo que se obtiene es una visión global del candidato, lo que hace que se diferencia de otras herramientas que solo evalúan alguno de todos los aspectos de la persona. Otra característica es la rapidez, ya que solo se requiera un texto escrito por el candidato y su firma, que se puede pedir en la primera entrevista, lo que evita largos cuestionarios y así ahorrar tiempos y costos. Incluso si es tomado por un grafólogo con experiencia, el mismo puede a simple vista, hacer una preselección y así rápidamente reducir el número de los candidatos. Y por último aparece la característica de la fiabilidad, ya que algunos de los test de la personalidad ya son conocidos y la gente suele buscar las respuestas más convenientes. En cambio en un test de grafología es muy difícil poder manipular la escritura ya que esto se realiza de manera inconsciente.

Además de estas tres características, la grafología tiene como ventaja la objetividad, ya que no es necesario que el grafólogo conozca al candidato, incluso es mejor si no lo hace, y así se evita cualquier tipo de subjetividad que pueda surgir en la primera imagen que se obtiene del candidato.

Los análisis grafológicos si o si tienen que ser tomados por un grafólogo formal, por una persona con estudios y conocimientos ya que es un test muy delicado y que arroja información del candidato privada y personal. Para este análisis el candidato debe escribir un texto en una hoja en blanco y sin pautas, es decir una reacción

espontánea, con la firma del candidato al finalizar el texto. Y la redacción del mismo no debe tener limitaciones de tiempo.

Es importante tener en cuenta que el candidato debe escribir el texto en un lugar cómodo y relajado, ya que cualquier variación en el entorno puede afectar a la escritura. Y también, que cada texto es válido para ese momento en el que la persona lo escribió ya que las personas cambian con el transcurso de la vida y las circunstancias por lo que esto va a generar también un cambio en la escritura y en los resultados. (Foglia y Priante, 2005)

Parte III -Metodología de Investigación

Este trabajo de investigación se llevará adelante desde el paradigma cualitativo, ya que se realizará un abordaje profundo sobre los datos, con cercanía a las personas, analizando la interrelación entre factores, como ser la utilización o no de los exámenes psicotécnicos y los niveles de rotación de personal.

Por otro lado, la investigación pretende tener una comprensión global sobre el fenómeno en cuestión, es decir, no estudiar el examen psicotécnico como un hecho aislado, sino la incidencia que tiene dentro del proceso de selección.

Una de las principales características, y también uno de los motivos por los cuales consideramos que es el paradigma adecuado para nuestro trabajo de investigación, es que la información es subjetiva a la persona que la está brindando. Más allá de que las personas tomadas como fuente de información sean expertas en el tema, sus respuestas no dejan de estar alcanzadas por sus propios marcos de referencia.

Según Jacobs, las principales características del paradigma cualitativo son:

- Inducción analítica: comienza con la observación de hechos; las generalizaciones son hechas a partir de los datos recogidos tratando de descubrir patrones
- Proximidad: cercanía del observador a los hechos y personas. Se estudian los fenómenos en el propio entorno natural en que ocurren. No hay neutralidad
- Mundo cotidiano: el estudio de la vida social en su propio marco natural sin distorsionarla ni someterla a controles experimentales
- Descubrimiento de la estructura de interpretación, no imponerla.
- Actividad dialógica: no sólo se observan los datos, sino que hay diálogo permanente entre el observador y lo observado, entre inducción (datos) y deducción (hipótesis) generándose unos significados negociados y consensuados
- Priman los aspectos subjetivos: se buscan más los significados intersubjetivos construidos y atribuidos por los actores sociales a los hechos que la realidad de estos mismos hechos y sus leyes.

- Uso del lenguaje simbólico y los conceptos comprensivos, más bien que el de los signos numéricos (la estadística)

En cuanto al tipo de investigación, nuestro trabajo se llevará a cabo a través del descriptivo. Best (1988) se refiere a la investigación descriptiva como aquella que minuciosamente interpreta lo que es. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se siente o tendencias que se desarrollan.

La investigación descriptiva concierne a cómo lo que es o lo que existe se relaciona con algún hecho precedente que haya influido o afectado una condición o hecho presente, señala como tipos de estudios descriptivos a:

- El estudio de conjunto (extenso y transversal), trata de un número de casos relativamente grande en el momento dado y obtiene estadísticas deducidas de grupos de casos especiales.
- El estudio de casos (intenso longitudinal) analiza detalladamente un solo caso o un mínimo limitado de casos típicos. El análisis es detallado y completo, anotando cambios, desarrollo o crecimiento en su ciclo vital
- Estudios comparativos causales. Intenta dar respuesta a los problemas planteados por el análisis de las relaciones causales. Como casi siempre es factible para estudiar las causas es un análisis de lo que realmente ocurre.

En relación a los instrumentos, utilizaremos la entrevista, la principal característica es que la información se obtiene directamente del interlocutor en situación cara a cara.

La entrevista en sí es un proceso de comunicación dinámico, en donde dos o más partes conversan para tratar un asunto. La diferencia principal que existe entre una simple conversación con una entrevista, radica en la finalidad de la misma. Esta última se diferirá según el ámbito de aplicación que tenga la entrevista. Nosotras nos concentramos únicamente en la entrevista empleada para un trabajo de investigación.

Algo que resulta de fundamental importancia, teniendo en cuenta que la base de una entrevista es la conversación, es tener buena capacidad comunicativa, y

además poder establecer empatía con la persona a entrevistar. Esto se llama Rapport. Descuidar esto, puede influir negativamente en la predisposición que tenga el entrevistado a responder lo que estamos preguntando, y en definitiva nos perjudica a nosotros también a la hora de obtener la información que estamos buscando. En la entrevista el investigador habla directamente con el entrevistado. La ventaja de este instrumento es la flexibilidad en la obtención de la información al permitir adaptar a la medida de cada sujeto el contacto personal. Entre los principales problemas del uso de la entrevista se encuentra el tiempo, costo, la dificultad de analizar las respuestas y la subjetividad.

Más allá de ser uno de los métodos más efectivos y utilizados a la hora de recopilar información, también permite al entrevistador obtener mucha más información que la simplemente dicha. Esto hace referencia a los datos no verbales que muestra el candidato, como ser, posturas, gestos, estado de ánimo, nervios, etc., lo cual puede proporcionarnos información igual de valiosa que la que es explícitamente comunicada.

En esta oportunidad, como ya mencionamos, la finalidad de las entrevistas realizadas será la de obtener información, entonces estamos hablando de una entrevista como técnica de recogida de datos e información en el campo de la investigación social.

Elegimos la modalidad de entrevista estructurada, donde existe un previo cuestionario de preguntas que resultan fundamentales para nuestra investigación. Este tipo de entrevista, presupone el conocimiento previo del nivel de información de los encuestados, y que el lenguaje utilizado, sea compatible para ellos de una manera unívoca. Lo que asegura esto, es que las variaciones entre las respuestas, pueden atribuirse a diferencias reales de respuestas, y no a una mala comprensión o doble interpretación de la pregunta. (Ander Egg, 2003). Consideramos que es el instrumento que mejor se adecua a nuestra investigación, teniendo en cuenta el paradigma, y nuestros objetivos. Mediante entrevistas en profundidad, podremos obtener la información necesaria para la investigación.

En el siguiente cuadro, se exponen las distintas variables de estudio con sus correspondientes dimensiones e indicadores. A su vez, serán disparadores de las preguntas a realizar durante las entrevistas.

| VARIABLES | DIMENSIONES | INDICADORES | INSTRUMENTOS |
|--|--|---|--------------|
| -Examen Psicotécnico dentro del proceso de selección | Forma en la cual se aplica el examen dentro del proceso de selección. | Instancia en la que se procede a realizar el examen | E. p. 1 |
| | | Puestos alcanzados por el examen | E. p 2 |
| | | Personal encargado de llevar adelante el examen psicotécnico | E. p 3 |
| | | Personal responsable de la toma de decisiones, a partir del resultado del psicotécnico. | E. p 6 |
| | | Incidencia del informe que arroja el examen | E. p 7 |
| | Exámenes psicotécnicos: HTP, Persona bajo la lluvia, dos personas trabajando, test del animal, test de Bender, test de Wartegg, Test de Raver, test de Lusher, test de Phillipson, Z test, test de frases incompletas, cuestionario desiderativo, test de Toulouse, test de Rorschach. | Tests utilizados según el puesto | E. p 5 |
| | | Aspectos a ser evaluados. | E. p 4 |
| | Beneficios del examen psicotécnico | Grado de satisfacción de los líderes con el colaborador | E. p 8 |
| | Desventajas del examen psicotécnico | Incidencia de los costos y el tiempo | E.p 10 |
| | | | E. p 9 |

| | | | |
|--|---|---|--|
| Alternativas complementarias al psicotécnico | Exámenes grafológicos y Assessment Center | Complementariedad de resultados del examen psicotécnico | |
|--|---|---|--|

Figura 6. Cuadro de variables, dimensiones, indicadores e instrumentos

Las preguntas de las entrevistas utilizadas como instrumentos se encuentran en el Anexo N° 2

Parte IV - Trabajo de Campo

Entrevistas a las Expertas

A continuación se presentaran los análisis de los resultados de las entrevistas realizadas a las siete expertas:

Psicotécnicos-Net: Entrevista a Marcela Suris

Psicóloga graduada en Rorschach y con posgrado en Psicoanálisis y en Administración estratégica de Recursos Humanos. Dueña de la consultora.

Marcela Suris, comenta que desde su experiencia, la instancia del examen psicotécnico, va variando según la empresa en cuestión, acompañando las necesidades de cada una de ellas y los tiempos. (Capítulo 2.1-Martha Alles)

Las variantes más frecuentes suelen ser: realizar un psicotécnico, luego de la entrevista con la línea, lo que nos asegura que esas personas, ya han pasado por un proceso de entrevistas con Recursos Humanos, y nos asegura en cierta forma, que son las personas más capacitadas para cubrir el puesto. (Capítulo 2.2)

En otros casos, expresa que se opta por realizar una instancia de Assessment Center, y a partir de ahí, seleccionar cierta cantidad de candidatos y que continúen con un psicotécnico.

Por último, también menciona el caso de Accenture, donde hay una primera instancia de entrevista con Recursos Humanos, luego un psicotécnico, y por último la entrevista con la línea, con el informe en mano.

En relación a la dotación a quienes se aplica el examen, nos comenta que esto también es un punto variable dependiendo de la política que maneje cada empresa, tal como mencionamos en el capítulo 2.2. Marcela nos comenta que el criterio de selección de personal que será alcanzado por el examen psicotécnico, por lo general varía entre: el hecho de tener personas a cargo, los estudios, la jerarquía y el rubro.

En cuanto a las decisiones a tomar a partir de los informes que arroja el psicotécnico, Marcela nos comenta que ella desde el lugar de consultora contratada, no es quien toma la decisión final, sobre contratar o no a un candidato, ella simplemente les da una herramienta para que puedan contemplar a la hora de

tomar esta decisión. La decisión final la tiene siempre la empresa, y ella entiende que muchas veces, como ser el caso de IT, se decide avanzar igual, dado el expertise que posee la persona en cuestión. La idea de la consultora, es poder mostrarle a las empresas en qué situación se encuentra cada candidato. Muchas veces, les piden que sean sutiles con los términos que emplean en los informes, para que quienes luego los leen, no descarten a un candidato por cuestiones que no hacen a una mala performance en el puesto.

Así mismo, tal como referenciamos en el capítulo 2.2, Marcela menciona que las empresas cuando las contratan, buscan detectar características de la personalidad, competencias, y patologías. En menor frecuencia la intención de los tests es descartar patologías, ya que son candidatos que vienen filtrados, pero incluso así, dice que solamente se podrá descartar una patología con un examen psicotécnico, como ser el caso de un psicópata.

Cuando le consultamos acerca del conocimiento con el que ellas cuentan sobre las empresas que las contratan, mencionar que trabajan hace muchos años con estas empresas, y que tienen entrevistas con ellas para conocer detalles de su cultura, así como también las instalaciones. Algo a lo que ellas prestan atención, es el hecho de que la persona se pueda adaptar a las características de la empresa, es decir, por más que tenga las habilidades necesarias para llevar a cabo una determinada tarea, también se evalúa, que pueda sentirse cómodo con la cultura de la empresa.

En cuanto a los tests que aplican, menciona que se utiliza una batería de tests, que incluye varias técnicas que se entrecruzan entre ellas para así poder sacar una conclusión, y que el informe sea lo más certero posible. No aplica directamente una única técnica para evaluar una única competencia, sino que las observaciones son producto de un análisis generalista sobre todos los tests aplicados.

A pesar de esto, Marcela, nos comenta que el Rorschach es un test que se aplica el 95% de las veces, y en aquellos casos donde no se utiliza, es importante que los psicólogos tengan esta formación, ya que les permitirá evaluar cuestiones que otros psicólogos quizás no puedan. En algunos casos, las empresas piden exclusivamente que se incluyan ciertas técnicas como ser el Test de Zulliger, Bender, o un examen grafológico, el cual menciona que debería estar siempre. (Ver Capítulo 2.2 y Anexo 1 donde se explica cada test).

Desde ya, que también dependerá de la predisposición que tenga la persona para realizar los exámenes, y esto es algo que los psicólogos deberán ir resolviendo sobre el curso de la entrevista.

Cuando le preguntamos si el hecho de que la información sobre los psicotécnicos se encuentre en internet era una desventaja, ella dijo que es cierto, que hoy por hoy, las respuestas están difundidas, pero que incluso así, no podía ver esto como una desventaja. Más allá que los candidatos puedan venir con conocimiento previo sobre las técnicas más frecuentes, como ser persona bajo la lluvia, las características o rasgos de su personalidad, se detectarán igual. (Capítulo 2.3)

La última pregunta, en relación al capítulo 3.2, fue sobre los exámenes grafológicos. Marcela nos cuenta que ellas trabajan junto con una reconocida grafóloga. Los resultados obtenidos entre los exámenes psicotécnicos y los grafológicos, siempre están alineados, pero en los grafológicos, se puede obtener otra información, como ser adicciones y honestidad, que salen más marcados que en los psicotécnicos. Más allá que no se emplee un examen grafológico completo, en los casos donde aplican psicotécnicos a distancia, hacen que las personas los firmen y así evaluar al menos la firma.

En conclusión, para ella con la técnica del psicotécnico “no tienen la bola de cristal”, pero sí, una herramienta que les permite disminuir riesgos.

Logicalis: Entrevista a Guillermina Imbrogno

Coordinadora de Desarrollo Humano y Responsabilidad Social. Graduada de Relaciones Laborales en la Universidad De Buenos Aires.

Guillermina, nos comenta que en Logicalis, realizan como primera instancia, entrevistas individuales con cada uno de los candidatos, luego se le presenta la terna a la línea. En el caso en que la línea tenga dudas sobre dos candidatos, irán los dos a realizar un examen psicotécnico, y en el caso de optar por uno, irá ese solo. (Capítulo 2.1)

En cuanto a la decisión final, en este caso, es compartida entre Recursos Humanos y la línea. Se hace un análisis del informe obtenido entre ambas partes, para que la línea conozca con claridad el perfil de la persona que ingresa a la compañía. Los candidatos no tienen acceso al informe. (Capítulo 2.1)

En este caso, la empresa tiene tercerizado el examen psicotécnico, con dos consultoras. La utilización de una o la otra, depende del nivel jerárquico con el que ingresará el candidato, ya que una les da información extra sobre el potencial de la persona, y un informe más completo.

La batería de tests empleada, está definida por la consultora, salvo casos particulares, donde la empresa desde Recursos Humanos, quiera indagar con mayor profundidad sobre ciertas particularidades que observaron del perfil, entonces ahí, la consultora asesora agregar cierto test. Los aspectos a evaluar en esta instancia están relacionados con la detección de patologías, ya que los demás aspectos los evalúan en la entrevista. (Capítulo 2.2)

Guillermina expresa que las consultoras tienen total conocimiento de la cultura de la empresa, y que incluso a veces sucede que el candidato cumple con los requisitos o competencias necesarias para realizar la tarea, pero consideran que no logrará adaptarse a la empresa, entonces directamente lo descartan.

Ella destaca el hecho que trabaja con un mercado bastante reducido, por lo que tienen que ser lo suficientemente tolerantes con los resultados de los psicotécnicos. Por esto mismo, emplean 4 categorías de informe, donde únicamente se descartan los candidatos que vengan “aptos con reservas serias”, ya que si hay cosas que se puedan corregir o mejorar, o no son cuestiones que hacen a la posición, se dejan pasar.

