

# SELECCIÓN DE PERSONAL. MÉTODOS PARA EVALUARLA

**PEDRO MANUEL ZAYAS AGÜERO**  
DOCTOR EN CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA  
PROFESOR AUXILIAR  
HOLGUÍN  
UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN  
CEGEM

**RAFAEL ANTONIO BAEZ SANTANA**  
INGENIERO INDUSTRIAL  
ESPECIALISTA EN GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS  
EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS

## Introducción

A lo largo de la historia del proceso de selección de personal, junto al empleo de los métodos y técnicas tradicionalmente empleados en las ciencias sociales y en especial en la psicología, se han desarrollado métodos, procedimientos y técnicas particulares con esa finalidad. Se debe significar que algunos de estos métodos son un resultado de la combinación de diferentes técnicas y procedimientos.

Entre los principales métodos y técnicas empleados en el proceso de selección de personal se encuentran: el método clínico, los centros de evaluación, la entrevista, las muestras de trabajo, la verificación de antecedentes, los tests psicológicos, el examen médico, la grafología, el polígrafo y hasta las pruebas de ADN.

En investigación realizada sobre el empleo de los diversos métodos en el proceso de selección de personal en organizaciones en Gran Bretaña y Estados Unidos, Gunnigle, P. et al. (1997) plantean que las técnicas más usadas en la actualidad en los procesos de selección de personal son en primer lugar las muestras de trabajo, seguido por los paneles de entrevista y las entrevistas individuales. (Tabla 1)

Tabla 1. Principales métodos de selección empleados						
	% Siempre	% Mayormente	% Algunas veces	% Pocas veces	% No lo usan	N
Panel de entrevista	41	28	18	6	7	235
Entrevista individual	37	14	23	14	12	217
Muestras de trabajo	59	20	12	3	6	241
Pruebas de aptitudes	6	13	37	15	29	201
Pruebas psicométricas	4	9	27	11	49	199
Centros de evaluación	2	2	9	8	79	181
Grafología	0,6	0,6	4	1	94	169
Referencias	70	22	5	1	2	230

Tomado de Gunnigle P et al (1997): *Human resource management in Irish Organisation*, Ed. Oak Tree Press, Dublin.

Schmitt, N. y Noe, R. (1986) presentan los resultados de un estudio sobre la validez de los principales métodos empleados en el desarrollo de procesos de selección de personal, planteando como técnicas con mayor validez los centros de evaluación, las muestras de trabajo y las evaluaciones de los compañeros de trabajo (Tabla 2).

TABLA 2. VALIDEZ DE LOS PRINCIPALES MÉTODOS EMPLEADOS EN  
EL DESARROLLO DE PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Medio de predicción	Validez
Habilidad cognoscitiva y aptitud especial	Moderada
Personalidad	Baja
Intereses	Baja
Habilidad física	Moderada-alta
Información biográfica	Moderada
Entrevistas	Baja
Muestras de trabajo	<b>Alta</b>
Antigüedad	Baja
Evaluaciones de los compañeros	<b>Alta</b>
Verificación de referencias	Baja
Desempeño académico	Baja
Autoevaluaciones	Moderada
Centros de evaluación	<b>Alta</b>

Tomado de Schmitt N y Noe, R., en: Dessler G (1994) : *Administración de personal*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México.

Entre los principales métodos, técnicas e instrumentos empleados en la metodología propuesta en el estudio del hombre en sus diferentes dimensiones, con la finalidad de lograr una valoración integrada del mismo, se encuentran los siguientes:

### **Centros de Evaluación**

Los Centros de Evaluación es uno de los métodos que mejores resultados viene reflejando en la ejecución de procesos de selección de personal. Sikula A (1994) refiere: " La definición más sencilla de centro de evaluación dice que es un lugar donde se efectúan las evaluaciones. En este sentido, las evaluaciones son un conjunto de juicios de varios directores entrenados especialmente y que usan diversos criterios para evaluar el desempeño de una persona, según atraviesa por diferentes situaciones de trabajo. Los juicios múltiples de muchos evaluadores sobre dichas situaciones son la parte esencial del concepto de centro de evaluación." Se plantea que los centros de evaluación se iniciaron en 1965 como parte de un programa de entrenamiento y desarrollo de la American Telephone and Telegraph Company AT&T, pero se conoce que su embrión parte de las selecciones de personal realizados por los servicios especiales ingleses y norteamericanos durante la Segunda Guerra Mundial. Actualmente es un método efectivo pero costoso pues implica la permanencia de los candidatos y los seleccionadores durante períodos de tiempo relativamente largos, lo cual evidentemente implica gastos.

Cuesta , A. (1999) señala entre las principales características que poseen los centros de evaluación: la existencia de un equipo evaluador; la aplicación de ejercicios de simulación centrados en el comportamiento; el empleo de entrevistas; el uso de pruebas psicométricas como elemento complementario; el empleo de escala de calificación estandarizada; la recurrencia a las evaluaciones del desempeño y el inventario de personal y la realización de sesiones de retroalimentación.

### **Observación y análisis de los resultados de la actividad**

La actividad práctica es el criterio de la verdad y el medio en que se manifiestan las principales cualidades del ser humano. Por eso resulta fundamental en la valoración de un sujeto en el proceso de selección de personal, conocer los resultados alcanzados en actividades vinculadas con el desarrollo del cargo objeto de selección, analizando tanto los resultados anteriores como en el presente.

### **Método clínico**

Un método básico en la metodología del proceso de selección de personal propuesto, es el método clínico, porque posee la particularidad de emplear un conjunto de técnicas y procedimientos tales como: la observación, la entrevista y técnicas de report entre otras, de una forma flexible pero con una actitud metodológica, rigurosa y sistemática.

El método clínico permite mediante la interacción con el sujeto integrar la información obtenida por diferentes vías, construir el conocimiento sobre el mismo, y conocer la fundamentación de los procesos y de la conducta del individuo. Este método tiene la particularidad de que permite analizar al candidato en su integridad, como una unidad de valoración, así como evaluar e integrar los resultados de diferentes técnicas, a la vez que posibilita en el caso del proceso de selección de personal llegar a conclusiones sobre la medida en que el candidato posee las competencias necesarias para el desempeño de un cargo.

### **Construcción de la historia de los aspectos relevantes de la vida del candidato en función de la selección de personal**

La historia se escribe por los hombres, y a la vez muestra las características de sus actores. Es reconocida la importancia de los documentos personales como portadores y reveladores de la personalidad de los sujetos involucrados. En esta dirección, Allport, G. (1970) entiende por documento personal “ todo escrito o manifestación verbal del propio sujeto que nos proporciona, intencionadamente o no, información relativa a la estructura y dinámica de la vida del autor.”

Harre, R. y de Waele, J. (1979) considerados los fundadores de la etogenia, proyectaron este método con la finalidad de estudiar los aspectos individuales que constituyen la historia personal de una persona, y emplearon diferentes procedimientos como la autobiografía asistida, donde la interacción con el sujeto, mediante aproximaciones sucesivas con la ayuda de expertos, en un proceso de intercambio y negociación permite construir los aspectos relevantes en la vida del sujeto. En el denominado método Bruselas se emplean además otros tests, tales como el Kelly Repertory Grial y el Performance Self-Esteem Scale.

En el desarrollo de los procesos de selección, se emplean un grupo de técnicas en función de lograr la mayor aproximación al conocimiento del candidato sobre la base de la historia de su vida, construida con su participación y la información obtenida por otras fuentes. Entre las

técnicas más empleadas están: la autobiografía, la composición, el curriculum y la verificación de antecedentes fundamentalmente.

### **La entrevista**

La entrevista es una de las técnicas más usadas en las ciencias sociales y en la psicología en particular.

La entrevista con fines de construcción del conocimiento científico, consiste en la interacción entre dos o más personas para obtener información relevante en función de explorar, describir o explicar objetos, procesos, fenómenos, personas y sus interrelaciones; en el caso de los procesos de selección se emplea en las distintas fases y etapas, durante la fase preparatoria en la realización del análisis y descripción de cargos con la finalidad de determinar las particularidades del trabajo, y la etapa de selección propiamente dicha en la valoración de las competencias de los candidatos para ocupar un cargo determinado.

### **Clasificación de los tipos de entrevistas**

Existen múltiples clasificaciones de los tipos de entrevistas. Sobre la base de la información revisada se estructuró la clasificación siguiente:

#### **-Según el grado de estructuración**

Estructurada

Semiestructurada

No estructurada

#### **-Según el grado de orientación**

Directiva

No directiva

#### **-Según la relación entrevistados-entrevistadores**

Individual

Grupal

Panel

#### **-Según su finalidad**

Diagnóstica

Intervención

Orientación

Terapéutica

Evaluación

Opinión

A su vez en estas clasificaciones, existen tipos específicos de entrevistas; así se pueden mencionar dentro de las entrevistas estructuradas la "focussed interview" (Merton, R. et al., 1956) y la denominada Entrevista Estructurada Conductual dentro de la que se incluyen: la

entrevista estructurada, desarrollada a partir de un análisis de puestos (Campion, M. et al., Wright, P. et al., 1989); la entrevista situacional (Latham, G. et al., Campion, M., 1980, Latham, G. 1989, Robertson, I. et al., 1990) y la entrevista estructurada de descripción de conducta (Janz, T., 1982, 1989).

La entrevista es la técnica más empleada en los procesos de selección de personal; Gunnigle, P. (1997), Robertson, I. y Markin, P. (1986) en el Reino Unido, Bruchon-Schweitzer, M. y Ferrieux, D. (1991) en Francia y Rodríguez, J. et al. (1990) y Ruiz, M. et al. (1992) en España, concluyen que más de 90 % de las empresas en sus países la emplean. No obstante su gran utilización, los resultados de los estudios de validez de las entrevistas como instrumentos de selección son variables e inconsistentes.

Salgado, J. (1995) realiza una valoración de estudios efectuados por distintos autores sobre las entrevistas (Arvey, D. y Campion, J. 1982; Mayfield, E., 1964; Schmitt, N., 1976; Ulrich, L. y Trumbo, D., 1965; Wagner, R., 1949; Wright, O., 1969; Hunter, J. y Hunter, R., 1984 (en meta análisis realizado), y Reilli, R. y Chao, G., 1982), concluyen que las entrevistas de selección poseen una confiabilidad de moderada a baja.

En estudios posteriores otros autores (Anderson, N., 1992; Arvey, D et al. 1987; Campion, J. et al., 1988; Wiesner, W. y Cronshaw, S., 1988) en meta análisis realizado concluyen que la entrevista posee una validez adecuada en los procesos de selección de personal. Milkovich G. y Boudreau, J. (1994) plantea al respecto que las entrevistas “pueden producir una validez tan alta como 0.30 o mayor, con la validez de la entrevista estructurada en el nivel de 0.60 o más alta” y agregan que su uso es frecuente, pero sólo el 35% de las compañías en que se realizó el estudio utilizan entrevista estructuradas.

A tono con las tendencias actuales de la investigación en esta rama del conocimiento, Casas, J. (1994) plantea: “ No hay buenas o malas entrevistas, sino entrevistadores válidos y entrevistadores incompetentes”

Al valorar la entrevista como una técnica en el proceso de selección de personal, no es una colección de preguntas para después analizar qué información sirve. Sobre la base de las experiencias acumuladas en la realización de actividades de selección de personal, se ha podido valorar que la entrevista estructurada, en correspondencia con las competencias es un instrumento importante que no debe utilizarse no visto de forma aislada, sino verificando y complementando la información por otros métodos.

El eje central del proceso de selección de personal es la entrevista, ya que permite integrar el resto de los métodos y brinda la posibilidad de intercambiar directamente con el candidato, de observar, valorar, comprobar y cruzar la información, así como de conocer la historia de su

vida, los aspectos que resultan significativos para él y valorar los indicadores cualitativos fundamentales de su personalidad.

Existen diferentes modelos de organizar la selección de personal; en este caso se incluye la realización de una entrevista inicial, con la que se exploran las principales cualidades del sujeto, y la entrevista determinativa que debe servir para valorar y corroborar la información obtenida por distintas vías, a fin de integrar los diferentes factores y hacer una valoración cualitativa integral del candidato.

La entrevista debe incluir aspectos sobre la historia de vida del candidato, con énfasis en su vida social y familiar, trayectoria educativa y desempeño laboral, principales necesidades, motivaciones y aspiraciones, así como ha de lograr una valoración integral del sujeto, mediante el análisis del comportamiento de los principales indicadores funcionales de su personalidad y de las competencias determinadas en función del éxito en el desempeño de la actividad. En este sentido, son muy importantes las habilidades y la formación profesional de quien realiza la entrevista.

Entre los principales aspectos que debe contemplar la entrevista de selección se encuentran los siguientes:

**Datos generales**

Recoger los principales datos de identidad y ubicación.

**Trayectoria educativa y cursos de superación recibidos**

Centros educativos, nivel alcanzado, culminación de los cursos, causas de la no culminación, desempeño.