Cuando le preguntamos acerca del grado de satisfacción de los líderes con respecto a sus colaboradores, mencionó que si bien el proceso de selección es muy exitoso, quedando esto demostrado con los bajos niveles de rotación, no es un factor que se pueda atribuir únicamente a la aplicación del examen psicotécnico. (Capítulo 2.3)

Como desventaja, ella observa que los psicotécnicos actúan como una foto del momento, condicionada por factores externos y que en algunos casos sucede que luego de un tiempo, empiezan a performar mal, más allá de haber hecho un buen examen. (Capítulo 2.3)

No utilizan exámenes grafológicos, porque no consiguen un proveedor que les preste un buen servicio acá en Argentina. En Uruguay si lo aplican, y les da buenos resultados, ya que han contratado gente que realmente está alineada con la compañía. (Capítulo 3.2). Así mismo, tampoco emplean la técnica del Assessment Center, ya que no la consideran necesaria, por no haber un gran caudal de candidatos para una misma posición. (Capítulo 3.1)

Como dato extra a nuestra investigación, Guillermina aporta que utilizan los exámenes psicotécnicos, como método de promoción, es decir, las personas que están en niveles jerárquicos, y próximas a un ascenso, se les realiza este examen, para evaluar su potencial, y su nivel de adaptación al nuevo cargo.

Campari: Entrevista a Natalia Calle

Gerente del área de Selección de personal a nivel regional. Licenciada en Relaciones Industriales.

Tal como decía Martha Alles, Natalia nos comentaba que ellos salen a hacer la búsqueda de acuerdo al perfil que se requiere para la posición a cubrir, luego los candidatos pasan por el proceso de entrevistas, tanto con Recursos Humanos, como con la línea y luego, una o dos personas pasan a la etapa de psicotécnico. Natalia también nos mencionó que a veces sucede que tienen que modificar el perfil, más que nada cuando la búsqueda es para posiciones nuevas. Y también porque ellos pasaron de ser una PYME a ser una multinacional, por lo que los perfiles han sufrido modificaciones. (Capítulo 2.1)

El procedimiento es llevado a cabo por una consultora, la cual los visita varias veces por año, a la misma se le comparte el proceso de inducción, y conoce a la empresa desde sus inicios. Ellos tienen toda la información del perfil que requiere la empresa, como también la información de todos los cambios que pueda sufrir el mismo. El psicotécnico se realiza a todos los miembros de la compañía, pero la batería de tests que se utiliza para cada perfil es diferente. La compañía, reciben un informe con el detalle de todos los tests que se utilizaron y las competencias que se midieron. Los test que generalmente se utilizan de manera estándar son Rorschach y Bender. Natalia nos mencionó que este informe solo lo abren a la línea cuando aparecen cuestiones graves, si no es algo exclusivamente de Recursos Humanos. En estos casos, se le explica a la línea por qué ese candidato no debería ingresar a la compañía, no obstante, la mayoría de las veces, en las entrevistas ya se puede percibir que el candidato tiene cuestiones que hacen dudar acerca de su contratación. (Capítulo 2.1)

Cuando le consultamos acerca de qué información pretenden obtener con el examen, ella nos mencionó que se buscan competencias, rasgos de la personalidad

y patologías. Pero se centran en el hecho de ver si la persona se va a acomodar a la posición del negocio. (Capítulo 2.1)

Natalia nos hizo referencia al hecho de que el psicotécnico para ellos es una herramienta útil pero no determinante, consideran el examen como una inversión dentro del proceso de selección, por lo tanto en caso de que un informe no de los resultados esperados se reevaluará la situación del candidato en cuestión. El hecho de reevaluar la situación del candidato e incluso de no tomarlo es algo que llega a los referidos, inclusive.

La experta no encuentra una relación directa entre el grado de satisfacción de los líderes con sus colaboradores y el informe que arroja el psicotécnico. Pero si menciona otras ventajas, una de ellas que el psicotécnico arroja una visión global de cómo se puede comportar la persona en la compañía y de si se va a apartar o no a la cultura. Ya que por más de que el candidato cumpla con los requisitos a nivel competencias, si no se siente cómodo con el estilo de la cultura la persona puede no ser la más idónea para esa compañía en ese momento. También ella considera que afina la búsqueda y mejora el procedimiento de selección. (Capítulo 2.3)

En cuanto a las desventajas, Natalia nos cuenta que los candidatos se cierran y bloquean ya que se sienten invadidos y se ponen nerviosos, sobre todo si nunca han sido analizados. Por lo tanto los resultados podrían no ser un reflejo de la realidad en la que la persona se maneja. (Capítulo 2.3)

Cuando le consultamos acerca de los complementos al psicotécnico dio como única alternativa vigente la entrevista. Ellos no utilizan ni examen grafológico ni assessment center, pero les gustaría incluir en un futuro algún test de inteligencia, por ejemplo, para complementar al proceso de selección. (Capítulo 3.1 y 3.2)

Belice: Entrevista a Julieta Baril

Gerente de división, búsqueda y selección. Egresada de la UADE en Relaciones Industriales

En base a su experiencia, Julieta, nos menciona que los psicotécnicos los realizan en el momento en el que encuentran a la persona finalista para una posición, puede pasar que llegue más de una persona a la instancia de psicotécnico pero con el resultado del examen se terminan decidiendo por un candidato. Nos comentó que la consultora entrega el informe con los resultados de psicotécnico a Recursos

Humanos y que cualquier duda que tengan del mismo son ellos quienes se comunican con la consultora para aclarar, focalizar o cerrar alguna cuestión, nunca llama la línea. Incluso hay empresas que ni siquiera comparten el examen con la línea, porque lo consideran algo confidencial de Recursos Humanos. También nos dijo que ellos como consultora no tienen ningún tipo de poder de decisión. (Capítulo 2.1)

Cuando le consultamos acerca de los puestos a los que se le aplicaba el examen, ella nos comentó que generalmente se le realiza a todos los puestos de una compañía. Según ella, esto se puede dar por dos razones, por una cuestión de política de la compañía o también porque ellos ya lo tienen incluido dentro de los honorarios.

En cuanto a los resultados que ellos buscan obtener al realizar el examen, nos mencionó que buscan encontrar competencias, rasgos de la personalidad y también patologías. Y que al momento de obtener un resultado de no apto, las empresas deciden no tomar al candidato, generalmente, ya que ellos enfocan su examen al área laboral, entonces no deberían saltar problemas familiares de la persona, por ejemplo, que pudiesen dar un resultado no tan específico del desempeño de la persona laboralmente. Ella nos hizo la excepción de los referidos, a quienes si las empresas suelen contratar aunque de un resultado no apto, principalmente si hay algún parentesco con los altos mandos. En cuanto a la obtención de un resultado de apto con reservas, ella nos contaba que genera muchas dudas a las empresas, las cuales igual, suelen tomar la decisión de mandar al segundo candidato que más les había gustado a psicotécnico y así ver si ese candidato obtiene un mejor resultado en el examen. Julieta señala que cuando aparece alguno de los resultados anteriormente nombrados las empresas se sorprenden, ya que los candidatos que llegan a la etapa de psicotécnico son candidatos que han pasado previamente por varios filtros y le han gustado a varias personas, incluida la línea.

Al momento de hablar acerca del conocimiento que ellos como consultora tienen de las distintas empresas la experta nos contó que muchas empresas son muy exhaustivas a la hora de dar información y que realmente ellos cuentan con mucha información en esos casos, inclusive de como es el jefe. En cuanto a las empresas que dan tanta información, ella considera que lo hacen para que ellos como consultora puedan hacer un examen más centrado y focalizado. En cuanto a la información que ellos como consultora le brindan a las empresas acerca de los

distintos tests utilizados nos mencionó que esto las empresas lo ven a la hora de contratarlos, en donde ellos entregan una propuesta que dice los distintos tests que se toman para los distintos puestos, teniendo la libertad de cambiarlos en el momento si la profesional ve que es necesario la utilización de algún otra examen. Usualmente utilizan el test del hombre bajo la lluvia, Rorschach, Zulliger. (Capítulo 2.2)

Cuando le consultamos sobre la grafología, Julieta nos hizo referencia a que si bien ellos no lo utilizan, si lo consideran un complemento. Y que incluso muchas empresas lo hacen, pero como algo aparte del examen psicotécnico, como un chequeo dual entre ambas herramientas.(Capítulo 2.3)

En cuanto a las ventajas que ella observa al utilizar el examen psicotécnico nos mencionó que es una herramienta de decisión y anticipación que apunta a la posición a cubrir para ver si la persona está interesada en el proyecto, cuáles son sus ambiciones, su nivel de empatía, entre otras. Y en cuanto a las desventajas nos explicó que las personas se posicionan diferente en una entrevista y en un psicotécnico por lo que a veces no se obtienen los mismos resultados en ambas instancias. Y también que las empresas toman muy literal los resultados obtenidos en el informe, por lo que a veces conviene suavizar algunas palabras. (Capítulo 2.3) Para concluir, la experta, nos señaló que ella trata de explicarles a las empresas que no siempre los resultados son los que se van a ver si o si en la práctica. Que muchas veces el resultado depende de la interpretación de la psicóloga o del día del candidato.

Ford Credit: Entrevista a Noelia Acosta

Gerente de Recursos Humanos. Licenciada en Relaciones Laborales

Noelia Acosta piensa que el candidato debe pasar por tres filtros antes de llegar a la instancia del psicotécnico. En principio se realiza lo que se conoce como un screening telefónico, luego una entrevista en profundidad con el responsable del área de selección de personal y como último y tercer filtro la entrevista con la línea. La entrevistada considera como oportuno este momento de realización y no otro, ya que la evaluación psicotécnica acentuará o no, lo observado y analizado en la entrevista. El examen brinda un detalle más en profundidad de aquellos aspectos

que se pudieron haber perdido en las instancias previas de evaluación. (Capítulo 2.1).

Ford Credit aplica los exámenes psicotécnicos a todo el personal, sin importar el puesto jerárquico o el perfil en cuestión. Las evaluaciones son realizadas por una consultora, es decir, es un procedimiento tercerizado. Noelia nos comentó que en su antiguo trabajo y que en las distintas empresas con las cuales ella está en contacto, ninguna tiene una psicóloga en su dotación, es decir también contratan una consultora para realizar el proceso. (Capítulo 2.1)

La consultora cuenta con una serie de competencias a nivel organizacional, ella las llama “Competencias Corporativas”, las mismas deben ser compartidas por todas las personas que ingresen a trabajar a Ford Credit, pero la exigencia con la cual se evaluará cada una es distinta. Es decir, no se requiere el mismo nivel de habilidad para un puesto jerárquico que para una posición junior o un pasante. Por eso mismo, la consultora cuenta con las competencias corporativas y también con la posición a la cual va a ingresar el candidato. Cuando le preguntamos si la consultora estaba en conocimiento de la cultura empresarial, la experta nos dijo no y que lo veía como una falencia.

En cuanto a los test que se aplican, nos comentó que la empresa no está en conocimiento de cuál es la batería utilizada en cada caso, que únicamente reciben el informe y desconocen cómo hacen el análisis. Con respecto a la información que se pretende obtener de la batería utilizada, Noelia nos dijo que no se busca una única información, sino que tanto las patologías como las competencias y los rasgos de la personalidad eran imprescindibles para tener un informe completo. (Capítulo 2.2 y Anexo 1)

Cuando le consultamos a Noelia acerca de la toma de decisión en cuanto al informe obtenido, señaló que en principio Recursos Humanos lee y resalta los aspectos más importantes y en caso de encontrar señales que llamen la atención se marcan y se comparten con el área a la cual se les está brindando el servicio de staff. No obstante, la gerencia siempre lee y analiza el psicotécnico y son ellos quienes deciden qué hacer en todos los casos. El informe que la empresa obtiene cuenta con 4 instancias, y usualmente en Ford Credit se descartan aquellos perfiles que no tienen el nivel más alto de aprobación.

La experta no puede asegurar que la satisfacción que tienen los líderes con sus colaboradores se deben al psicotécnico, lo considera como una herramienta y como

parte del proceso que lleva a tomar la decisión. Manifiesta que las organizaciones no deberían tomar una decisión respecto a un perfil si previamente no realizaron un examen psicotécnico. Por otro lado, realiza un paralelismo con las entrevistas, las mismas no pueden conocer a fondo al candidato, mientras que las evaluaciones psicotécnicas brindan información más completa. (Capítulo 2.3)

Noelia no encuentra ninguna desventaja en la utilización del psicotécnico, cree que es una herramienta muy rica pero que tiene que ser ajustada de acuerdo al puesto y ser utilizada de manera exacta.

La organización contrata una consultora para realizar assessment centers únicamente para posiciones de pasantes. Considera que la información que les brindan ambas consultoras se encuentra alineada. En su mayoría, el psicotécnico profundiza lo observado en la dinámica de entrevista grupal (Capítulo 3.1)

KPMG: Entrevista a Julieta Persichini

Gerente del Área de Selección y empleos. Contadora Pública, con Posgrado en Recursos Humanos.

Julieta nos comenta que en KPMG, incluyen los psicotécnicos dentro del proceso de selección, luego de la entrevista con la línea. Tienen una instancia de entrevista con Recursos Humanos, y particularmente en los casos de perfiles Jr., un Assessment Center, luego son presentados a la línea, y por último realizan un psicotécnico (Capítulo 2.1) Aquí podemos ver también, que los exámenes psicotécnicos son para todos los perfiles, sin distinguir entre aquellos que son Jr., o que tienen gente a cargo.

También, expresó que el proceso de los exámenes psicotécnicos es algo que tienen tercerizado con una consultora, con quien vienen trabajando hace muchos años. La consultora tiene total conocimiento de la firma, de la cultura de la empresa, de cada área, y de los equipos. Incluso, nos comenta, que muchas veces conocen a los jefes de los candidatos a evaluar, ya que ellos mismos han pasado por el psicotécnico a través de ellas. (Capítulo 2.1)

En cuanto al proceso, ellas desde Recursos Humanos, les pasan a las psicólogas de la consultora, el currículum del candidato, el puesto a cubrir y el área donde va a estar realizando sus tareas.

Cuando le consultamos acerca de la batería de tests empleados, nos contó que la consultora trabaja tanto con el test de Zulliger como con Rorschach. Las técnicas a emplear, dependen en cierto grado del perfil del candidato. Pero, nos aclaró que la diferenciación se hace por seniority y no por especificación. Es decir, varía la técnica a utilizar para un Jr. que para un Gerente, pero no dependerá de que sea un analista contable o alguien de marketing. En los casos de los Jr., toman el test de Zulliger, por ser más acotado, para que no sea tan extenso, teniendo en cuenta que son posiciones más básicas, y con gente más joven. (Capítulo 2.2).

Otro aspecto importante que ella marca a la hora de enviar a los candidatos a las psicólogas, tiene que ver con los informes finales. En este punto, ella hace especial mención a la claridad de los informes, y a poder contextualizar la información. Es decir, en el caso de tener que marcar alguna competencia en un bajo nivel, aclarar en qué ámbitos esa persona no podría desarrollarse correctamente. Esto lo considera importante, dado que los informes los lee tanto Recursos Humanos como la línea. Así también, le piden a la consultora que no sean tan extensos, para que así la línea haga una lectura completa, y no vaya simplemente al resumen, donde seguramente encontrará cosas negativas, pero se estará perdiendo de la información desarrollada correctamente y explicada a mayor detalle.

Más allá de esto, Julieta comenta que dentro de lo que se evalúa, se tienen en cuenta por un lado cuestiones culturales de la empresa, ya que KPMG se caracteriza por tener particularidades, que hacen que no cualquiera pueda adaptarse, y por otro, competencias genéricas para los distintos senioritis. (Capítulo 2.2; Anexo 1).

En cuanto a las personas que tienen la decisión final sobre la contratación o no de los candidatos, la experta nos contó que en este caso, la línea es quien decide. Recursos Humanos tiene un rol más bien de consultoría y también aconseja sobre contratar o no a alguien, pero finalmente la decisión será de ellos.

En el caso en que el resultado del informe sea NO APTO, ellas envían esto a la línea, y son ellos quienes deciden si avanzar o no. En el caso que a Recursos Humanos no le haya gustado tampoco el candidato, siempre intentan comentarlo y dejarlo por escrito en las notas de la entrevista, como para estar respaldadas en el caso de que la persona no performe de la manera esperada. Comenta también, que a veces la urgencia del negocio, hace que se tengan que tomar este tipo de decisiones de avanzar con personas que no tienen muy buenos resultados en los

informes psicotécnicos. En este punto podemos marcar la diferencia con lo establecido en el capítulo 2.1 por Andrés Blanco, quien establece que los candidatos no aptos son rechazados por las organizaciones.

Cuando le preguntamos acerca de situaciones en que los exámenes psicotécnicos sean malos, y el candidato haya hecho una muy buena entrevista, nos comentó que les suele pasar que ellas consideran que la persona se desarrolló bien durante el proceso de entrevistas tanto con ellas como con la línea, y finalmente las psicólogas no lo recomiendan. En estos casos, para ellas la información es valiosa, porque justamente reconocen que hay ciertas cuestiones que no aparecen en una simple entrevista, y que sí se detectan cuando se aplican técnicas psicológicas. Aquí, de nuevo, se envían igual los candidatos a la línea y finalmente ellos deciden. También, señala que muchas veces depende del interlocutor con el que están tratando, es decir, hay gerentes que toman muy en cuenta los informes psicológicos, y que esperan esos resultados para avanzar o no, pero hay otros que independientemente de lo que diga el examen psicotécnico, se guían por lo que observaron ellos de la persona. (Capítulo 2.1)

Por otro lado, Julieta expresa que generalmente hay coincidencia entre los informes psicotécnicos de una persona, y su rendimiento en el puesto, lo que genera satisfacción por parte de la línea. De todas formas, les ha sucedido, contratar a una persona, con un resultado apto de psicotécnico, y que luego no performe de la manera esperada. Es muy común, según lo que expresa, que más allá de que las psicólogas evalúen que haya congruencia entre el perfil del candidato y la cultura de la empresa, los empleados luego de un tiempo no puedan adaptarse, y decidan continuar sus carreras en otra empresa. Pero más allá de esto, les resulta muy útil la información que les dan las psicólogas, ya que ellas en la vorágine del día a día intentando cubrir las posiciones, pueden perder de vista ciertos detalles, que el psicotécnico viene a mostrar. (Capítulo 2.3)

Cuando le consultamos acerca de la implementación de técnicas complementarias, como ser el Assessment Center y los exámenes grafológicos, nos mencionó que estos últimos no son empleados, salvo que se requiera. La consultora con la que trabajan, también ofrece este tipo de técnica, pero ellas no suelen contratarlo, ya que incluso en otros tests, las psicólogas les piden a los candidatos que escriban brevemente una historia, y eso también es utilizado para obtener información. Por otro lado, el Assessment Center, si es una práctica que aplican para las posiciones

Jr., ya que contratan masivamente y les permite optimizar tiempos. Como nos había mencionado antes, algunas veces sucede que la información que se obtiene desde Recursos Humanos en estos Assessments no es coincidente con lo que luego muestra el psicotécnico. (Capítulo 3.1)

Por último, cuando conversamos acerca de las desventajas, Julieta menciona el hecho que ellas desde Recursos Humanos les consultan a las psicólogas, que pasa con aquellos candidatos que ya conocen, mediante internet, las respuestas a dar sobre determinados tests, como ser el test de Persona Bajo la Lluvia. No lo consideran una desventaja, ya que las psicólogas les aclaran que más allá que sepa cómo hacer un dibujo, las características de la personalidad saldrán igual. (Capítulo 2.3)

En conclusión, no puede identificar una desventaja, ya que para ella es una herramienta que ayuda mucho a la hora de tomar decisiones, dentro de los apuros y la presión por la que a veces atraviesa el área de Recursos Humanos. (Capítulo 2.3)

Entrevista GlobalLogic: a Julia Cacciapuoti

Licenciada en Recursos Humanos, directora de Recursos Humanos de GlobalLogic

En la entrevista a Julia Cacciapuoti, directora de Recursos Humanos de GlobalLogic, cuando le preguntamos acerca de la inclusión del examen psicotécnico, y su instancia, nos comentó que ellos deciden incluirlo luego de la entrevista con la línea. (Capítulo 2.1) Consideran que es lo más oportuno, dado que el candidato ya ha sido conocido tanto por Recursos Humanos como por la persona que será su jefe.

En segundo lugar, se le consultó a la experta acerca de que puestos estaban alcanzados por esta instancia, para comprender si es algo extensivo a todos, o si se aplica solo a algunos. Ella nos respondió, que estos exámenes se aplican únicamente para puestos que tienen personal a cargo, y además a un grupo de gente, que podría considerarse Junior, que ingresan a la empresa para ser capacitados durante algunos meses, y luego son asignados a distintos proyectos de GlobalLogic. Consideramos que esto puede tener relación a los costos que puede

significar aplicar los psicotécnicos a todos o solo algunos. Ella entiende que para estos puestos es importante la instancia, primero porque las personas que tendrán la responsabilidad de tener gente a cargo, deberían ser evaluadas sus capacidades de liderazgo, de manera más profunda, y por otro lado, a los chicos que ingresaran a capacitarse, considera necesario poder determinar mediante este examen, que habilidades o capacidades de aprendizaje tienen. (Capítulo 2.1)

También, se le pregunto acerca de quién es el responsable de llevar adelante este proceso, es decir, si es de manera interna, o si bien es externa. Julia nos comentó que tienen esta instancia tercerizada con una consultora. Ella cree que es la mejor opción, ya que esto les permite ser todavía más objetivos con la decisión a tomar, dado que la persona que toma el examen no es la misma que realizo la entrevista. (Capítulo 2.1) Al mismo tiempo, se le consulto acerca de qué tipo de información se pretendía obtener a partir de la inclusión del psicotécnico como instancia dentro del proceso de selección. La experta asegura que para los puestos jerárquicos, con personal a cargo, la evaluación será mayormente orientada a su capacidad de liderar equipos, y que por su puesto será distinta a la de un Junior, pero que en términos generales, siempre se consideran en los candidatos, competencias y aspectos de la personalidad, y desde ya que sea acorde a la cultura del equipo en el que estará trabajando. Esto podemos verlo desarrollado en nuestro capítulo 2.2 del marco teórico.

Por otro lado, cuando le preguntamos acerca de qué tipo de batería de tests psicológicos aplican para esta instancia, Julia nos respondió que ella desconoce sobre eso, ya que queda 100% en manos de las psicólogas. Desde Recursos Humanos se les pasa a ellas el CV del candidato, y la descripción del puesto a ocupar, lo que incluye responsabilidades y tareas y por otro lado, agrega también, que se le detallan ciertas cuestiones que se hayan observado durante la entrevista, en el caso de haberlas. Más que nada, se le comentaran, cuestiones que puedan llegar a haber hecho ruido en la instancia de entrevista con Recursos Humanos, como para que las psicólogas profundicen. Consideramos que es acertado que la elección de los tests a emplear sea decisión de la consultora, ya que son las personas expertas en el tema, y que en definitiva sobre la marcha podrán ir variando

dependiendo de qué tan predispuesto este el candidato a realizar el examen. (Capítulo 2.2)

Además de esto, también se preguntó acerca de quién tiene la decisión final acerca de la contratación del candidato. Julia nos respondió, que en todos los casos, la decisión es compartida entre Recursos Humanos y la línea. Ellas dan a conocer los informes a la línea, en los casos donde aparecen reservas, para que ellos tengan conocimiento de esas cuestiones a la hora de liderarlos. Pero aclara, que ellas también son responsables de estas decisiones, ya que pueden aportar a la línea información que hayan recopilado durante la entrevista. (Capítulo 2.2)

Otra de nuestras preguntas, fue en relación a que sucedería en el caso donde la entrevista con Recursos Humanos haya sido muy buena, y el informe psicotécnico no tanto. La experta nos comenta que les ha sucedido, de avanzar con personas con resultados de informe aptos con reservas, y que finalmente hayan trabajado de manera óptima. Asegura que en GlobalLogic, por lo menos desde que esta ella, no existen los NO rotundos. Esto implica que bajo ningún punto de vista, la información del psicotécnico es tomada de forma literal, o eliminatoria. Se evalúa el resto de las instancias del proceso de selección para tomar una decisión. De esta forma, evitan dejar fuera a una persona que puede llegar a resultar con mucho potencial para la empresa. Por otra parte, ella no encuentra una relación directa entre el grado de satisfacción de los líderes con sus colaboradores a partir de la inclusión del psicotécnico. Considera que si es algo valioso, a partir de que permite a los líderes tomar recaudos, a partir de la lectura de los informes, para luego tener un liderazgo más efectivo.

Cuando le preguntamos acerca de la inclusión del Assessment Center o exámenes grafológicos como métodos complementarios al psicotécnico, Julia nos respondió que no incluyen exámenes grafológicos, mientras que si lo hacen con los Assessment Center, para posiciones que luego serán capacitados en alguna tecnología. Considera que la información entre ambos es complementaria, ya que en casi todos los casos, las observaciones que se realizaron durante el Assessment, luego fueron visibles en los informes psicotécnicos (Capítulo 3.1)

Por último, le preguntamos acerca de las desventajas que encontraba del examen psicotécnico, si es que encontraba alguna. En este punto, ella menciona el hecho del mal uso, como única desventaja. Esto implica que la gente tome muy literal la información que arrojan estos exámenes, y se prive de contratar personas únicamente porque los informes son no aptos. Tal como menciono anteriormente en este análisis, para ella es una instancia más del proceso, que será evaluada en conjunto con el resto, por lo que no es eliminatoria. Más allá de esto, no menciono ninguna otra ventaja, y considera que es una herramienta útil, ya que permite ver cosas que a simple vista en una entrevista con alguien que no es experta en psicología no se pueden observar. (Capítulo 3.3)

Cuadro de indicadores/entrevistas:

A continuación, se presenta un cuadro en donde se puede apreciar los principales indicadores de la investigación y la respuesta de cada uno de los entrevistados

| Entrevistadas/Indicadores | Suris | Imbrogno | Acosta | Baril | Calle | Persichini | Cacciapuoti |
|--|---|---|--|--------------------------|--|--|---|
| Instancia en la que se procede a realizar el examen | -Después de la entrevista con la línea -Después del AC -Antes de la entrevista con la línea y después de recursos humanos | -Después de la entrevista con la línea | -Después de la entrevista con la línea | -Después de la línea | -Después de la entrevista con la línea | -Después de la línea -Después de AC | -Después de la línea |
| Puestos alcanzados por el examen | -Nivel universitario -Nivel jerárquico -Rubro | -Todos | -Todos | -Todos | -Todos | -Todos | -Niveles jerárquicos (personas a cargo) |
| Personal a cargo de llevar a cabo el psicotécnico | -Interno | -2 consultoras (a utilizar s/ jerarquía del puesto) | -Consultora | -Interno -Tercerizado | -Consultora | -Consultora | -Consultora |

| | | | | | | | |
|--|---|-----------------------------------|---|---|---|---|---|
| Personal responsable de la toma de decisiones a partir del resultado del psicotécnico | -La empresa | -Compartida entre RRHH y la línea | -La línea | -Empresas-RRHH | -RRHH | -La Línea | -RRHH |
| Incidencia del examen para la toma de decisiones | -Alta | - Baja | -Alta | -Media | -Alta | -Media | -Media/Alta |
| Tests utilizados según el puesto | -Rorschach - Zulliger - Bender | - Desconocidos por la empresa | - Desconocidos por la empresa | -Hombre bajo la lluvia -Zulliger -Rorschach | -Rorschach -Bender | -Zulliger -Rorschach | -Desconocidos por la empresa |
| Aspectos a evaluar | - Personalidad - Competencias - Patologías | -Patologías -Potencial | - Competencias - Personalidad -Patologías | | - Personalidad (adaptabilidad) - Competencias -Patologías | -Competencias -Personalidad (adaptabilidad) -Patologías | - Personalidad (gestión de personal) -Patologías |
| Grado de satisfacción de los líderes con los colaboradores | -Alto | -Indistinto | -Indistinto | - Competencias -Personalidad -Patologías | -Indistinto | -Indistinto | -Indistinto |
| Incidencias de los costos y el tiempo | - Pedido de las empresas por informes más baratos | -No percibido como desventaja | -No percibido como desventaja | -No percibido como desventaja | -No percibido como desventaja | -No percibido como desventaja | -Costos y tiempos escasos |
| Complementariedad de los resultados del examen psicotécnico | -Grafológicos alineados a los resultados del informe psicotécnico | - Grafológicos en Uruguay | -AC en pasantes | -Ninguno | -Entrevista | -AC -Grafológicos en casos excepcionales | -AC para Jr. |

Figura 7. Cuadro de indicadores/entrevistas

Gráfico Diferencial Semántico: Incidencia de Costos y Tiempos - Alcance del Personal

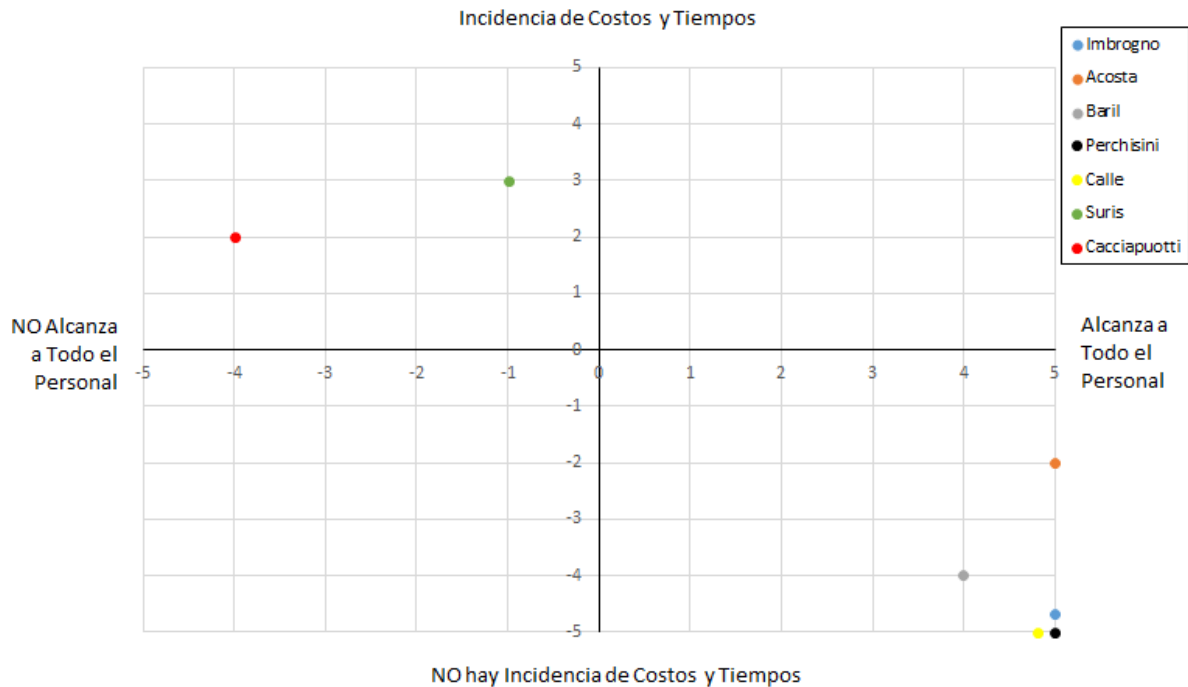


Figura 8. Incidencia de Costos y Tiempos - Alcance del Personal

De acuerdo al análisis de la Figura 8, en este caso, lo que podemos observar es que los entrevistados están distribuidas únicamente en dos cuadrantes. Esto quiere decir, que por un lado se encuentran aquellas donde el psicotécnico es un examen que realiza toda la dotación, y de acuerdo con esto, no consideran que los costos o el tiempo, sean una desventaja, sino que ven esta instancia como una inversión. Cabe destacar que 3 de las 7 empresas, se encuentran en el mismo punto.

Por el contrario, tenemos otras dos empresas, que deciden reducir la incidencia del examen solamente a un determinado grupo, dado que si contemplan los costos y tiempos que esta instancia implica.

Acá nuevamente vemos que estas decisiones son sumamente subjetivas, donde de nuevo dos empresas del rubro IT se encuentran en cuadrantes opuestos, siendo que comparten el mismo mercado y dificultades a la hora de contratación.