**Trayectoria laboral**

Centros, actividad desarrollada, cargos, causas de la baja, desempeño.

**Esfera cognitiva**

Desempeño en la trayectoria educativa y laboral, principales potencialidades y limitaciones, conocimiento del puesto al que aspira, formación y experiencia.

**Esfera física**

Estado de salud, APF, APP, condiciones físicas, habilidades, aptitudes, limitaciones.

**Esfera afectiva**

Necesidades, motivaciones, conflictos, características personales, valores.

**Esfera social**

Conducta social, imagen, prestigio, ejemplaridad, situación familiar, antecedentes penales.

**Aspectos críticos del cargo al que aspira**

Se refiere al dominio o presencia de características indispensables en función de las situaciones difíciles más frecuentes que debe enfrentar el ocupante de ese cargo.

Los resultados deben ser integrados en función de la valoración de las competencias generales y específicas determinadas para el cargo.

**Examen médico**

Uno de los elementos componentes del éxito en el desempeño de una actividad, unido a los aspectos cognitivos y afectivos, son las condiciones físicas y el estado de salud, como factores

que se interrelacionan. Por eso todo sistema de selección de personal dentro de su concepción debe llevar incluido la realización del examen médico, ya que permite determinar el nivel de aptitud del candidato para el desempeño del cargo u ocupación, en cuanto al estado de salud y condiciones físicas exigidas.

El examen médico permite precisar el estado de salud del candidato, si presenta alguna enfermedad contagiosa, si ya padece determinada enfermedad que puede agudizarse por el tipo de trabajo, con las consecuentes implicaciones con respecto a la seguridad laboral, y determinar si posee las condiciones físicas, aptitudes, habilidades necesarias para el desempeño exitoso del cargo.

Entre los principales aspectos a valorar en el examen médico se encuentran la capacidad de trabajo, presencia de limitaciones físicas para el cargo, características físicas (estatura, fuerza, complexión), estado de salud general, hábitos tóxicos, antecedentes patológicos, personales y familiares y otros. A continuación se recogen algunas limitaciones físicas que afectan el desarrollo de diferentes actividades.

TABLA 3. RELACIÓN ENTRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y LAS LIMITACIONES FÍSICAS

ACCIONES Y CONDICIONES DE TRABAJO	LIMITACIONES
Subir y bajar escaleras	Lesión en miembros inferiores
Trepar	Lesión en miembros inferiores y superiores
Saltar	Lesión en miembros inferiores
Caminar	Lesión en miembros inferiores
Correr	Lesión en miembros inferiores
Inclinarse	Lesión en rodillas. Lesión en columna vertebral
Agacharse	Lesión en la columna vertebral, meniscos y rodillas
Arrastrarse	Lesión en miembros superiores, inferiores y columna vertebral
Levantar peso	Lesión en miembros superiores, hernia y lesión en la columna vertebral
Permanecer de pie	Lesión en miembros inferiores
Transportar	Lesión en miembros inferiores, superiores y columna vertebral. Hernia
Permanecer sentado	Lesión en la columna vertebral
Arrodillarse	Lesión en la columna vertebral y miembros inferiores
Operar herramientas	Lesión en miembros superiores e inferiores. Alteraciones visuales
Operar máquinas	Lesión en miembros superiores, inferiores y columna vertebral. Alteraciones visuales
Apretar botones	Lesión en miembros superiores
Observar relojes	Alteraciones visuales
Tirar	Lesión en la columna vertebral y en miembros superiores e inferiores
Lanzar	Lesión en miembros superiores e inferiores. Alteraciones visuales
Empujar	Lesiones en la columna vertebral y en miembros superiores e inferiores
Halar	Lesiones en la columna vertebral y en miembros superiores e inferiores <sup>1</sup>
Sujetarse	Alteraciones visuales y lesiones en miembros superiores
Voltearse	Lesión en la columna cervical
Abrir y cerrar válvulas	Lesión en miembros superiores. Alteraciones visuales. Lesión en la columna vertebral
Procesar información	Lesiones en las manos. Alteraciones visuales. Disminución de la atención.
Analizar información	Alteraciones visuales. Disminución de la atención
Confeccionar informes	Alteraciones visuales. Disminución de la atención. Lesiones en las manos

<sup>1</sup> Elaborado por la Dra. Idarvis de la Cruz Laborit, médico de la Unidad Básica Empleadora de la Unión de Empresas del Níquel.

Decidir	Disminución del nivel de atención e inteligencia
Dar órdenes	Disminución del nivel de atención e inteligencia
Planificar el trabajo de otros	Disminución del nivel de atención e inteligencia
Organizar el trabajo de otros	Disminución del nivel de atención e inteligencia
Controlar el trabajo de otros	Disminución del nivel de atención e inteligencia
Inspeccionar	Disminución del nivel de atención e inteligencia Alteraciones visuales
Valorar objetos	Alteraciones visuales. Disminución del nivel de inteligencia
Valorar calidad de objetos	Alteraciones visuales. Disminución del nivel de inteligencia
Valorar velocidad de objetos	Alteraciones visuales. Disminución del nivel de inteligencia
Valorar cantidad de objetos	Alteraciones visuales. Disminución del nivel de inteligencia
Fuerza de manos	Lesión en miembros superiores
Fuerza de brazos	Lesión en miembros superiores
Fuerza en la espalda	Lesión en columna vertebral y brazos. Angina
Fuerza en las piernas	Lesión en miembros inferiores
Fortaleza física general	Lesión en la columna vertebral y en miembros superiores e inferiores. Angina e IMA
Destreza de los dedos	Alteraciones o lesiones en los dedos
Destreza de manos y brazos	Alteraciones en miembros superiores
Destreza de piernas y pie	Alteraciones en miembros inferiores
Coordinación mano-vista	Alteraciones en manos y en la visión
Coordinación pie-mano	Lesión en miembros superiores e inferiores
Coordinación pie-mano-vista	Alteraciones en miembros superiores e inferiores. Alteraciones visuales
Movimiento independiente de los pies	Lesión en miembros inferiores
Movimiento independiente de las manos	Lesión en miembros superiores
Discriminación de los colores	Alteraciones visuales
Agudeza visual	" "
Agudeza auditiva	Alteraciones auditivas
Sentido del olfato	Lesiones en las coanas, alergia, enfermedades respiratorias
Sentido del gusto	Lesión en la lengua y en la sección de papilas gustativas. Parálisis facial, central y periférica
Diferenciación por el tacto	Alteraciones visuales
Diferenciación muscular	Alteraciones o lesiones en los músculos, atrofia muscular
Sentido estético	
Memoria para detalles	Alteraciones de la memoria
Trabajo en exteriores	Enfermedades de la piel, psoriasis, vitiligo
Trabajo en interiores	
Trabajo en lugares estrechos	Claustrofobia. Obesidad
Trabajo en alturas	Vértigo. Epilepsia
Calor	Enfermedades de la piel
Frio	Enfermedades pulmonares y de la piel
Cambios de temperatura	Enfermedades pulmonares, alergia
Humedad	Enfermedades pulmonares, alergia
Trabajar mojado	Enfermedades pulmonares.
Sequedad	Enfermedades respiratorias, alergia
Polvo	Enfermedades pulmonares, alergia
Vapores tóxicos	Enfermedades de la piel y pulmonares, alergia
Radioactividad	Alteraciones visuales. Enfermedades de la piel
Trabajo con reactivos químicos	Alteraciones visuales. Alergia. Alteraciones de miembros superiores
Trabajo con explosivos	Alteraciones de miembros inferiores. Alteraciones en oído interno. Alteraciones visuales
Electricidad	Alteraciones visuales. Lesiones en miembros superiores e inferiores
Vibraciones	Cefalea. Alteraciones auditivas. Hipertensión
Poca ventilación	Enfermedades pulmonares
Dificultades de iluminación	Alteraciones visuales
Ruido	Alteraciones del oído. Cefalea
Aislamiento	Depresión. Alteraciones de la conducta
Trabajo nocturno	Epilepsia
	Embarazo
Desprendimientos	Alteraciones visuales. Lesiones en miembros inferiores
Suciedad	Enfermedades pulmonares y de la piel
Tensión	Hipertensión arterial, cefalea