Gráfico Diferencial Semántico: Utilizar Técnicas Complementarias - Tercerización

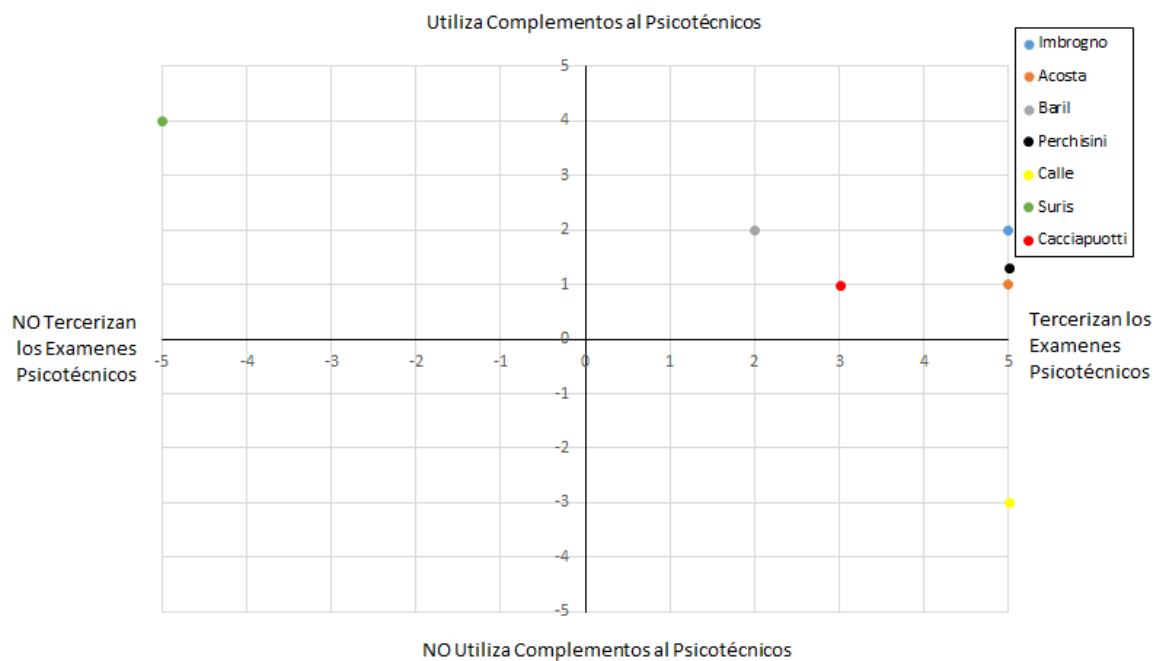


Figura 9. Utilizar Técnicas Complementarias - Tercerización

Podemos observar, a partir de la Figura 9, que la mayoría de las empresas, a excepción de las que son consultoras, tienen tercerizados sus exámenes psicotécnicos. En algunos casos, las empresas optan por incluir instancias complementarias, e incluso también tercerizar estas técnicas, mientras que otras, emplean un assessment center, de modo interno.

Si bien nos encontramos con un caso, que hoy por hoy, no utiliza ninguna técnica complementaria al psicotécnico, más que una entrevista, si considera que sería muy útil incluirlos en sus procesos.

Parte V - Conclusión

Partiendo de nuestra pregunta de investigación: ¿Cómo los exámenes psicotécnicos aportan valor dentro del proceso de selección? ¿Existen alternativas al psicotécnico que complementen la información haciendo más certera la decisión de contratar un candidato?

En primer lugar, podemos concluir que el examen psicotécnico aporta valor dentro del proceso de selección, dado que todas las empresas entrevistadas lo utilizan. Tal como dijo Natalia Calle, esto no implica que sea un factor determinante, a la hora de tomar la decisión de contratar o no a una persona, quedando esto a la vista, a partir de la decisión de las empresas de incorporar un candidato con un informe psicotécnico no apto, evidenciando que lo que se evalúa es el proceso de selección completo. Es decir, es utilizado como una herramienta más dentro de un conjunto de técnicas empleadas. Esta mención fue algo planteado por todas las expertas entrevistadas.

Otro aspecto que pudimos observar es que ninguna de las empresas entrevistadas utiliza métricas que permitan medir la correlación entre un buen informe psicotécnico y una buena performance de un candidato, por ello no se puede atribuir el éxito del psicotécnico a un bajo nivel de rotación, tal como nos mencionaron Guillermina Imbrogno y Natalia Calle, o a la satisfacción de los líderes con sus colaboradores, de manera directa. (Capítulo 2.1 y 2.2)

Tal como nos comentaron las dos expertas que trabajan en las consultoras, podemos concluir, que las instancias más frecuentes para incluir el examen psicotécnico, son luego de la entrevista de recursos humanos o luego de la entrevista con la línea. Esto es un factor completamente subjetivo dependiendo de las políticas internas que rijan en la compañía. Consideramos que esto se da así, principalmente porque de esta manera, se achica el universo de candidatos que lleguen a esta instancia, reduciendo así costos y tiempos. (Capítulo 2.1)

Tal como se observa en la figura 9 del gráfico diferencial semántico de Osgood, los exámenes psicotécnicos no se realizan de manera interna, sino que están tercerizados. Esto sucede así dado que los departamentos de Recursos Humanos no están dotados por Psicólogos, por ende nadie tiene la facultad de tomar dichas

técnicas. (Capítulo 2.1) Esto es coincidente con el hecho de que las empresas no tengan conocimiento sobre las baterías de tests que emplean las consultoras contratadas, dado que no tienen la experiencia ni el conocimiento suficientes para determinar si son o no los correctos a emplear, por lo que prefieren dejarlo en manos de los expertos.(Capítulo 2.2) Observamos que los departamentos de Recursos Humanos no están desligados completamente de este proceso más allá de que lo tercerizan, dado que se aseguran de proveer a las consultoras con la información necesaria, para hacer que su trabajo sea lo más efectivo posible. Esto implica, no solo darles a conocer los puestos y competencias necesarias para las tareas, sino que también la cultura organizacional y los equipos de trabajo. (Capítulo 2.1) Consideramos que este es uno de los puntos más importantes a tener en cuenta a la hora de tercerizar estos procesos, para asegurarnos que los informes sean exactos, para así ser confiables a la hora de tomar decisiones. Es fundamental para este éxito, que la consultora tenga total conocimiento de la cultura donde la persona a evaluar estará trabajando, para así poder hacer una recomendación o no, ya que más allá de que cuente con las competencias y habilidades para realizar la tarea, resulta fundamental que se logre adaptar a las características de la empresa.

En relación a las personas alcanzadas por el examen psicotécnico y tal como dijo la experta Marcela Suris en la entrevista y Murillo Chicapar, citado en el marco teórico, podemos concluir que varía según la política que maneje la empresa, el rubro en el que se desarrolle, etc. Lo que identificamos, es que sí existe una diferenciación entre las cuestiones a observar para los distintos puestos jerárquicos, por ende será distinta la batería de test a emplear en cada uno de los casos. (Capítulo 2.2)

Otro de nuestros objetivos de investigación, tenía que ver con identificar quienes eran los responsables de la toma de decisiones de contratación a partir de los informes psicotécnicos. En cuanto a esto, podemos concluir, que tanto Recursos Humanos como la línea están involucrados en esta instancia. (Capítulo 2.1) En nuestra opinión esto se debe, al hecho de que para este momento del proceso de selección, la línea ya tuvo contacto con los candidatos, por ende, querrá obtener un feedback. Debido a esto, Recursos Humanos, suele compartir los informes que generen dudas sobre avanzar o no, para que de esta forma, ellos estén al tanto de estas cuestiones, y formen parte de la decisión respecto al candidato. En todos los casos, Recursos Humanos actúa como consultor, también dando feedback de

observaciones que hayan hecho durante la instancia de entrevista presencial, y muchas veces en conjunto se toma la decisión. (Capítulo 2.1)

Suele suceder, que los informes arrojen un resultado no apto, o apto con reservas. En estos casos, tal como mencionamos al inicio de la conclusión, la instancia del psicotécnico no es excluyente. Esto implica, que la decisión, se tomará teniendo en cuenta también las instancias previas del proceso de selección, por lo que si finalmente se decide no contratarlo, no se deberá exclusivamente a un resultado regular del psicotécnico. Esto lo podemos concluir ya que en la mayoría de las entrevistas realizadas se comentaron distintos casos de incorporaciones de personal con psicotécnicos no apto. (Capítulo 2.1)

En cuanto a los beneficios, podemos concluir, que los exámenes psicotécnicos permiten reducir los márgenes de error a la hora de la contratación de personal, ya que nos proveen con información que a simple vista en una entrevista no se ven. Teniendo en cuenta que los responsables del proceso de entrevistas son personas de Recursos Humanos, habrá cuestiones que puedan pasar desapercibidas, mientras que al ojo de un experto son notorias. De esta forma, las empresas se aseguran de contar con la información suficiente y posible a obtener de la persona que estarán contratando, lo cual no implica que después sea la indicada. Por el contrario, como desventaja pudimos encontrar el hecho de que muchas veces, los exámenes psicotécnicos, son mal usados, o no usados de la manera correcta, tal como nos hizo mención Julia Cacciapuoti. Consideramos que esto también se debe al hecho de que las personas que leen los informes, no están del todo familiarizadas con los términos y pueden juzgar a una persona, y finalmente no contratarla, y perderse de un candidato valioso. (Capítulo 3.1)

Por último, otra de nuestras variables de la pregunta inicial de investigación, se encuentra relacionada con herramientas complementarias al examen psicotécnico, que puedan justamente enriquecer la información de los mismos. En todos los casos, podemos observar que las entrevistas presenciales son el método por excelencia para complementar la información del psicotécnico, así como nos comentó Natalia Calle y Noelia Acosta. (Capítulo 2.1) Por el contrario, podemos concluir que los exámenes grafológicos, si son considerados un complemento al psicotécnico y reconocidos como información que podría ser valiosa, pero no son empleados usualmente. Por otro lado, observamos que los Assessment Center sí son empleados por la mayoría de las empresas para puestos masivos, y las

observaciones que surgen de ellos suelen estar alineadas con los informes de los psicotécnicos. (Capítulo 3.2)

Implicancias

A partir de nuestra investigación, encontramos distintos puntos que podrían mejorar las empresas a la hora de la inclusión de los exámenes psicotécnicos, e incluso podrían ser utilizados para realizar nuevas investigaciones.

Por un lado, notamos que ninguna de las empresas entrevistadas realiza una actualización de los informes psicotécnicos de manera periódica, lo que implica que luego del momento en que la persona ingresa, ese informe a lo largo de los años, queda desactualizado. Por ende puede no reflejar la personalidad del empleado, o bien, ser obsoleto en cuanto al puesto que ocupa actualmente, dado que el informe respondía a las competencias requeridas por el puesto anterior que ocupaba la persona.

Por otro lado, observamos que en todos los casos, Recursos Humanos, únicamente comparte los informes psicotécnicos a la línea cuando los resultados son no aptos, o generan ciertas dudas. Consideramos, que sería de mayor utilidad si los informes se compartiesen en todos los casos, incluidos aquellos que no generen dudas. Esto permitiría que los líderes tengan absoluto conocimiento de las competencias y rasgos de personalidad de cada uno de sus colaboradores, sirviendo de guía a la hora de trabajar. De esta forma, ellos tendrán noción de sus debilidades y a su vez, podrán potenciar aquellas fortalezas. También, poder conocer todos los informes psicotécnicos, les dará mayor capacidad para luego poder ser más objetivos a la hora de tomar las decisiones de contratar o no a un candidato, teniendo la posibilidad de poder comparar entre informes aptos y no aptos.

Parte VI - Bibliografía

- Alles, M. (2009). Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica S.A.
- Anastasi, A. (1998). Test psicológicos. México: Prentice Hall.
- Ansorena Cao, A. (1996). 15 pasos para la selección de personal con éxito. México: Editorial Paidós
- Anzieu, D. (1982). La dinámica de los grupos pequeños. Buenos Aires, Argentina: Kapeluz.
- Binkmann Sch, H. (2013). Test de Rorschach, Introducción a su estudio y utilización. Chile: RiL, Editores.
- Blanco, A. (2006). Test Psicotécnicos. España: Tébar S.L
- Burgos, JM. (2014). Historia de la Psicología. España: Palabra S.
- Canda Moreno, F. (2011). Diccionario de pedagogía y psicología. México: Grupo Cultural
- Fernandez Muñoz, A. (2011). Pruebas psicotécnicas. Centro de estudios financieros.
- Flogia, P. J. (2005). Grafología General, Introducción al Conocimiento de la Grafología
- Grados, J. (2000). Centros de evaluación- Assessment Center. México: Manual Moderno.
- Minolli, C.B. (2009). Los orígenes de la selección de personal en Argentina: de lo físico a lo psíquico por el camino de la productividad. Buenos Aires, Universidad de UCEMA.
- Murillo Chicapar, N. (2006, Mayo), Tests psicotécnicos: un carnet de identidad profesional. Revista Recursos Humanos. [en línea]. No. 6.

Disponible

en:

<http://www.camaravalencia.com/colecciondirectivos/fichaArticulo.asp?intArticulo=2110> [2015, 19 de noviembre]

- Nodelis, H. (2006). Test de bender: psicosis, demencias y otros cuadros. España: Editorial Catálogos.
- Priante, M. (2005). Grafología para la selección y evaluación del personal.
- Puchol, L. (2007). Dirección y gestión de los recursos humanos. Buenos Aires, Argentina: Diaz de Santos.
- Querol, S. M y Chávez Pérez, M. I. (1997). Test de la persona bajo la lluvia: adaptación y aplicación. Buenos Aires, Argentina: El autor
- Richino, S. (1996). Selección de personal. Apéndice, técnicas Grupales de Evaluación: Editorial Paidos.
- Sainz, F. J. y Gorospoe, L. (1994). El test de Rorschah y su aplicación en la psicología de las organizaciones. Barcelona, España: Editorial Paidos Empresas.
- Vergara, R. (2011). Buenas prácticas en el uso de tests de selección de personal. Argentina: VYA Consulting Group.

Parte VII - Anexos

Anexo 1

Batería de Tests

HTP (House-Tree-Person) (Buck, 1947)

Consiste en un test proyectivo basado en la técnica gráfica del dibujo, donde se le solicita al candidato que realice tres dibujos (Casa, persona y árbol). Estos pueden ser dibujados en la misma hoja o en distintas.

Con esta técnica se evalúan los aspectos de la personalidad del candidato, el concepto que el sujeto tiene de sí mismo, los sentimientos que experimenta hacia su familia y su relación con el medio ambiente.

Los materiales que se le brindan al candidato para que lo realice son papel, lápiz y en algunos casos goma de borrar. (Rocher, 2009)

Dos personas trabajando (Machover y Bernstein, 1949)

Este es otro tipo de test proyectivo donde se le solicita al candidato que dibuje a dos personas trabajando. El mismo se focaliza en analizar las relaciones interpersonales de una persona dentro del ámbito laboral. Estas pueden ser su relación con la autoridad, tipo de mando, trabajo en equipo, liderazgo, ritmo de trabajo, tolerancia a la frustración y responsabilidad.

Los materiales que se le brindan al candidato para que lo realice son papel, lápiz y en algunos casos goma de borrar.

Test del animal (Levy, 1958)

Técnica proyectiva que consiste en el dibujo de un animal y el armado de una historia.

En este test se evalúa la capacidad de argumentación, responsabilidad, autonomía, relaciones interpersonales, iniciativa, capacidad de organización y tolerancia a la frustración.

Los materiales que se le brindan al candidato para que lo realice son papel, lápiz y en algunos casos goma de borrar.

Test de Wartegg (Wartegg, 1930 - 1940)

Es una técnica gráfica-proyectiva muy utilizada para análisis grafológico de una persona debido a que toma nociones de ubicación espacial, tipo de trazo, utilización de rectas o curvas, más el lenguaje simbólico del dibujo en sí mismo.

El test consta de 8 cuadros blancos y dentro de cada uno de ellos hay pequeñas señales, pequeñas líneas, donde el candidato debe dibujar en cada cuadro lo que desee. Puede escoger por cual cuadro comenzar a dibujar, pero se debe anotar el orden en que dibujó en el pequeño cuadro que hay cerca de cada uno de los 8 cuadros.

Los materiales que se le brindan al candidato para que lo realice son la hoja de test de Wartegg, lápiz y en algunos casos goma de borrar.

Test de Raven (Raven, 1938)

Es un test psicométrico, perceptual, de observación y razonamiento analógico. Está dividido en 5 series que consisten en presentarle al candidato la respuesta correcta entre varias erróneas y solicitarle que señale la que en su opinión es la acertada. Evalúa la capacidad intelectual para comparar formas y razonar por analogías.

Los materiales que se le brindan al candidato para que lo realice son el cuadernillo del test de Raven, lápiz y una hoja donde debe ir indicando la respuesta correcta a cada imagen.

Test de Lüscher (Test de los colores) (Lüscher, 1948)

Es un test proyectivo que consiste en la utilización de un número de tarjetas con distintas gamas de colores que definen el estado emocional de una persona. A través del mismo se analiza la personalidad, la solución de conflictos y puede describir el estado interior y anímico de una persona.

Los materiales que se le brindan al candidato para que lo realice son las láminas con imágenes de colores.

Test de frases incompletas (Sacks, 1949)

Este test consiste en un listado de frases incompletas las cuales el candidato deberá terminar. Dicha evaluación permite estudiar sentimientos, actitudes y reacciones

específicas ante personas y objetos. Evalúa la capacidad de reflexionar acerca de sí mismo, discriminando sus fortalezas de sus debilidades.

Los materiales que se le brindan al candidato para que lo realice son hojas con distintas frases y varias opciones para completarla, es decir, como un múltiple choice.

Cuestionario Desiderativo (Pigem y Córdoba, 1946)

Es un instrumento que permite evaluar diversos aspectos de la personalidad, fortaleza del yo, nivel de ansiedad, mecanismos defensivos, adaptación del sujeto a la realidad, dominio de los impulsos, esquema corporal y relaciones interpersonales. Una pregunta típica de este cuestionario es por ejemplo: Si no fueses una persona ¿Que serías?

Test de Toulouse (Toulouse y Pièron, 1904 - 1911)

En este test se le entrega al candidato una hoja llena de cuadritos con una raya saliente en alguna de sus caras o vértices. Evalúa la capacidad de atención y concentración del candidato ante una determinada actividad y en un tiempo establecido.

Los materiales que se le brindan al candidato para que lo realice son la hoja original del test de Toulouse y lápiz.

Test de Phillipson (Test de relaciones objétales) (Phillipson, 1955)

En este tipo de evaluación proyectiva se le da lugar al sujeto para poder desplegar su imaginación ya que debe armar historias sobre imágenes que le son mostradas. Esta técnica evalúa aspectos relacionados al vínculo con la autoridad, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales y los aspectos personales.

Los materiales que se le brindan al candidato para que lo realice son láminas con distintas imágenes. (Nodelis, 2011)

Anexo 2

Preguntas de Entrevistas a Expertos

1. ¿En qué momento considera oportuno incluir el examen psicotécnico dentro del proceso? ¿Por qué considera importante incluirlo en ese y no en otro momento?
2. ¿Se aplica este examen a todos los puestos, o solo a algunos? ¿A cuales? ¿Que lo llevó a tomar esta decisión?
3. ¿Quien es el responsable de llevar adelante este procedimiento? ¿Es alguien interno o externo?
4. ¿Qué tipo de información se pretende obtener a partir de los tests aplicados? ¿Es en referencia a características de personalidad, o a competencias o simplemente a descartar patologías?
5. ¿De los tests son utilizados en el mercado, cuales son los que ustedes utilizan y por qué? ¿Cuáles son los tests le permiten obtener esta información?
6. ¿Quien tiene la decisión final sobre esta información?
7. ¿Qué sucedería si el informe de entrevista de un candidato es muy bueno, y obtiene un mal resultado en el psicotécnico? ¿Puede mencionar algún caso en que esto haya sucedido y cómo se resolvió?
8. ¿Encuentra relación entre la inclusión del psicotécnico y un grado mayor de satisfacción de los líderes con sus colaboradores?
9. ¿Considera necesario complementar la información del examen psicotécnico con el método del Assessment Center o Grafología? Por qué?
10. Entendiendo que, para usted los beneficios que presenta la inclusión del psicotécnico son suficientes para aplicarlo, queremos saber, si encuentra alguna desventaja en su utilización con respecto a su eficiencia, tiempos y costos del mismo.

Anexo 3

Crudos de Entrevistas a Expertos

Campari (Natalia Calle, Licenciada en Relaciones Industriales.)

En qué momento considera oportuno incluir el examen psicotécnico dentro del proceso? Por qué considera importante incluirlo en ese y no en otro momento?

Bueno te cuento un poco, nosotros iniciamos las búsquedas conforme a un perfil de cada posición y vamos seleccionando distintos candidatos, a veces el perfil lo vas modificando a medida que haces la búsqueda, sobre todo en nuevas posiciones que no existían antes. Una vez que está definido el perfil, y hechas las entrevistas. siempre mandamos generalmente a una o dos personas que más se asemejan. Después de haber tenido la entrevista con la línea se hace esto, es suficiente enviarlo si no tenemos el okey de la línea.

Los perfiles se fueron modificando en los últimos años porque pasamos de ser una pyme a una multinacional

Se aplica este examen a todos los puestos, o solo a algunos? Que lo llevó a tomar esta decisión?

Quién es el responsable de llevar adelante este procedimiento? Es alguien interno o externo?

Es externo. La empresa que hace los psicotécnicos, tiene los perfiles que estamos buscando le hacemos una reseña de las modificaciones en caso de que surjan.

Todos los puestos van a psicotécnico, desde operarios hasta gerentes. El tipo de examen que se toma es diferente, La batería de tests es diferente dependiendo del perfil, no me acuerdo ahora los nombres pero es diferente para jefes y gerentes que operarios se analizan distintas cuestiones. A veces en los niveles operativos, también identifican competencias de manejo de personas, etc.

Lo que nosotros Recibimos es un informe final, detallando los test que utilizaron con distintas competencias a medir. En cuanto a esas competencias las clasifican entre medio alto o bajo, y viendo que sale las vamos calificando.

Por ejemplo un caso, una jefatura, donde se mandó al candidato a un psicotécnico y le salieron unas cuestiones de manejo de personas un poco complicadas, estaban un poco bajas y dijimos bueno llama la atención, no podemos avanzar lo dejamos en stand by eso lo hacemos en conjunto con la línea, solo abrimos el informe cuando hay cuestiones muy específicas, sino lo preservamos para recursos humanos, bueno entonces y seguimos buscando en el mercado. Conseguimos otro perfil, la persona no aceptó la propuesta económica y se bajó de la búsqueda. Volvimos a la primer persona, le comunicamos lo que había salido en el psicotécnico, hicimos entrevistas un poco más profundas y verificación que lo que estaba en el psicotécnico no era tan grave y seguimos avanzando con esta persona.

Lo que quiero decir con esto, es que a veces no hay que tomar tan técnico lo que sale en un psicotécnico, porque pueden pasar que tienes un perfil excelente y la única manera de chequear es en la práctica. Te puede orientar pero no es determinante.

Lo que complementa el psicotécnico, es la entrevista. No utilizan exámenes grafológicos ni assessment center, estamos viendo de implementarlo a futuro, algún test de inteligencia algo que lo complementa.

Ven que las personas tienen resistencia a los exámenes psicotécnicos, se ponen muy nerviosa sobre todo si nunca se analizaron. Se sienten invadidos, y hacen un bloqueo y dicen “porque me entrevistaste un día no me vas a conocer, o porque me hagas 4 test tampoco” y entonces se cierran y salen cuestiones que no es la realidad en la que la persona se maneja. Yo creo que sirve como un muy buen referente, pero no como determinante. Si nos paso de que salieran no apto, se le explica a la línea del porque no entra, siempre igual que este no apto algún ruido hizo en la entrevista. El informe solo se muestra en algunos casos puntuales.

Ventajas creo que te da una visión bastante global de cómo se puede llegar a comportar la persona dentro de la compañía y cómo se va a adaptar a la cultura o no, porque puede tener todas las competencias pero por el estilo de la cultura de la compañía puede no llegar a sentirse cómodo. Los test que aplica la consultora son Rorschach y Bender.

La consultora tiene conocimientos sobre la empresa, nos visitaron varias veces. Nos conocen hace muchos años y compartimos la inducción. Nos conoce desde que éramos una pyme.

Otra ventaja puede ser, que te da un buen nivel de detalle a la hora de identificar ciertos aspectos de la personalidad: honestidad, adaptabilidad que para nuestra compañía es fundamental. Se busca un poco de todo, competencias, personalidad y patología pero más que nada de como es la persona, su estilo y cuánto se puede acomodar a la posición del negocio

Desventaja: no lo vemos como algo costoso, lo creemos como una inversión.

Generalmente la entrevista coincide con el psicotónico, pero muchas veces aparecen estos casos con alertas que nos ayuda a decidir, también, si es una herramienta que decidimos usar, vamos a tenerla en cuenta. No es si le dio mal el psicotécnico lo ingresamos igual, porque entonces para que estas haciendo

psicotécnicos? Le damos valor, y vemos caso a caso. Es una herramienta muy útil, pero no determinante, no es taxativo.

En la mayoría de los casos, las conductas reflejan lo que el informe decía.

La compañía antes no usaba psicotécnicos, y creo que es algo que se debería haber usado antes porque desde que empezamos afino mucho la búsqueda. No es que hubo algo que lo determinó no hubo ningún factor, fue más que nada mejorar el procedimiento se empezaron a requerir otros perfiles piensa que esto empezó como una pyme y hoy ya tenemos una mirada más regional, Brasil Chile y Perú. El que tomó la decisión y apoyó la implementación fue el gerente de ese momento de recursos humanos.

Lo pueden asociar a la rotación el psicotécnico?

La verdad que la rotación siempre fue muy baja, menos del 2 al año. La implementación no fue tan por eso entonces, la idea era mejorar la calidad del proceso de selección.

Notas grado de satisfacción de la línea?

Cada vez se va subiendo más la vara de lo que se espera, y como somos una empresa con posiciones nuevas vamos creando a medida, son esas personas con sus experiencias las que terminan un poco armando el perfil.

Assessment center solo hicimos una vez, para una incorporación de RRHH y la verdad que fue algo muy interesante de hacer. En ese momento no teníamos el psicotécnico todavía.

Cuando es un referido y le sale muy mal el psicotécnico, se comunica pero no se incorpora porque podemos estar generando un mal a futuro.

Psicotécnicos-Net (Marcela suris, psicóloga)

Estudio en la UBA, con posgrado en psicoanálisis. Estudio Rorschach. Empezó a trabajar en el ámbito laboral en paralelo al ámbito clínico. Le gusto mucho más la dinámica de la empresa. Se graduó en Rorschach. Posgrado en administración estratégica de recursos humanos. Forma parte de un grupo "vistage": empresarios que se reúnen mensualmente, para resolver cuestiones que son ajenas a su profesión.

La consultora tiene 20 años, se dedica exclusivamente a evaluaciones de psicotécnico. Dentro del abanico, un poco de todo. Psicotécnicos la más fuerte.

Otros: Evaluaciones de potencial. Portación de armas. Para trabajo en altura. Evaluaciones grafológicas. Evaluaciones online. Otros trabajos originales, las empresas trabajan con el concepto de responsabilidad social empresarial: evaluaciones de orientación vocacional a hijos de colaboradores que participan en la empresa. Evaluaciones de discapacitados para inserción en el ámbito laboral. Inclusión de gente que estuvo fuera del mercado por mucho tiempo. Cuando le plantean una necesidad, ven como le pueden dar respuesta.

Clientes: empresas y consultoras de RRHH. Muchas consultoras que tercerizan los psicotécnicos, pasan las evaluaciones. Manejamos muchos modelos de informes, con logo de la consultora. Somos fuertes en el mercado, tenemos clientes importantes. Algunas empresas son: Toyota. YPF, LOMA NEGRA ACCENTURE, HOSPITAL ALEMAN.

El Equipo está formado por 30 psicólogos, y dos grafólogos. Trabajamos fundamentalmente acá, y a medida que fuimos creciendo incorporamos psicólogos que tengan consultorio u oficinas, por cuestiones de logística para los postulantes.

En qué momento considera oportuno incluir el examen psicotécnico dentro del proceso? Por qué considera importante incluirlo en ese y no en otro momento?

Varía según la búsqueda. Generalmente en un proceso estándar, es: entrevista en la empresa, psicotécnico, examen médico, nueva entrevista en la empresa, y ahí recién se avanza. Cuando hay una consulta mediante: entrevista en la consultora, generalmente psicotécnico, presentación del candidato en la empresa, examen médico. Pero hay otros procesos, como la de los futuros pasantes para YPF: primer filtro del currículum, según las necesidades de YPF, nosotros coordinamos el assessment center que dura dos horas, después se hace junto con RRHH una puesta en común de quienes deberían pasar a psicotécnico, pero no el mismo día. Generalmente en la misma semana, lunes assessment y miércoles psicotécnicos. Si les fue bien en el psicotécnico forman parte de una base de potenciales pasantes a incluir. Y cuando de distintos sectores le dicen que necesitan un pasante, se va a la base donde está el proceso aprobado, ya con el psicotécnico aprobado y pudiendo verlo, se presentan 3 a la línea.

Otras empresas, por ejemplo Accenture: entrevista de RRHH, psicotécnico, entrevista de la línea con el informe psicotécnico adelante.

Se aplica este examen a todos los puestos, o solo a algunos? Que lo llevó a tomar esta decisión?

Eso depende de la política de la empresa, hay algunas empresas que por ejemplo deciden hacer el corte de quienes pasan y quiénes no. Tenemos un cliente que pone el corte en quienes no tienen estudios universitarios, otra personas que tienen para quienes van a tener gente a cargo. Hay empresas que se debe evaluar todos por ejemplo camiones blindados, por ahí con metodologías distintas. Hay empresas que suponen que por la jerarquía las evaluaciones tienen que ser más barata y menos técnicas, a veces aceptamos pero en su mayoría no, nosotros cuidamos mucho en que la persona esté bien evaluada, en información que sea confiable. Si bajamos los costos, es porque el informe es más sencillo pero para la evaluación, necesitó dos horas.

Quién es el responsable de llevar adelante este procedimiento? Es alguien interno o externo? Quién tiene la decisión final sobre esta información?

No somos nosotros los que tomamos la decisiones, en nuestro logo lo dice, herramienta para la toma de decisiones. Es una recomendación, de incorporarlo o no, ojo con los puntos débiles. La decisión es de parte de la empres, nosotros los ayudamos nada más. Por ejemplo en sistemas, a veces una persona que no estamos recomendando, tiene un expertis. La idea es que ellos decidan pero que sepan donde están parados, la decisión es de la empresa sabiendo donde está parado, si toman alguien que no le dio bien el psicotécnico pero tiene un gran expertis, sepan que van a tener que lidiar con algunas cuestiones. Nos ha pasado que algunas consultoras, que están apurados quieren que digamos las cosas más light para poder hacer entrar a los candidatos. Si nos pasó, de sentir la presión de que no seamos tan duros en el informe. Ahí es una cuestión de ética nuestro de decir aflojo hasta acá, lo puede decir en una cuestión "requiere capacitación en esto" pero hay cosas que no se resuelven con una capacitación. Qué tipo de información se pretende obtener a partir de los tests aplicados? Es en referencia a características de personalidad, o a competencias o simplemente a descartar patologías?

Se intenta obtener información sobre las psicopatologías, características de la personalidad, competencias, te diría que todo. Si tiene una patología grave no la vamos a recomendar, tengan en cuenta que no cualquiera llega, los candidatos ya están filtrados. Pero hay psicópatas, que enmascaran mucho que pueden disimularlo, y esto salta en la evaluación. Un psicótico, puede estar medicado, pero no deja de ser un lo que llamamos loco, pero también roza cuestiones éticas.

Porque no tomarlo si está compensado? si le hace bien trabajar, muchas veces es complejo. De todas formas lo tenemos que informar. Bueno obviamente vamos a la estructura de personalidad para ver si hay patología o no, vamos a las características de personalidad, y ahí vamos a ver cómo es su personalidad si es una persona con flexibilidad, adaptabilidad, relación con autoridad, creatividad, si tiene que ver con los recursos intelectuales, si es rápido organizado su modalidad de trabajo y después todo eso se trata de relacionar con el puesto y la empresa a la cual va a ingresar. Un puesto estándar, por ejemplo un analista contable. No es lo mismo en una empresa de seguridad o en una agencia de publicidad, un analista que puede llevar bien las tareas pero las características de la personalidad no le dan. Es el puesto y la cultura.

Siempre se toma una batería, conjunto de técnicas, no es que una técnica de una cosa. Lo idea es entrecruzar las técnicas, sacando conclusión. El tema es que el entrecruzado permite ganar mayor tranquilidad. No es que esto lo saque de acá, sino que esto lo saco de acá y de acá y de acá. Como que todo me lleva a poder decir tal cosa.