## Exámenes de conocimientos

Entre los métodos empleados para la selección de personal están los denominados exámenes



de conocimientos, donde el candidato realiza pruebas sobre aspectos que de forma directa se ejecutan en el desarrollo del cargo u ocupación al que aspira.

La selección de personal puede realizarse con distintas finalidades, así existe la selección con carácter estratégico, táctico y operativo, diferencias que deben ser tenidos en cuenta al definir las técnicas a emplear en un proceso de selección ¿Qué perseguimos con la fuerza de trabajo? ¿Resolver un problema inmediato, a mediano o a largo plazo?, ¿Qué nivel de ejecución necesitamos que posea la fuerza de trabajo seleccionada?, ¿Tenemos tiempo o no, para la preparación y desarrollo del personal? Todo ello, condiciona tanto los requisitos como las técnicas que se empleen en la selección.

### **Muestras de trabajo**

Las pruebas de ejecución son realmente costosas porque llevan implícita la realización de la actividad concreta por parte del individuo, lo que origina gasto de materiales y de tiempo; no obstante, son una medida objetiva del nivel de ejecución del candidato, aunque pueden estar influenciadas por las mismas limitaciones que otras técnicas, sobre todo si se toma una muestra de la ejecución, que si no es representativa y adecuada, puede estar condicionada por múltiples factores. Podemos apoyarnos, además, en la valoración de la calificación técnica y los años de experiencia en el puesto de trabajo, aspectos que no pueden pasarse por alto al valorar el nivel de ejecución de los candidatos.

### **Simulaciones, análisis de situaciones, casos y juegos de roles**

En el proceso de selección de personal los métodos, técnicas e instrumentos empleados deben reproducir con la mayor precisión posible las características de la actividad a desarrollar en el cargo. En ocasiones, y con mayor frecuencia en determinadas categorías ocupacionales resulta realmente difícil desarrollar muestras de trabajo, por lo que es necesario reproducir esas condiciones en condiciones de simulación.

Actualmente son de gran utilidad en los procesos de selección de directivos, y sobre todo, en los denominados centros de evaluación, el empleo de simulaciones, análisis de situaciones y de casos. Deben buscarse las regularidades en la apreciación de los resultados, elaborando guías de observación que permitan sistematizar la información obtenida y corroborarla por otras vías.

### **Los tests psicológicos**

Los tests se encuentran entre las técnicas psicológicas por excelencia empleadas tradicionalmente en el proceso de selección de personal, el surgimiento y auge de las mismas está muy ligada a la necesidad de seleccionar personas en correspondencia con el desarrollo de determinadas actividades.

Anastasi, A. (1970) define los tests psicológicos como “una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta”, de ahí que le son inherentes los requisitos de objetividad, confiabilidad, y validez. Asimismo, se emplean para obtener información de valor sobre un candidato y posteriormente integrarla en la valoración que se realice. Del uso de los tests se ha abusado en muchas ocasiones y se les confiere per se un valor totalitario partiendo de supuestos estadísticos.

Son múltiples las críticas que desde diferentes posiciones se hacen a los tests, tanto con un enfoque sociohumanístico como científico. Entre las principales críticas expuestas se encuentran la manipulación clasista y discriminatoria de que han sido objeto, la estigmatización de las personas al emitir conclusiones categóricas a partir de los mismos, la falta de fundamentación en la construcción de algunas de estas técnicas, el carácter reduccionista y dogmático al no permitir, en su mayoría, la libre expresión de los sujetos y quedar condicionada la respuesta a la estructuración formal del instrumento, así como la evaluación mecánica y despersonalizada de algunos tests. No obstante, siguen siendo empleados en esta dirección, aunque con un elevado grado de exigencias desde el punto de vista metodológico en el plano oficial.

### **Clasificación de los tests**

Existen tests psicológicos para la valoración de diferentes procesos y funciones psíquicas de diferentes grados de complejidad, pero a su vez existen diversos criterios de los autores al clasificarlos según su forma de aplicación, medio de respuesta, la esfera de la psicología donde se aplique o lo que se pretende medir.

Entre las clasificaciones más difundidas puede señalarse la realizada por Anastasi, A. (1977), que los divide en: tests de desarrollo intelectual general; tests de aptitudes y dentro de ellos: los tests de aptitudes múltiples, tests de aptitudes especiales, tests educacionales y ocupacionales, y los tests de personalidad, en los que incluye: los inventarios autodescriptivos, de medición de intereses y de actitudes; los tests proyectivos y otras técnicas para la evaluación de la personalidad. Por su parte, Cronbach, L. (1968) los clasifica en test de inteligencia o de rendimiento máximo donde incluye: los tests de inteligencia general, los tests de aptitud general (predicción del éxito académico o profesional); tests de aptitudes especiales; los tests de personalidad o rendimiento típico, donde señala los inventarios autodescriptivos, los tests de ejecución o situacionales y los tests proyectivos que se dividen en estructurales, temáticos, expresivos, constructivos y asociativos.