Cuáles son los tests que le permiten obtener esta información

No en todas las evaluaciones incluyen el Rorschach, pero para nosotros es importante que quien evalúa tenga esa formación, ya que te da una manera de pensar distinta y necesaria. Pero de todas formas diría que en el 95% de las evaluaciones se emplea el test de Rorschach, hay evaluaciones como las online que lo utilizamos porque no pueden tomar este test. Somos de la filosofía que hay ciertas técnicas que siempre tienen que estar, más allá de puesto. Siempre una entrevista en profundidad, Rorschach, algunas empresas que piden algunos test puntuales, eventualmente el Z, el bender, algún gráfico, evaluación grafológica cómo escribir una historia del gráfico, yo diría que eso tiene que estar siempre. Y después va a ir variando de acuerdo al perfil no va ser lo mismo alguien de finanzas que se implementa un dominó, comercial un lego, un operario test de atención, que se llama tu luz. Las psicólogas reciben el perfil antes con cierto preconcepto de lo que va a tener que evaluar, pero hay veces que en la dinámica se implementan otras cosas, por ejemplo nos hacen ruido como se va a llevar con las autoridades entonces implementamos una lamina de Phillipson, o presuponíamos que íbamos a tomar el test de domino, pero si nos damos cuenta que no tiene recursos sabemos que va a pasar un momento horrible entonces implementamos un

test mucho mas sensillo.La gente viene nerviosa, se intenta no someterlos, si bien tratamos de que no se pierda tinte de la evaluación, aunque sí que sienta un poco de presión ya que es como se trabaja hoy en día en las empresa. Evitamos las situación de incomodidad, cuando no pueden dar respuestas se dan cuenta los postulantes ellos se dan cuenta que no están pudiendo.

Hay algunas empresas que te dicen tomen esto y aquello pero nosotros muchas veces nos cuestionamos porque sabemos mas de técnicas que ellos. Igual en la mayoría decidimos nosotros.

Las evaluaciones online que ellos toman no son enlatados.

Encuentra relación entre la inclusión del psicotécnico y un grado mayor de satisfacción de los líderes con sus colaboradores?

Yo entiendo que están conformes con respecto a los psicotécnicos. Inclusive nos pasan que a veces algo pasa con los postulantes, por ejemplo me tengo que reunir con una psicóloga porque un informe no coincide con lo que está pasando con el empleado, pasa que no nos habían dado mucha información. Pero, hay empresas que dan muy poca información, y hay otras que dan mucha. Hay veces que tenemos que defender el informe.

Depende la empresa sabemos la cultura o no, a veces porque la vamos conociendo nosotros y otras nos lo dicen.

Considera necesario complementar la información del examen psicotécnico con el método del Assessment Center o Grafología? Por qué?

Los exámenes grafológicos no nos dieron resultados opuestos a los exámenes psicotécnicos nunca. Hay veces que los exámenes de los psicotécnicos salen estándar, pero la grafología uno ve la letra y dice "uhh" da información más profunda. Siempre tenemos que ver algo escrito. Pero en general siempre está alineada. Pero la grafología lo que tiene como ventaja es que hay algunos temas que en las técnicas no están tan profundizadas como en lo grafológicos. Por ejemplo, adicciones y honestidad, sale con muchas más certezas. Muchas veces para operarios, donde hay temas críticos se apela al grafológico. A veces también incluso como ÚNICO método, casi siempre si estamos evaluando a distancia. Básicamente le pasamos la consigna por mail: Escribir una carta, que no lleve más de una carilla, y que esté firmada y ahí hacemos la evaluación.

También, para la evaluación de discapacitados se recurre a gráficos, para gente con retazos.

Ventajas

El concepto que nosotros manejamos es que una empresa acota los riesgos al evaluar, el riesgo nunca baja a cero. No tenemos la bola de cristal pero intentamos bajar los riesgos.

Entendiendo que, para usted los beneficios que presenta la inclusión del psicotécnico son suficientes para aplicarlo, queremos saber, si encuentra alguna desventaja en su utilización con respecto a su eficiencia, tiempos y costos del mismo

Si bien por internet se encuentra información, la información sale igual. Sale en el trazo. Creemos que te pueden dar pautas, pero la información sale igual, aun cuando sepan mucho del tema, esto no nos condiciona. Si es algo que las empresas se preocupan, una vez una empresa nos dijo que lo que tomábamos era muy tradicional, nosotros estamos siempre atentos que cosas salen nuevas. No lo consideramos una desventaja, si vamos a estar atentos si la persona sabe lo que se está tomando

Logicalis (Guillermina Imbrogno, Relaciones Laborales)

En qué momento considera oportuno incluir el examen psicotécnico dentro del proceso? Por qué considera importante incluirlo en ese y no en otro momento? Se aplica este examen a todos los puestos, o solo a algunos? Que lo llevó a tomar esta decisión?

Nosotros usamos psicotécnico para cualquiera de los ingresantes, a todos, es parte de la política, después de finalizado el proceso de entrevistas viene la etapa de psicotécnico y es una herramienta más para ver si quieres o no a la persona.

Y lo hacen al final no, después de la entrevista con recursos y con la línea?

Si, en algunos casos lo hemos realizado al principio, por ejemplo si teníamos una duda entre dos o tres candidatos, pero si no. por política siempre evaluamos tres candidatos para el proceso de selección, si estamos en dudas con dos los exponemos al psicotécnico para definir. Si no en general el que pasa a psicotécnico es el elegido.

Quién tiene la decisión final sobre esta información?

es un poco compartida entre recursos humanos y la línea en general yo recibo los psicotécnicos, hago un análisis comparado y hacemos también un análisis, en

algunos casos, yo por ejemplo tengo responsabilidades en Uruguay y tenemos una agencia que nos hace, que acá no pudimos lograr conseguirlo, un test de compatibilidad entre el gerente y el candidato. Ese test de compatibilidad ellos previamente le hacen un test grafológico, y un psicotécnico al gerente, no es un psicotécnico pero hacen un informe de acuerdo a la entrevista que tienen y en función de los resultados, sometemos los resultados del psicotécnico del candidato y del gerente y ahí nos envían un informe de compatibilidad y en algunos casos ese informe nos determina ya quien es el candidato elegido entre los dos que quedaron. Y en cuanto a las ventajas que les otorga los psicotécnicos?

En general lo que hacemos después de analizarlos nosotros y dar el okey de ingreso porque la persona está apta, si lo charlamos con el jefe del área para que el tenga claridad del perfil de la persona que termina ingresando entonces poder trabajar en esos puntos en donde por ahí la persona es más resistente a recibir direcciones, el puede trabajar con eso. Después no hacemos un seguimiento de si el gerente efectivamente le gusta, pero si lo compartimos con la línea, con el jefe del área, no lo compartimos con el recurso, pero si con el jefe del área

Considera necesario complementar la información del examen psicotécnico con el método del Assessment Center o Grafología? Por qué?

En argentina no usan test grafológicos?

No acá no

Por alguna razón?

no porque no conseguimos el proveedor que nos diera el servicio y bueno, siempre por a o b terminamos sin, es cuestión de buscarlo, pero bueno se dio, que lo aplicamos en Uruguay, funciono súper bien y probablemente el año que viene lo incorporamos acá, porque es muy reciente, es nuevo, es un servicio que nos ofreció la consultora y nos interesó porque de verdad que contratamos gente que estuvo súper alineada en serio, como que nos dio una emm, pero bueno volviendo al tema de la decisión queda del lado de recursos humanos un poco y después lo hablamos con la gerencia

Encuentran que es un complemento del assessment center o la grafología? ustedes usan el assessment?

No, no tenemos.

Ósea que el método selección es la entrevista?

Si la entrevista individual y evaluamos máximo tres candidatos por puesto, pero no hacemos assessment center por el tipo de posiciones que buscamos, no tenemos posiciones que ameriten un assessment, no valen la pena.

Después no sé si les suma pero estamos evaluando implementar psicotécnico para las promociones

Cómo surgió?

se nos ocurrió ahora, hay muchas empresas que lo hacen, que realizan psicotécnicos de potencial antes de promocionar a una persona más que nada a nivel jerárquico y bueno, nosotros tuvimos bastantes promociones, somos una empresa con bastante movilidad, y algunas promociones que tenemos, tal vez no fueron del todo efectivas entonces, empezamos a implementar esto, hay promociones que son más bien funcionales que a veces no necesitas hacer un test de potencial, pero en posiciones que vas a tener gente a cargo y manejar un equipo con temas que influyen a la posición tal vez si amerita que hagamos un psicotécnico de potencial como para evaluar si efectiva podemos o no promocionar a la persona

Qué sucedería si el informe de entrevista de un candidato es muy bueno, y obtiene un mal resultado en el psicotécnico? Puede mencionar algún caso en que esto haya sucedido y cómo se resolvió?

Les paso que tuvieron algún caso que llevaron a una persona a psicotécnico y esa persona no dio lo que esperaba?

Si nos paso

Y qué hacen en esos casos?

y nos pasó en un caso puntual, nos paso varias veces, pero hubo un caso puntual que fue grave y la consecuencia fue no contratar a esa persona, porque algunas veces nos pasó que el psicotécnico no era el esperado pero también hoy estamos en un contexto de mercado IT que es justamente nuestro mundo, que es bastante complicado y a veces tratamos de no ser tan exigentes con los resultados para este tipo de perfil porque si no nos quedamos sin recursos entonces si hay cosas que se pueden corregir o mejorar con el tiempo o son cosas que no son problemas de fondo si no que algunas cosas que no hacen a la posición no somos muy exigentes con eso, pero en algunas posiciones en donde sí es importante algún punto que se haya dado bajo probablemente en esos casos seguimos evaluando candidatos, pero es más en posiciones del estilo analista contable, posiciones que son más fácil de encontrar en el mercado, pero nos pasó con una posición que justamente es re

difícil de encontrar en el mercado, súper difícil, porque son expertos en un tecnología puntual que hay cinco en el país y que el psicotécnico fue súper complicado

Y no lo tomaron?

No, ya había problemas de fondo graves,

Patologías?

Si patologías

Qué tipo de información se pretende obtener a partir de los tests aplicados? Es en referencia a características de personalidad, o a competencias o simplemente a descartar patologías?

¿Quién es el responsable de llevar adelante este procedimiento? ¿Es alguien interno o externo?

Otra de nuestras preguntas era que se intentaba de detectar, que buscan con los exámenes?

Ustedes trabajan con consultoras no?

Si trabajamos con dos consultoras distintas, en algunos casos trabajamos con una y en otros levantamos un poco el nivel, en posiciones más gerenciales usamos otra consultora. Que nos hace aparte, nos da el valor agregado, de potencial, más completo en informe. pero el caso si era grave, me llamaron y me dijeron no, por esto y esto, digamos, otra vez nos paso con una candidata que era una de dos que teníamos para ingresar en una posición de ventas, dudábamos mucho entre las dos, mandamos a las dos a psicotécnico y también, digamos, en el caso de una de ellas dio muy bien, y en el caso de la otra dio temas complicados también de tipo problemas con drogas, que salieron porque la psicóloga con la que trabajamos hace también test de grafología ella y le hizo hacer un informe y dio como un temblor en la mano y equis cosas que marcaban eso

Y en ese caso la consultora decidió usar para complementar grafología o ustedes?

Nono ella

Volviendo a lo de las consultoras con las que trabajan, ustedes tienen conocimiento de que tipo de test utilizan?

Si, si me los preguntas de memoria no me los se pero si tenemos conocimiento, ellos nos envían

Les envían una propuesta o les dicen vamos a hacer esto?

No, nos envían una propuesta con cada psicotécnico que hacemos. a veces yo específico puntualmente que es lo que necesito que evalúen, si tiene tolerancia a la presión por ejemplo entonces ellos hacen más foco ahí, pero si no ellos por cada posición ya tienen estandarizado en donde hacer más foco. Y siempre me envían una propuesta y me dicen, para esta posición se implementaran los siguientes test, no sé si después implementaran todos.

Y en relación a la cultura de la empresa, las consultoras tienen una idea de cómo se trabaja acá, conocen la cultura?

Si, de hecho muchas veces me han dado devoluciones justamente diciendo eso, está muy bien pero me parece que no va a pegar con el equipo. Este ya es el quinto año que trabajamos con ellos, nos conocen hace mucho. Antes no teníamos un área consolidada de recursos humanos, era como que estaba tercerizado, los psicotécnicos los hacía no sé quien, digamos una persona externa, pero era aleatorio digamos, depende de cada gerente, no estaba estructurado, ahora que avanzamos, tenemos el acuerdo con las dos consultoras, algunas búsquedas las hacemos a través de consultoras y ellas nos ofrecen el servicio de psicotécnico incluido. A veces nosotros lo complementamos igual con un psicotécnico nuestro que es un psicotécnico on line y en otros casos no, porque por ahí ya les hacen una entrevista profunda y ya nos pasan un informe que a nosotros nos sirve o tal vez la posición no amerita hacer otro psicotécnico es un poco depende

La consultora te da un resultado de no apto?

Si ellos tienen tres niveles, apto, apto con reservas, no cuatro niveles tiene, no apto, apto con reservas y el del medio es apto con reservas y algo así como cuidado, apto con reservas es como que tiene algunos detalles para analizar y tener en cuenta pero que no hacen a la función y el otro apto es como un acto de ojo que está apto pero a nivel funcional te puede generar líos igual también eso depende de cada agencia

Cuáles son los tests que le permiten obtener esta información?

Lo dejan a que ella decida?

Claro exacto, ella tiene una batería de test para realizar cuando ve que no son suficientes aplica alguno adicional como este no es que lo hace siempre sino cuando ve que hace falta, para completar

¿Encuentra relación entre la inclusión del psicotécnico y un grado mayor de satisfacción de los líderes con sus colaboradores?

A nivel de rotación, satisfacción de los gerentes, vos creer que tiene que ver el psicotécnico, o el hecho de que hayan encontrado a la persona indicada para el puesto indicado?

Si, ósea digamos el psicotécnico tampoco lo es todo, es como una foto que te saca del momento, también nos paso de que hay psicotécnicos que dieron muy bien y la persona después en el campo no fue tan satisfactoria. Hoy no tenemos un análisis, indicadores de esos resultados. Si tenemos indicadores de si hay mucha rotación o no, pero no sabemos qué tanta incidencia tienen los psicotécnicos en esos resultados, si no somos una empresa que tiene una rotación muy alta

Entendiendo que, para usted los beneficios que presenta la inclusión del psicotécnico son suficientes para aplicarlo, queremos saber, si encuentra alguna desventaja en su utilización con respecto a su eficiencia, tiempos y costos del mismo.

Con respecto a las desventajas que encuentran?

No, la verdad no encontramos

Como desventaja entonces no ves nada?

Como desventaja tal vez esto último que te dije es como que a veces es una foto de un momento determinado que tal vez la persona estuvo condicionada por un montón de factores externos, también uno para venir a una entrevista, venir a un psicotécnico tiene que hacerse el tiempo y tal vez estando trabajando te juega en contra y yo lo veo acá. Nosotros tomamos examen técnico en algunos casos y también si ellos están súper apurados probablemente los nervios juegan en contra, están apurados porque llegan tarde a su laburo, entonces a veces yo no me quiero quedar con eso solo. Porque por ahí tengo una entrevista súper buena, el test complementa, pero no determina 100%, si da muy mal ya te digo si se ve, pero si no Ustedes en qué nivel dicen bueno no? (Respecto a los distintos niveles que otorga la consultora)

En aptos con reservas serias ya no, o lo evaluamos, porque tuvimos un caso así con reservas serias y evaluamos porque necesitábamos cubrir ya el puesto y el candidato era muy bueno y en el momento que fue a hacer el psicotécnico nos enteramos después de que se le había muerto el padre entonces marchamos esa información con el resultado y lo hablamos con la psicóloga y ahí a ella le cerró, ahí te quedas impresionado porque te das cuenta que la incidencia es importante, tiene mucho que ver como este ese día, ese momento, también hay gente que la

producción es muy buena pero sin embargo durante la entrevista el candidato se puso a llorar, también hay que entender que somos humanos, recursos humanos es más de hacer un análisis, el gerente no

El caso que dio apto con reservas se lo presentaron a la línea?

Si, se lo presentamos. Le dijimos mira esta buenísimo el perfil y creíamos que lo teníamos adentro pero dio esto y ahí ellos machearon información porque era un referido entonces se fijaron con gente interna y nos dijeron no pero mira que le paso esto, el padre falleció un lunes e hizo el psicotécnico un lunes, no nos aviso, no quiso faltar, tal vez hubiese estado bueno que le diga a la psicóloga así ella lo tiene como un antecedente.

Belice (Julieta Baril, Licenciada en Relaciones Industriales)

Cuál es el momento que ustedes consideran oportuno para realizar el psicotécnico dentro del proceso?