Es interesante escuchar el criterio de algunos especialistas con relación al empleo de estas técnicas. Al respecto Milkovich G. y Boudreau, J. (1994) plantean: “Uno de los hallazgos más

importantes y de mayor aceptación en las investigaciones psicológicas recientes, es que al parecer las pruebas de ‘capacidad cognoscitiva’ son precedentes válidos para una gran variedad de puestos de trabajo diferentes.”

Newman, W. et al (1977) señalan: “Las pruebas de personalidad y aptitudes proporcionan información muy valiosa para cierto tipo de puestos bien definidos, como son los de vendedor, comprador y trabajador de la producción rutinaria. Las entrevistas para estudiar a la persona, llevadas a cabo por psicólogos expertos también son útiles cuando los métodos más sencillos no muestran claramente ciertas características tales como la estabilidad emotiva” y añaden: “Desgraciadamente en las circunstancias actuales, las pruebas psicológicas acerca del conocimiento, tienen solo un valor limitado como profecías de los éxitos en puestos específicos. La diversidad de requisitos para ellos, unido a la complejidad de las motivaciones y al comportamiento de los individuos, hacen que la estructuración de una prueba que amerite confianza sea extremadamente difícil. Además, solo las compañías más importantes, como es natural, pueden incurrir en el fuerte gasto de formular y realizar pruebas aplicables al puesto determinado. Excepción hecha de los casos en que se trate de tamizar a numerosas personas bisoñas, las pruebas psicológicas y las entrevistas de análisis de la personalidad seguirán implementándose, probablemente, sólo como complemento de los juiciosos criterios administrativos. Especialmente cuando se trata de puestos ejecutivos, el valor principal de las pruebas radica en la corroboración o en la incertidumbre respecto de las calificaciones personales. La calificación de las personas basada en la experiencia, en las características evidentes de la personalidad, seguirá en vigor como tarea importante administrativa durante mucho tiempo.”

Cowling, A. y James, P. (1997) al abordar esta temática plantean: “Una vez más, hay que adoptar una perspectiva gerencial pragmática. ¿Los tests de personalidad funcionan? Hay algunos que sí sirven, hasta cierto punto, y si los aplican solo individuos cuidadosamente seleccionados y capacitados. En otras palabras, ciertos tests que producen organizaciones prestigiadas, miden con cierto rasgo de consistencia algunos rasgos de la personalidad, existen pruebas de que varios de esos rasgos de la personalidad correlacionan con el desempeño exitoso en el trabajo. Sin embargo, estas correlaciones son decepcionantemente pequeñas” y añaden: “De los test de personalidad más confiables y que se aplican con mayor frecuencia en el Reino Unido fueron creados por conocidos psicólogos ocupacionales, Cattell, Saville y Holdsworth. La prueba de Cattell se conoce como la prueba 16PF, porque su propósito es medir factores de personalidad útiles perfilar un individuo.”

Los inventarios de personalidad son técnicas en las que su creador, partiendo de criterios teóricos y de una base experimental y estadística, trata de conocer a por medio de la respuesta de un cuestionario un grupo de características personales del sujeto. Poseen la limitación de encasillar al individuo, partiendo de determinados criterios estadísticos, pero se considera que empleados con un criterio valorativo-situacional y analizando cualitativamente los mismos, brinda información valiosa tanto para explorar las características personales y la presencia de síntomas patológicos.

Entre los principales factores a tener en cuenta en la selección, aplicación, y calificación de estas técnicas, se encuentra la valoración de los principios teóricos de construcción, qué pretenden medir y qué información podemos lograr de ellas en función de nuestros objetivos, así como lograr la total comprensión del candidato de lo que debe hacer en la prueba. Muchos resultados negativos en los tests están dados por la no comprensión de las instrucciones o por bloqueo afectivo, de ahí que debe crearse una atmósfera de confianza en la realización de los exámenes. Estas son manifestaciones que el seleccionador debe atender y valorar, así como la rapidez en la comprensión de la tarea, el grado de nerviosismo y ansiedad.

Otro elemento a tener en cuenta es la motivación al realizar las pruebas, aspecto que resulta un tanto homogéneo en el proceso de selección, pues generalmente el sujeto se muestra interesado en el empleo ofertado, e incluso hay que tener cuidado en las pruebas autovalorativas pues tiende a mostrar marcadamente los aspectos positivos que le permitan obtenerlo.

Se debe enfatizar, además, en la necesidad de valorar cualitativamente los resultados de los tests, y utilizar las normas no con un carácter totalitario sino más bien organizativo y comparativo, pues las normas de ejecución cambian de una población a otra. En las mismas deben emplearse criterios de validez de contenido y a partir de ahí introducirnos en los elementos estadísticos y de validez predictiva, valorando los resultados como tendencias, y utilizar las normas y resultados no sólo a partir de la distribución estadística de una población determinada y su comparación entre ellos, sino también valorando casuísticamente la cantidad y la cualidad de los ítems que debe responder un sujeto para ser ubicado en una categoría determinada.

Se recomienda su empleo cuando se necesita recoger de forma masiva información rápida sobre el sujeto, pero debe ser cruzada y comprobada con el empleo de otros métodos, técnicas e instrumentos.

No se debe culminar este tema mencionar las técnicas abiertas, porque en el estudio de la personalidad tienen hoy día, un papel fundamental las denominadas técnicas abiertas. Por

medio de estas técnicas los sujetos reflejan tanto consciente como inconscientemente sus necesidades, motivos, áreas de conflictos, nivel de regulación de la personalidad, y se manifiestan de forma personalizada los contenidos, vínculos emocionales así como el grado de la elaboración personal del sujeto. Las mismas son de gran utilidad, por su flexibilidad en la valoración de los candidatos, y una de las más utilizadas es el test de completar frases, el que tiene como objetivo valorar la personalidad. Dicho test consiste en presentar al sujeto una serie de frases como estímulo para que él las complete. El contenido de las frases puede ser muy diverso en dependencia de los objetivos que se persigan. Su valoración es cualitativa, y permite al especialista analizar conflictos, principales necesidades y motivaciones, así como explorar el nivel de regulación de la personalidad. Se consideran también técnicas abiertas: la técnica de los diez deseos, la autobiografía y las composiciones donde tiene un papel fundamental el análisis de contenido.

### **Inventarios de personalidad**

Los inventarios de personalidad son técnicas en las que sus creadores partiendo de criterios teóricos y de una base experimental y estadística, tratan de conocer mediante las respuestas de un cuestionario un grupo de características personales del sujeto. Poseen la limitación de encasillar al individuo partiendo de determinados criterios estadísticos, pero empleados con un criterio valorativo-situacional y analizándolos cualitativamente brindan información valiosa para explorar la presencia de determinadas características personales y de síntomas patológicos.

Existen también algunas técnicas psicológicas como el sistema diseñado por J. P. Cleaver, o el Análisis del Perfil Personal de la Thomas International donde se busca la compatibilidad entre los candidatos y el cargo a desempeñar, lo que es acertado, pero su tipología sobre las características psicológicas de los sujetos opera como un sistema cerrado, y aunque caracterizar a una persona es necesario en el proceso de diagnóstico y evaluación, esto no basta en los enfoques contemporáneos sobre la selección de personal. Por ello, estas técnicas son de utilidad en dichos procesos pero no con un carácter abarcador del mismo, pues resultan limitadas, restrictivas y esquemáticas.

En el caso de los denominados tests psicológicos, que son tests de aplicación colectiva, es aconsejable que en el empleo se hagan algunas técnicas de aplicación individual que le den un carácter más personalizado al proceso de selección en función de las características y objetivos específicos de cada cargo u ocupación, independientemente del uso de las entrevistas como elemento integrador en el proceso de la evaluación y adopción de la decisión.

### **Técnicas abiertas**

Las denominadas técnicas abiertas tienen hoy día un papel fundamental, en el estudio de la personalidad. Estas técnicas, reflejan tanto consciente como inconscientemente las características del sujeto, y en ellas se manifiestan de forma personalizada los contenidos, los vínculos emocionales y el grado de la elaboración personal del sujeto. También determinan la presencia de las principales motivaciones, intereses y conflictos del individuo y exploran el nivel de regulación de su personalidad.

### **Autobiografía**

La biografía del candidato es una fuente valiosa de información sobre la personalidad del sujeto, pues permite conocer aspectos fundamentales sobre su historia de vida, y cómo la enfoca el sujeto de forma personalizada.

La autobiografía debe ser semiabierta, o sea, predeterminando una guía general de los aspectos que se quieran recoger y dando la posibilidad al sujeto de incorporar los elementos que el mismo considere.

Esta técnica puede ser analizada valorando los contenidos relevantes que evidencian áreas y situaciones de conflicto, así como momentos y aspectos que el sujeto considera importantes dentro de su historia.

### **Composición**

La composición sobre una temática determinada se solicita por el especialista en función de los intereses de selección. Permite conocer el dominio que expresa sobre el contenido del tema, el vínculo emocional que muestra con el mismo y el grado de elaboración personal. También se puede determinar la presencia de algunos conflictos y las principales motivaciones del sujeto.

### **Test de completar frases**

Tiene el objetivo, de valoración de la personalidad del sujeto. Consiste en presentar al sujeto una serie de frases como estímulo para que el sujeto las complete.

El contenido de las frases empleadas en esta técnica puede ser muy diverso en dependencia de los objetivos que se persigan.

Su valoración es cualitativa, y permite al especialista valorar conflictos, principales necesidades y motivaciones, así como explorar el nivel de regulación de la personalidad.

### **Técnica de los 10 deseos**

Tiene objetivo valorar la personalidad del sujeto. Su valoración es cualitativa, sirve para explorar áreas de conflicto, necesidades y motivaciones del sujeto.

### **Consideraciones finales**

Las ciencias se caracterizan por poseer todo un instrumental teórico y empírico que le permiten al investigador conocer su objeto. La gran diversidad de posiciones teóricas y metodológicas

apuntan hacia la necesidad de la búsqueda de puntos de contacto que integren y favorezcan el desarrollo del conocimiento psicológico.

Un principio básico en la metodología de las ciencias es la relación existente entre el objeto y el método, en el cual este último no se restringe a la aplicación de un grupo de instrumentos externos al objeto, sino que estos tienen que tener como cualidad fundamental la propiedad de revelar la esencia, el movimiento y la estructura interna del objeto, y es obvio que entre el objeto de las ciencias naturales y las ciencias sociales existen diferencias sustanciales, aunque en algunos aspectos existan elementos comunes. En el caso particular de la ciencia psicológica su principal objeto de estudio es a la vez un sujeto activo que se caracteriza por su capacidad de reflejar y transformar el medio y a sí mismo, por lo que es un objeto altamente dinámico, complejo y flexible, requisitos que deben reunir los métodos que se empleen.

El problema de abordar la temática sobre los métodos a emplear en el proceso de selección de personal, implica la adopción de una posición metodológica al respecto, partiendo del debate epistemológico existente, alrededor del proceso de construcción del conocimiento psicológico, entre la orientación idiográfica y la orientación nomotética y entre el empleo de métodos cuantitativos y métodos cualitativos. Ya se ha planteado la posición de un enfoque epistemológico integrativo sobre las bases de la dialéctica, con un predominio del enfoque cualitativo caracterizado por el empleo de métodos flexibles en correspondencia con las características del objeto de estudio, que es un sujeto activo en constante desarrollo.

En la concepción en este trabajo se considera que el proceso de selección de personal incluye estos elementos, pues el mismo comporta elementos heurísticos en la construcción del conocimiento sobre el objeto, pero su orientación tiene definitivamente un carácter científico.

En el análisis de los candidatos en función de la adopción de la decisión de selección de personal existen un conjunto de métodos y técnicas, tales como: los centros de evaluación, el método clínico, la entrevista, las muestras de trabajo, la verificación de antecedentes, los tests psicológicos y el examen médico. La elaboración del conocimiento sobre los candidatos es un proceso complejo de valoración y construcción de las configuraciones.

Dada la complejidad del objeto de la selección del personal, ninguna técnica en particular es capaz de revelar la esencia del conocimiento del sujeto, por lo que es preciso acudir a una concepción multimétodo, multitécnica.