Nosotros lo que hacemos es mandar a psicotécnico a aquellas personas que son finalistas para una posición, generalmente es una finalista, generalmente sucede que hay dos personas, porque a la empresa le cuesta un poco decidirse con quien quedarse y muchas veces más allá de que no es lo que más queremos es una herramienta de decisión importante. El momento es generalmente previo al job offer, previo a la propuesta, es una persona que pasa por la consultora directamente va a la empresa, ahí es entrevistado una dos o tres veces dependiendo de la complejidad de la búsqueda y la posición y cuando el cliente, que es quien está interesado en cubrir la posición, está muy interesado en alguno de los perfiles y está interesado en su incorporación, generalmente ahí se realiza el psicotécnico, muchas veces junto con el chequeo médico. Por eso a veces hay que tomar el psicotécnico con cuidado porque algunas personas se piensan que porque están en instancia de psicotécnico van a ingresar si o si a la compañía, y a veces no es tan así. Si o si es previo al ingreso, sería dos pasos antes de esto

Sabes si los exámenes se aplican a todos los puestos o las empresas a veces te dicen, solo para estos puesto queremos realizar el examen?

Nuestra experiencia con los clientes es que se la hacen a todos los puestos, no sé si tiene que ver con una cuestión de política interna o porque el psicotécnico está incluido dentro de los honorarios y quieren aprovecharlo, el candidato finalista pasa

por psicotécnico y está dentro de nuestro paquete de honorarios, no lo cobramos aparte

Una vez que entregan el informe, saben quien toma decisión de contratar o no? ustedes tienen alguna influencia? cuantas instancias proponen ustedes de resultado?

Nosotros tenemos 4 instancias, apto pleno, que es la persona que el informe marca cuales son las fortalezas y también marca cosas para mejorar pero que a la posición no le hacen directamente esas cuestiones a mejorar, aquella persona que está en las condiciones psicológicas laborales de ingreso, después tenemos el apto con observaciones, que la persona es apta para la posición pero las observaciones son importantes al momento de tener en cuenta cuando la persona está trabajando porque son cuestiones que se pueden revertir fácilmente pero que hay que trabajarlas, tienen que ver con la adaptación al grupo porque por ahí la persona es muy tímida, muy reservada, estas son las observaciones que generalmente se hacen, observaciones como que la persona necesita reconocimiento para poder maximizar sus fortalezas, son cosas que se trabajan y no tienen gran impacto, después está el apto con reservas que la persona es apta técnicamente más bien por experiencia, por el combo de competencias, pero tiene algunas cuestiones que pueden llegar en su trabajo, cuestiones a mejorar, por ejemplo si vos tenes en psicotécnico una persona que la estas pensando como un futuro líder y en el psicotécnico da el indicador de que no tiene innato la posibilidad de ser líder o no tiene ninguna herramienta para poder desarrollar en ese momento sale con observaciones, la observación es "ojo, hoy sale como analista Sr. pero si lo quieres como líder de equipo en un años, muy posiblemente no tenga las herramientas" o una persona de muy mal carácter que viene con toda la experiencia toda la trayectoria pero ojo porque posiblemente no pueda manejar sus sentimientos al momento de un conflicto, eso sería con reservas y el no apto es cuando se encuentran parámetros que van en contra de la función

Tiene que ver con una patología? se intenta buscar patologías, competencias, cuestiones de la personalidad o las tres?

No, es más bien un poco de las tres, temas de patologías una persona obsesiva compulsiva que no es que sea muy responsable con su trabajo si no que realmente dentro del protocolo se vea que hay indicadores obsesiva compulsiva o una persona que resultó con indicadores de deshonestidad, esas cosas generan un no apto.

En las empresas que hacen con ese informe de no apto?

A los no apto generalmente no los toman, porque realmente una psicóloga que enfoca su informe hacia el área laboral porque todos tenemos problemas en nuestras casas postraumáticos más grandes o más chicos, cuando una psicóloga dice que es no apto es porque detectó cuestiones graves. es raro que te vengan no aptos entonces cuando vienen las empresas suelen tomarlo en cuenta y no contratar a la persona, a no ser que sea un referido, el primo del CEO, en esos casos a veces si se lo toma igual, pero no es lo más usual, ya es una cuestión de la compañía y el que avisa no traiciona y los aptos con reserva generan muchas dudas, lo que suele pasar es que mandan a psicotécnico al plan b, la persona que quedo un poquito más rezagada dentro del proceso de búsqueda, que por ahí dijeron no la tomo a Juana la tomó a Sofía, pero si a Juana le dio un apto con reservas y Sofía me gusto a lo mejor pruebo un psicotécnico con Sofía y veo las competencias más destacadas, sus actitudes y mucha s veces pasa que contrastan los psicotécnicos. Automáticamente cuando aparece un no apto suena el teléfono, no es que el no apto pasa como un acto, sino que él no apto hace ruido, porque una persona que en un proceso de selección llega a psicotécnico es porque le gusto mucho a varias personas, le gusto a la consultora, a la empresa, a recursos humanos, la línea, el supervisor, el gerente, entonces recibir un no apto es como un baldazo de agua fría mas si es una posición difícil de cubrir

Ustedes a nivel cultural que información tienen por parte de las empresas? ellas les brindan esta información?

Si, tenemos empresas que son muy exhaustivas con esos datos que a veces nos dicen hasta como es el jefe, son cuestiones que la empresa anuncia como para que se pueda centrar y focalizar en esas competencias de finalista. Las empresas cada vez son más abiertas a brindar esta información

Les avisan a las empresas los distintos test que se van a utilizar para cada puesto? no, no lo proponemos de antemano, algunos clientes, como en las compañías de seguros por ejemplo, en donde recursos humanos tiene muchas psicólogas trabajando, es como que las compañías de seguro suelen atraer psicólogas, a ellos les gusta ver cuáles fueron las técnicas utilizadas, pero no toman decisiones ni saben de antemano cuales son las técnicas que van a utilizar. Lo que si brindamos al momento de presupuestar el servicio es una propuesta en donde dice para rangos medios y gerenciales se toma esto para esto, esto para lo otro y después la

psicóloga que toma el psicotécnico de acuerdo a la experiencia que tenga en utilización de técnicas va mechando la que le parezca más adecuada, pero nosotros no nos detenemos en eso

Una vez que entregan el informe se lo entregan a recursos humanos?

Sí, siempre

Vos sabes quien toma la decisión de tomar o no al candidato? alguna vez los llamaron para pedir asesoramiento?

Si, llaman, quien llama es recursos humanos, cuando necesita una aclaración o focalizar en algo que no le termina de cerrar llama, no llama la línea, hay empresas que comparten el informe con la línea, pero también hay empresas que lo toman como algo confidencial y lo que hacen es meterlo en el legajo de recursos humanos y conversar con la línea por teléfono o face to face algunas cuestiones de fortalezas y oportunidades de mejora, pero muchas veces es más bien algo confidencial de recursos.

nosotros no tenemos poder de decisión de ningún tipo, nos pasó que un cliente que por un lado nos pide hacer un psicotécnico y por otro lado el decide hacer un test de integridad a la persona que una persona se sienta en una máquina durante una hora y responde preguntas, el test de integridad le dio con indicadores de deshonestidad y el psicotécnico también, la psicóloga lo primero que hizo fue decirme “che Julieta, voy a mandar a revisar el protocolo” a quien sería mi supervisora porque le daban indicadores de deshonestidad y no está bueno que una psicóloga se equivoque en algo así y por otro lado me llaman de la empresa y me dicen que tenga cuidado porque les salto indicadores de deshonestidad en el test de integridad. Entonces volvieron a revisar el psicotécnico y se dieron cuenta que coincidía con un test que nada que ver en realidad. Y la psicóloga se quedó tranquila de que no era una mala interpretación de la técnica que utilizo

Ustedes utilizan grafología o assessment center?

No, en cuestiones de psicotécnico, no.

No lo consideran un complemento?

La grafología, si es un complemento pero nosotros no usamos ambas cosas en paralelo, en tal caso lo brindamos si la empresa quiere un examen grafológico. No, nos genera un problema, pero generalmente la empresa si lo hace, lo hace aparte como un chequeo dual entre las dos herramientas. La empresa que realiza el test de

integridad también hace grafológico, porque quiere asegurarse de que las personas que trabajan ahí sean confiables, asegurables

lo que yo siempre le explico a las empresas es que es muy difícil clonar una posición a la persona a veces yo jodo con que lo que nosotros armamos son rompecabezas que son diferentes piezas que vamos encajando, y cada pieza es una competencia, muchas veces pasa de que hay piezas que no entran justo en el lugar que deberían encajar entonces ahí es donde buscamos la flexibilidad en el perfil, por ahí no tengo un candidato con nivel avanzado de inglés pero si tienen un nivel intermedio más y se está capacitando, tratamos de acomodar para que la empresa sepa que no buscamos personas ideales, y eso cuesta, incluso a nosotros como selectores, nos cuesta darnos cuenta de que no es la persona ideal lo que buscamos si no la más adecuada entonces es todo una negociación muchas veces y con el psicotécnico pasa lo mismo

Qué ventajas puede dar el psicotécnico o el hecho de no hacerlo?

Para mí siempre es una herramienta más de decisión, aunque no sea LA herramienta ya que no implica que una persona pase o no por un psicotécnico, es una herramienta interesante en función a lo que estas buscando, como se va a integrar, como va a ser su empatía, cuáles son sus ambiciones, cuán interesado está en el proyecto, que nivel intelectual tiene, siempre apuntando a la posición que necesitas cubrir. Pero para mí es una herramienta de anticipación, porque si vos estas buscando un analista de riesgo crediticio que tiene un nivel de inteligencia promedio a la población de su edad pero su enfoque es 100% teórico y abstracto y el nivel analítico está por debajo de lo que debería estar estamos en un problema.

Generalmente en entrevistas y psicotécnicos se ve lo mismo?

Hay veces que la persona se posiciona diferente al momento de la entrevista y al momento del psicotécnico, la entrevista genera nervios o estrés, el psicotécnico yo creo que impacta más, porque la persona siente que le están buscando más adentro de lo que se puede ver en una entrevista por lo tanto hay muchas personas que se aparecen como frías y distantes y acá en la entrevista fue un amor. Una persona en psicotécnico se siente más invadida que es una entrevista, en la entrevista lo piloteas

Desventaja encontras alguna?

No, ninguna. A veces muchas empresas toman al pie de la letra algunas palabras de psicotécnico, yo cada vez que recibe un informe lo leo, porque a veces la

psicóloga no se da cuenta y pone alguna palabra o frase que impacta que en realidad suavizando y marcando que hay algún tema con algo, pero desde otro lado no se ve como algo tan malo o agresivo. El psicotécnico es una herramienta importante. Lo tomen tan literal al informe porque confían mucho en la herramienta. Trato de explicarles igual a las empresas que en estos exámenes no es uno más uno dos, si no que depende de la interpretación de la psicología, de las técnicas usadas, depende del día que tenga la persona que está siendo evaluada, por lo tanto no te puedes agarrar del psicotécnico como si fuese la bola de cristal, la persona no siempre va a actuar tal cual dice el psicotécnico.

Les paso que tuvieron un apto y la persona después se desempeñó mal?

Si paso, poco pero paso. Solo dos veces. Ósea es bastante preciso

Ford Credit (Noelia Acosta, Licenciada en Relaciones Laborales)

En qué momento considera oportuno incluir el examen psicotécnico dentro del proceso? Por qué considera importante incluirlo en ese y no en otro momento?

De lo que es el proceso siempre hacemos un screen telefónico, después una entrevista personalizada. Primero el filtro de la entrevista y después de esos dos filtros pasaría a una entrevista con la línea, si el área está interesa en ese perfil ahí recién avanzamos con lo que es el psicotécnica, examen de inglés y socio ambiental en algunos casos. Eso es en qué momento.

Yo creo que es oportuno porque en algún punto más allá de la entrevista donde uno puede observar, o puede como evaluar determinadas cuestiones en cuanto a las competencias o comportamientos y demás, en algún punto el psicotécnico acentúa o no lo que se puede llegar a observar en la entrevista, más allá de que sea de una hora u hora y media o lo que sea, no vas a poder ver 100% a una persona, y el psicotécnico si te demuestra un poco más a detalle y en profundidad las cosas que pudiste haber visto o no las cosas de una entrevista.

Se aplica este examen a todos los puestos, o solo a algunos? Que lo llevó a tomar esta decisión?

Si, acá sí

Quién es el responsable de llevar adelante este procedimiento? Es alguien interno o externo?

Generalmente son tercerizados. En el lugar donde yo trabajaba antes le hacíamos escribir una carta para poder hacer un análisis grafológico, y esa hoja se la mandábamos a una psicóloga que trabaja con nosotros, le decíamos este es el perfil que estamos buscando y estas son las competencias y en función a eso ella, hacía una descripción del perfil y dos en qué medida o no aplica a el puesto. Pero generalmente las psicotécnicas son tercerizados, no conozco ninguna empresa que los tenga dentro de la misma organización.

La consultora está en conocimiento de la cultura de la empresa?

No, yo creo que no

Qué tipo de información se pretende obtener a partir de los tests aplicados? Es en referencia a características de personalidad, o a competencias o simplemente a descartar patologías?

No, lo sabía en el trabajo anterior, en este no. En el otro trabajo hacíamos HTP, persona bajo la lluvia, Bender, Rorschach no.

Que se intentaba buscar?

Todas, competencias patología y la personalidad. En el otro trabajo, para el call center hacíamos roll playing, caso de negocios, por ejemplo te vas a la luna y tenes que listar cosas que llevar. Siempre que se buscará un perfil más comercial

Cuáles son los tests que le permiten obtener esta información?

O sea que se sabe que test usan?

No, En realidad nosotros les decimos estas son las competencias que debería tener una persona que ingresa a nuestra organización, a nivel general y después les decimos va a ser para tal posición, call center finanzas RR.HH. la que fuera. Pero lo que es la batería de test que ellos aplican no. Tampoco lo comparten después, lo que si pasan es el informe

Quién tiene la decisión final sobre esta información?

Quien tiene la decisión final?

A ver, cuando a vos te llega el psicotecnia lo que haces obviamente es leerlo y resaltar los aspectos más importantes, si hay algo que te llama la atención, lo marcas y después lo compartís al área. El psicotecnia siempre lo ve el área, por ejemplo hoy vemos uno de una persona que va a ingresar a cobranzas hablaba de una persona que puede ser un tanto influenciable, se deja llevar por el grupo yo pensaba ojo porque por la situación particular del área puede generar un problema,

entonces esos son los pequeños detalles que conociendo la realidad del área, y las personas con las cuales va a trabajar tienes que tomar atención.

Qué sucedería si el informe de entrevista de un candidato es muy bueno, y obtiene un mal resultado en el psicotécnico? Puede mencionar algún caso en que esto haya sucedido y cómo se resolvió?

En el caso de que surja algo así quien toma la decisión?

Es el área siempre. Generalmente, y eso fue cambiando en los psicotécnicas, antes te decía apto o no apto y ahora es cumple con los requisitos y tuvimos un caso que decía cumple con los requisitos básicos, y ahí hay una distinción entre sí puede aplicar o aplica a medias, para mí si es así no se toma. Entra a duda, y ahí volvemos al perfil, si es realmente un buen perfil, potable con lo que estás buscando, si cuenta con experiencia y demás y el área decide si se asume el riesgo de. Pero se levanta el punto desde RR.HH. diciendo que le psicotecnia no gusto.

Qué pasa si hay un mal resultado?

Y es un complemento, para mí si la consultora dice "no, no se sugiere" para mí no pasa directamente.

No pasa y no se lo muestran al área?

Nono, al área se lo muestro siempre

Les paso algún caso?

No así, pero si lo de requisitos básicos.

Encuentra relación entre la inclusión del psicotécnico y un grado mayor de satisfacción de los líderes con sus colaboradores?

Yo creo que más que una ventaja, es una herramienta, una parte más del proceso, de lo que te lleva a vos tomar la decisión. Yo creo que una organización nunca debiera tomar una decisión sin tener un psicotécnico. En una entrevista no puedes conocer a fondo, Puedes ver más desde lo técnico, pero desde la persona en sí, lo ves en un psicotécnico. Con lo cual para mí es un complemento súper importante. Es una herramienta, que pesa tanto como la entrevista. Que forma parte de la decisión de si se avanza o no.

Considera necesario complementar la información del examen psicotécnico con el método del Assessment Center o Grafología? Por qué?

Nosotros usamos a veces lo que es casos de negocios, como te contaba antes, eso se hace más que nada en Ford, en compras se plantea un caso puntual con una problemática específica y dábamos el pie para un debate a ver qué postura tomaba

cada uno. Por ejemplo, yo tuve una vez una entrevista que me hicieron esto del caso poniendo como problemática que a un perfil muy bueno le daba mal el psicotécnica y éramos como 15 personas, solo 3 dijimos que no avanzara, el resto dijo que sí. En algún punto, vos en estos casos pones un poco en juego más las habilidades y las técnicas más específicas de las áreas que estás buscando.