## BIBLIOGRAFÍA

Abud, I. et al (1999): "Nuevas tendencias en la industria", Revista Manufactura, México, no. 46, año 5, abril,

- Academias de Ciencias de Cuba y la ex URSS (1975): Metodología del conocimiento científico, Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, 445 pp.
- Adams, K. (1996): Competency's American origins and the conflicting approaches in use today, Ed. Eclipse Group, Londres, vol .3, no. 2.
- Allport, W. (1969): La personalidad. Su configuración y desarrollo, Ed. Herder, Barcelona.
- Alonso, A. (1989): "Algunas aplicaciones de la teoría de L. S. Vigotsky en Psicología Clínica", Revista Cubana de Psicología, La Habana, 15 no.2.
- Ananiev, B. (1978): "Sobre la correlación de las capacidades y la inteligencia", en Selección de lecturas de psicología de las capacidades, Ed. Universidad de La Habana.
- Anastasi, A. (1977): Tests psicológicos, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 644 pp.
- Anderson, G.(1991) La validez de los estudios etnográficos: implicaciones metodológicas, CISE-UNAM, México.
- Anderson, N (1992): "Eight decades of employment interview research: A retrospective meta-review and prospective commentary", European Journal of Work and Organizational Psychologist, no. 2, 1-32 pp.
- Arias, G. (1991): "La medición en Psicología: Una reflexión impostergable, Revista Cubana de Psicología", vol. VIII, no. 2-3
- Atkinson, R. et al. (1993): Introduction to Psychology, Ed. Harcourt Brace Jovanovich, Inc., U.S.A.
- Arvey, D. y J. Campion (1982): "The employment interview: A summary and review of recent research", Personnel Psychology, no. 35, 281-322 pp.
- Beer, M. et al. (1989): Gestión de los recursos humanos, Ed. Ministerio del Trabajo, España.
- Beltrán, M. (1994): El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación, Ed. Alianza Universidad Textos, Madrid, 604pp.
- Bermúdez, J (1994): Psicología de la personalidad, Ed. UNED, España.
- Blaisdell, E. (1992): Statistics in practice, Ed. Saunders College Publishing, USA.
- Blalock, H. (1968): Methodology in social research, Ed. Mc Graw Hill, New York.
- Boyatzis, R.E. (1982): The Competent Manager, Ed. John Wiley & Sons, New York.
- Bruchon-Schweitzer, M. y D. Ferrieux (1991): "Una encuesta sobre el reclutamiento en Francia", Revista Europea de Psicología Aplicada, no.41,9-17 pp.
- Buck Consultants (1998): Competency-Based Performance Managment, Washington. D.C.
- Bunge, M. (1978): La investigación científica, Ed. de Ciencias Sociales, La Habana.
- Bunk, G. (1994): La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA, Ed. Revista CEDEFOP No. 1.
- Bustillo, C. (1988).(1994) "La gestión de recursos humanos y la motivación de la persona", Revista Capital Humano, España, no. 73., 17-28pp.
- Calero, M.(1995): Modificación de la inteligencia, Ed. Pirámide, Madrid.
- Calviño, M. Compilador (1983): Motivación y procesos afectivos. Selección de lecturas. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.



- Campion, M. et al. (1988): "Structured interview: Raising the psychometric properties of the employment interview", *Personnel Psychology*, no. 36, 67-72 pp.
- Carroll, J. (1982): La medición de la inteligencia, en: Sternberg, R., *Inteligencia Humana*, Ed. Paidós, Madrid.
- Casales, J. (1989): "Líneas de desarrollo de la selección de personal en Cuba. Enfoques, problemas y perspectivas", *Revista Cubana de Psicología*, La Habana.
- Casas, J. (1992): *Cómo reclutar y seleccionar el personal*, Ed. Vecchi S.A., Barcelona, 176 pp.
- Castellanos, D.(1990): La concepción de las capacidades intelectuales en el enfoque del procesamiento de la información, III Coloquio sobre Inteligencia, La Habana.
- Cattell, R. (1972): *El análisis científico de la personalidad*, Ed. Fontanela, Barcelona.
- Cinterfor/OIT (2000): ¿Cómo surgió el enfoque de formación basado en competencia laboral? [webmaster@cinterfor.org.uy](mailto:webmaster@cinterfor.org.uy)
- Cinterfor/OIT (2000): Conceptos básicos de competencias laborales [webmaster@cinterfor.org.uy](mailto:webmaster@cinterfor.org.uy)
- Cerny, V. Y T. Kollarik, (1990): "Compendio de métodos psicodiagnósticos", *Psychodiagnostika*, Checoslovaquia.
- Chruden, H. y A. Sherman (1987): *Administración de personal*, Ed. Continental, México.
- Cook, M. (1984 ): *Humans resources. Director`s handbook*, Ed. Prentice Hall y Englewood Cliffs, N.J., USA, 376 pp.
- Colectivo de autores (1987): *Investigaciones de la personalidad en Cuba*, Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 266 pp.
- Colectivo de autores (1989): *Psicodiagnóstico. Teoría y práctica*, Ed. ENPES. La Habana.
- Coll, C. et al (1985): Jean Piaget: el desarrollo de la inteligencia y la construcción del pensamiento racional, Ed. Paidós, Madrid.
- Conocer (1998). *Análisis ocupacional y funcional del trabajo*, Ed. IBERFOP. OEI., Madrid. 1998. [webmaster@cinterfor.org.uy](mailto:webmaster@cinterfor.org.uy)
- Contreras, I. (1994): "La investigación etnográfica: un enfoque metodológico apropiado para el estudio del rol del docente", *Revista Educación de la Universidad de Costa Rica*, Costa Rica, vol. 18, no. 2, 23-28pp.
- Córdova, M.(1992): *Inteligencia y capacidad en el enfoque histórico-cultural*, Ed. Impresiones ligeras, ISPEJV, La Habana.
- Cowling, A y James P. (1997): *La esencia de la administración de personal y las relaciones industriales*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana , México.
- Crespo, M. (1992): "La selección eficaz de personal: Una inversión rentable", *Revista Horizonte Empresarial*, España, No 2044. P 23 -25
- Cronbach, L. (1968): *Fundamentos de la exploración psicológica*, Ed. Revolucionaria, La Habana. 606 p.
- Cubeiro, J. y Fernández, G. (1998): "Competencias 4.0", en revista *Capital Humano*, No. 11, 1998, pp.48-50. Madrid. Ed. Capital Humano.
- .Cuesta, A. (2001): *Gestión por competencias*, Ed. Academia, La Habana.