Pasa que también son cosas distintas, tengo técnicas muy buenas, pero habilidades que no se condicen con el perfil que estoy buscando, no sé si una persona no se puede relacionar, tiene rechazo a la autoridad, en el caso de negocio me puede ir bien. Por eso digo que el psicotécnico es una herramienta más, para ver si el candidato aplica o no.

Pero no es LA herramienta?

Forma parte del proceso para tomar la decisión

Entendiendo que, para usted los beneficios que presenta la inclusión del psicotécnico son suficientes para aplicarlo, queremos saber, si encuentra alguna desventaja en su utilización con respecto a su eficiencia, tiempos y costos del mismo.

Mmm no, como desventaja no, me parece sí que es una herramienta fundamental que la adaptes, por ejemplo no puedo hacer el mismo psicotécnico para un analista sr finanzas que para una persona de atención al cliente, sin desmerecer ni mucho menos, sino porque se entiende que la herramienta la tienes que ajustar en función a lo que estás buscando. Desde ahí es que yo te decía, nosotros les decimos a las consultoras, yo tengo estas 10 competencias, no sé, una persona que trabaja en Ford tiene que tener, liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales lo que fuera, ahora en mayor o menor medida de acuerdo a la posición.

Yo no creo que tenga una desventaja, sino que es una herramienta muy rica, pero que tenes que saber ajustarla y utilizarla de manera exacta.

KPMG (Julieta Persichini, Contadora Pública, con Posgrado en Recursos Humanos)

Estoy en KPMG hace un año y medio, y soy la responsable del área de selección y empleos. Soy contadora, vengo de trabajar en Accenture y ahí me dedicaba bastante al proceso de selección interno de los equipos en los que trabajaba y ahí

me di cuenta que me gustaba. Entonces hice un posgrado en Recursos Humanos, que lo hice en la UP y ahí fue que termine trabajando en una consultora, después pase a Adecco, que es una consultora muy grande. Uno de mis clientes principales era KPMG, y así es como ahora estoy acá.

En qué momento considera oportuno incluir el examen psicotécnico dentro del proceso? Por qué considera importante incluirlo en ese y no en otro momento?

Nosotros tenemos varios perfiles, los que son Jrs, Ssr y Sr. En lo que es perfiles Jr. nos manejamos con Assessment Center. Ahí nosotras desde el área de recursos hacemos la presentación de la compañía y después les hacemos hacer una técnica que consta de. Elegir una pintura, explicar por qué la eligen qué características tienen que los identifican de esa pintura. Ahí ya hacemos un primer filtro porque ahí ves cómo interactúan los chicos, la tolerancia a la presión, porque siempre en grupo es más difícil. Eso para la instancia de Jr., y después esos chicos vienen a entrevista con gerente y por último la instancia del psicotécnico.

Se aplica este examen a todos los puestos, o solo a algunos? Que lo llevó a tomar esta decisión?

Los exámenes psicotécnicos se aplican a todos los puestos. La realidad es que cuando yo ingresé ya estaba estipulado de esta forma.

Quién es el responsable de llevar adelante este procedimiento? Es alguien interno o externo?

Se realizan con psicólogas externas primero para que la persona que lo evalúa no sea la misma que lo entrevistó, trabajamos con un grupo de psicólogas externas que ya nos conocen como firma, conocen el equipo dentro del que va a trabajar, sucede que a veces hasta conocen al jefe porque le han hecho el psicotécnico y entonces ya conocen a esa persona, y al conocerlo les es más fácil detectar las cosas, y les da un contexto.

Qué tipo de información se pretende obtener a partir de los tests aplicados? Es en referencia a características de personalidad, o a competencias o simplemente a descartar patologías?

En los Jr. se evalúan competencias más básicas. Tenemos las dos cosas competencias genéricas de la compañía y del puesto , en realidad, del puesto a nivel de categoría, no de la especificación técnica, es decir, para Jrs, para Ssrs, para Srs. Más que nada se intenta evaluar las habilidades de adaptación del candidato a la cultura, y desde ya que evitar que tengan alguna patología.

Cuáles son los tests que le permiten obtener esta información?

Ellos usan Zulliger, y Rorschach. Dependiendo de la posición. Generalmente para la posición de sr o gerentes usan Rorschach y sino Zulliger para mas Jr., más que nada por ser más acotado, porque a un chico de 23 años lo tenes 3 horas haciendo un examen y no vuelve más.

Quién tiene la decisión final sobre esta información?

La tiene la línea. Recursos Humanos aconseja, hace toda la parte de consultoría, pero la decisión final la tienen ellos.

Lo que nosotras hacemos, es lo pasamos siempre a la línea, sea apto o no apto, con recomendaciones, con reservas, se lo pasamos siempre. En el caso en que nosotras también hayamos detectado que era no apto, pero la línea quiso avanzar y llegó a la instancia del psicotécnico, porque nos pasa mucho, que acá trabajamos con lo que es referidos, entonces te pasa que a nosotras no nos gusta y lo aclaramos: yo lo entreviste, no me gusto, y ahí la línea nos dice: pero es referido de tal, así que avancemos. A menos que en el psicotécnico salga NO APTO, se avanza. Si sale no apto, lo que solemos hacer es mandarlo igual a la línea y ahí ellos deciden. Lo que hacemos desde recursos, es que si a nosotras tampoco nos gusto, lo dejamos bien claro en la nota de entrevista, como para tener ese backup. Pero bueno, hay veces que se quiere avanzar igual, las necesidades a veces, hacen que estas cosas pasan. Ellos lo que nos dicen siempre es, que existe el periodo de prueba, que desde ya que no es lo ideal, porque por lo general vos estás sacando a alguien de un trabajo, entonces no es lo ideal tomarlo en periodo de prueba y después vemos.

Qué sucedería si el informe de entrevista de un candidato es muy bueno, y obtiene un mal resultado en el psicotécnico? Puede mencionar algún caso en que esto haya sucedido y cómo se resolvió?

Sí, nos ha pasado, que nosotras en la entrevista o entrevista grupal parece ser un chico dado, alguien que interactuó, que nos gusto mucho su perfil y los técnicos le dieron muy bien, y cuando llega al psicotécnico la psicóloga dice que es NO APTO. Hay cosas escondidas que por eso justamente esta la instancia del psicotécnico. De las que estamos en recursos, hay una sola chica que es psicóloga, el resto son licenciadas en recursos. Entonces si es necesaria esta instancia para ver cosas que quizás salen solo con las técnicas.

Nosotras les pedimos siempre a las psicólogas que pongan la situación en contexto por ejemplo: este chico no va a funcionar en este contexto porque va a tener mucha carga horaria. Intentamos siempre que lo pongan en contexto porque no solo lo leemos nosotras, sino que también lo lee la línea, que es gente de impuestos, de auditoría, de consultoría que no entienden nada de recursos, entonces intentamos que los informes sean claros, sean concisos, que no sean demasiado extensos, porque si vos le envías a alguien, por ejemplo un gerente un informe demasiado extenso, lee las dos primeras hojas y después va al resumen. Y en el resumen a veces no está todo, porque quizás te puede estar diciendo algo malo, pero que está desarrollado arriba, que si bien es malo, tiene otra competencia que es muy buena, que contrarresta la anterior, pero bueno, obviamente cuando te viene la línea y te dice: no mira lo que dice en el resumen. Bueno no, pero lee más arriba. Nosotras si leemos todos los psicotécnicos así cuando viene la línea tenemos como peleárselo

Encuentra relación entre la inclusión del psicotécnico y un grado mayor de satisfacción de los líderes con sus colaboradores?

Generalmente si porque los informes son bastante acertados Tuvimos casos en los que no. En donde el psicotécnico era perfecto, y la persona no se adaptó a la compañía. KPMG tiene muchas particularidades de cultura, a las cuales también te tenes que adaptar, y no se adapta cualquiera. Hay mucha gente que no se adapta y prefiere irse o prefiere seguir su camino en otra empresa. Las psicólogas si bien lo saben y lo evalúan, hay veces que el psicotécnico es genial y la persona no, y hay veces que el psicotécnico no es el mejor, que tiene un montón de cosas por cambiar, un montón de cosas muy rígidas, que hacen que no sea fácil, y la persona terminó entrando en un grupo de trabajo, donde se adaptó al 100% y salió caminando y quizás hasta ascendió con el tiempo. Por eso también tenes las dos caras en la línea, los que te dicen avancemos con lo que dice el psicotécnico, y si es no apto no ingresa, o los que te dicen avancemos con el examen, porque es una instancia más que tenemos que cumplir, pero no me va a modificar lo que yo pienso de la persona.

En realidad siempre es bueno tener otra mirada, y más de alguien de afuera que te pueda ayudar. Porque a veces es esto que te decía, vos estás metida en la vorágine de “tengo que cerrar la búsqueda” y hay que avanzar, y el negocio no puede perder, y tenemos toda esa presión nosotras. Y quizás en las entrevistas tanto con nosotras como con la línea, no saltan ciertas cuestiones, y en los psicotécnicos sí, y nos ha

pasado de ver gente que para nosotros fue divina, cumplía con todas las competencias, y cuando viene el informe dice que tiene problemas no resueltos de la infancia y que en cualquier momento saca un arma y mata a alguien. Bueno está bien, a esa persona la queremos fuera. Siempre está bueno, y ayuda. Hay otras veces que no te ayuda tanto, porque es como te digo, la línea lo quiere igual, y el psicotécnico no es el mejor y bueno

Considera necesario complementar la información del examen psicotécnico con el método del Assessment Center o Grafología? Por qué?

No utilizamos exámenes grafológicos, a menos que sean pedidos. En el caso que lo pidan, también lo hace esta consultora con la que trabajamos. Ellas son varias psicólogas, y una de ellas es grafóloga también. Entonces si se lo pedimos, ella se lo hace. O incluso con alguna de las técnicas que ya hizo el candidato, se les hace escribir una historia, y utilizan eso, pero obviamente no es tan completo como un examen grafológico, pero pueden llegar a salir cosas que nos puedan decir de antemano. Y en el caso del Assessment Center, si lo empleamos para perfiles Jr., como te dije antes, porque nos permite evaluar mucha gente al mismo tiempo y nos viene bien para búsquedas masivas.

Entendiendo que, para usted los beneficios que presenta la inclusión del psicotécnico son suficientes para aplicarlo, queremos saber, si encuentra alguna desventaja en su utilización con respecto a su eficiencia, tiempos y costos del mismo.

La realidad es que nosotras siempre les comentamos a las psicólogas que pasa con los resultados que aparecen en internet, y con los chicos que van a hacer el examen sabiendo como dibujarle los pies al hombre bajo la lluvia.. Y es cierto que eso pasa. Pero lo que ellas nos dicen, es que más allá que sepan cómo dibujar, el trazo que tienen sobre la hoja también dice mucho y no pueden aprenderlo. Entonces, hay cosas que salen en esas u otras técnicas, que por más que hayas hecho el hombre tal como dice en internet, o que hayas respondido lo que vos ves en una mancha, va a salir, porque ellas por ejemplo sobre algunas filminas específicas del Rorschach, hacen preguntas específicas entonces te sacan un poco de lo que viste en internet, o de lo que pudiste haber estudiado y ahí es donde también se elaboran un montón de competencias.

No encuentro una desventaja. Para mi es algo que ayuda, por esto que a veces con las corridas de los tiempo, una no puede detectar ciertas cosas, y el psicotécnico te lo puede aclarar.

Entrevista GlobalLogic (Julia Cacciapuotí, Licencia en Recursos Humanos)

¿En que momento considera oportuno incluir el examen psicotécnico dentro del proceso? ¿ Por que considera importante incluirlo en ese y no en otro momento? Nosotros acá tomamos el examen psicotécnicos despues de la entrevista con la linea, y por ende despues de la entrevista de Recursos Humanos tambien. Creo que es el momento indicado, ya que nos aseguramos que la persona haya sido conocida por el que va a ser su jefe.

¿Se aplica este examen a todos los puestos o solo algunos? ¿A cuales? ¿ Que lo llevo a tomar esta decisión?

En este caso los exámenes se los tomamos solamente a las personas que tienen un puesto con gente a cargo, y a los chicos que ingresan para programas de escolitas, es decir, ingresan para capacitarse un tiempo en alguna tecnología y despues se los inserta en algún proyecto de la empresa. Creo que es importante, principalmente para la gente que tiene cargos mas altos, para tener una visión mas completa de su personalidad, y poder atajarnos a tiempo sobre como puede llegar a ser esa persona liderando equipos. En el caso de los chicos es mas por una cuestión de habilidad de aprendizaje.

¿Quien es el responsable de llevar adelante este proceso? ¿ Es alguien interno o externo?

Nosotros tenemos el tema de los psicotécnicos tercerizado con una consultora. Nunca en mis 9 años los hicimos de forma interna. Creo que es lo ideal, para poder ser aun mas objetivos con la información de la persona, es decir, esta bueno que la persona que haga el psicotécnico no sea la misma que haya entrevistado a la persona.

¿Que tipo de información se pretende obtener a partir de los test aplicados? ¿Es en referencia a características de personalidad, a competencias, o a descartar patologías?

Si, yo creo que es un poco de todo. Principalmente, lo que nos interesa, es evaluar, o al menos tener mas información sobre la personalidad de la persona que estará ingresando a trabajar con nosotros. El tipo de examen es distinto obviamente para aquellos que tendrán gente a cargo, pero hay competencias básicas o genéricas que se evalúan para todos, y desde ya que la persona sea acorde al equipo de trabajo donde estará ingresando.

De los tests que se utilizan en el mercado, ¿Cuales son los que ustedes utilizan y por que? ¿Cuales son los test que le permiten obtener esta información?

La verdad es que no tengo idea que tipo de test emplean las psicólogas. Eso queda en mano de ellas. Nosotras le pasamos a la consultora el CV del candidato, la descripción de puesto que ocupara, esto incluye las tareas y responsabilidades, y le pasamos tambien observaciones que hicieron las chicas durante la entrevista, por ejemplo, no se, si lo vimos un poco tímido, etc.

¿Quien tiene la decisión final sobre esta información?

Recursos Humanos, junto con la linea. Los informes se comparten con la persona que será jefe de quien este ingresando. Creo que esta bueno que ellos tambien vean cuando el informe no es tan bueno, o aparecen ciertas cuestiones, para que en base a eso puedan trabajar con la persona en esos aspectos de mejora. Pero siempre las decisiones son compartidas, mas que nada porque es Recursos Humanos quien estuvo en la entrevista inicial, entonces también contamos con información rica para ellos.

¿Qué sucedería si el informe de entrevista es muy bueno y obtiene un mal resultado en el psicotécnico? ¿Puede mencionar algún caso en que esto haya sucedido?

Si, nos ha pasado contratar gente que el informe no era del todo bueno, y finalmente resultaron trabajando de manera espectacular. En esta empresa no existen los NO rotundos. Creo que el resultado del psicotécnico no es eliminatorio bajo ningún punto de vista. Hay mas factores a evaluar para tomar la decisión de avanzar con la persona o no.

¿Encuentra relación entre la inclusión del psicotécnico y un grado mayor de satisfacción de los líderes con sus colaboradores?

No, la realidad es que no. Como te dije antes, el psicotécnico es un paso mas dentro del proceso, jamas es tomado como un factor determinante para decidir si la persona ingresa a trabajar o no. Lo que si creo que es bueno, es que le permite al

jefe saber ciertas cuestiones de la persona que estará trabajando con el, para poder así tener un liderazgo mas efectivo.

¿Considera necesario complementar la información del examen psicotécnico con el método del Assessment Center o Grafología? ¿Por que?

Nosotros acá no tomamos exámenes grafológicos. Si utilizamos el método del Assessment Center para las posiciones estas que te comentaba, de chicos que ingresan a capacitarse, ya que nos permite poder evaluar a mas chicos juntos. Los AC son por lo general coincidentes con los informes del psicotécnico. Casi siempre, lo que se observa en el Assessment, despues se ve reflejado en el informe que hacen las psicólogas.

Entendiendo que para usted los beneficios que presenta la inclusión del psicotécnico son suficientes para aplicarlo, queremos saber si encuentra alguna desventaja en su utilización con respecto a su eficiencia, tiempos y costos del mismo?

Si, la ventaja que encuentro es el mal uso. Creo que muchas veces se los toma de forma muy literal, y eso puede hacer dejar afuera una persona que tiene mucho potencial, o que puede llegar a mejorar dandole una oportunidad. Por fuera de eso, no veo ninguna otra desventaja, ya que me parece que son muy útiles porque justamente al estar tomados por profesionales que se formaron para poder hacer esto, permite encontrar cosas que a simple vista en una entrevista no se ven.