- Davis, K. y J. Newstrom.(1987): El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional, Ed. Mc Graw-Hill, México, 608 p.
- Davis, K. y W. Werther. (1991): Administración de personal y recursos humanos, Ed. Mc Graw-Hill, México, 396 pp.
- De Waele, J. y R. Harre (1976): The personality of individuals, Ed. Basil Blackwell
- Dessler, G. (1994): Administración de personal, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México. 716 pp.
- Drucker, P. ( 1992 ): Managing for the future, Ed. Truman Talley Books Dutton, New York,184 pp.
- Ducci, M. (1997): El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En: Formación basada en competencia laboral, Cinterfor/OIT, Montevideo. [webmaster@cinterfor.org.uy](mailto:webmaster@cinterfor.org.uy)
- Dunnette, M.(1974): Selección y administración de personal, Ed. CECSA, México.
- Fernández, R (1980): Psicodiagnóstico: Concepto y metodología, Ed. Cincel, Madrid.
- Fitts, P. y M. Posner, (1968): El rendimiento humano, Ed. Marfil S. A., España, 210 pp.
- Flavell, J. (1984): El desarrollo cognitivo, Ed. Visor, Madrid, 1984.
- Gardner, H.(1987): La nueva ciencia de la mente: historia de la psicología cognitiva, Ed. Paidós, Barcelona.
- \_\_\_\_\_ (1993): La mente no escolarizada, Ed. Paidós, España. 292 pp.
- Goleman, D. (1997): Inteligencia emocional. A teoría revolucionária que redefine o que é ser inteligente, Ed. Objetiva, Rio de Janeiro
- González, D.(1995): Teoría de la motivación y práctica profesional, Ed. Pueblo y Educación, La Habana.
- González, F. (1989): Psicología. Principios y categorías, Ed. Pueblo y Educación, La Habana.
- \_\_\_\_\_ (1993): Problemas epistemológicos de la psicología, Ed. Plantel Sur del Colegio de Ciencias y Humanidades, UNAM. México, 164 pp.
- \_\_\_\_\_ (1995): Personalidad comunicación y desarrollo, Ed. Pueblo y educación, La Habana.
- González, F. y A. Mitjáns. (1989): La personalidad: su educación y desarrollo, Ed. Pueblo y Educación, La Habana. 264 pp.
- González, F. y Valdés, H. (1994): Psicología humanista, actualidad y desarrollo, Ed. de Ciencias Sociales, La Habana.
- González, V.(1994): Motivación y personalidad, Ed. Universitaria Sucre, Bolivia.
- Goodee, W. y P. Hatt (1971): Métodos de investigación social, Ed. de Ciencias Sociales, La Habana.
- Grado, J. (1988): Inducción, reclutamiento y selección, Ed. Mármol Moderno, México.
- Grossi, E.(1993): Constructivismo post- piagetiano. Un nuevo paradigma sobre el aprendizaje, Ed. Vozes, Brasil.
- Guilford, J.(1959): Personality, Ed. Mc Graw Hill, New York.

- \_\_\_\_\_ (1989): "La inteligencia desde el punto de vista del procesamiento de la información", Revista Interciencia, vol.5, no. 5. septiembre.
- Guión, R. (1969): Test para selección de personal, Ed. Rialp, Madrid, 774 p p.
- Gunnigle, P. (1997): Human resource management in irish organisations, Ed. Oak Tree Press, Dublin, Irlanda, 250 pp.
- Harre, R. y J. de Waele (1979): "Autobiography as a psychological method", en : Emergency strategies in social psychological research
- Herranz, A. y de la Vega, R. (1999): "Las competencias: pasado y presente", En revista Capital Humano, No.123, Año XII, 1999, pp.58-66. Madrid. Ed. Capital Humano.
- Herzberg, F. ( 1966 ): Work and the nature man, Ed. World, Cleveland, USA.
- Hernández, X. y E. Díaz, (1975): "Estudio factorial de una batería de pruebas, aplicadas al personal dirigente", Revista del Hospital Psiquiátrico, La Habana, vol. XVI, no. 1.
- Hunter, J. y R. Hunter (1984): "Validity and utility of alternative predictors of job performance", Psychological Bulletin, no. 96, 72-98 pp.
- Huse, E. y J. Bowditch. (1975): El comportamiento humano en las organizaciones, Ed. Deusto, España. 440 pp.
- Hyman, H. (1962): Interviewing in social research, Ed. University of Chicago Press, Chicago.
- Katz, D. y R. Kahn (1977): Psicología de las organizaciones, Ed. Trillas, Mexico.
- Kenmis, S. y McTaggart, R. (1992): ¿ Cómo planificar la investigación acción?, Ed. Laertes.
- Kimble, G. et al. (1992). Fundamentos de psicología general, Ed. Limusa, México. 553 p.p.
- Klix, F. (1987): "La Psicología de la cognición: consecuencias metodológicas, teóricas y prácticas", en: Psicología en el socialismo, Ed de Ciencias Sociales, La Habana.
- Klingberg, L. (1980): Introducción a la didáctica general, Ed. Pueblo y Educación. La Habana.
- Labarrere, A. (1994): Pensamiento, Ed. Angeles, México.
- Lachman, R. y E. Buttefield (1979): Cognitive psychology and information processing and introduction, Ed. Erlbaum, New Jersey.
- Latham, G. et al. (1980): "La entrevista situacional", Journal of Applied Psychology, No. 65, 422-427 pp.
- Latiesa, M. (1994). En : García M. et al (1994): El analisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación, Ed. Alianza Universidad Textos, Madrid. 604 pp.
- Leontiev, A. (1986): Sobre la formación de capacidades", en: Antología de la psicología pedagógica y de las edades, Ed. Pueblo y Educación, La Habana
- Levy-Levoyer, C. (1992). Evaluación del personal: los métodos a elegir, Ed. Díaz de Santos S.A., España, 146 pp.
- Linton, R. (1845): The cultural background of personality, Ed. Appleton Century, Co, U.S.A.
- Logenecker C. et al (1997): "El aspecto humano de la mejora de la producción", Harvard Deusto Business Review, no. 79, julio/agosto.
- López, V. (1994): "Las dimensiones esenciales de la motivación", Revista UPIICSA, México.
- Louart, P. (1994): Gestión de los recursos humanos, Ed. Gestión 2000, S.A. Barcelona. 262 p.

- Luria, A. (1975): "Importancia de un diagnóstico acertado", en: Superación para profesores de psicología, Ed. Pueblo y Educación, La Habana
- Mace, M. (1989): Promoción y formación de ejecutivos, Ed. Revolucionaria, La Habana.
- McClelland, D. (1973): "Testing for Competence rather than for Intelligence", in American Psychologist, January 1973.
- Maier, N. (1960): Psicología industrial, Ed. Rialp, Madrid, 634 pp.
- Maker, J. (1982): "Teaching models in education of the gifted". En: Taylor C: Multiple talent approach, Ed, An Aspen Publication University of Arizona, Tucson.
- Mallart, J. (1981): Psicología industrial y organizacional, Ed. Artes Gráficas, Madrid.
- Marx, K. y F. Engels (1971): Obras escogidas, Ed. Progreso, Moscú.
- Maslow, A. (1990): La personalidad creadora, Ed. Kairós, Barcelona, 480 pp.
- Mayer, R. (1986): Pensamiento, resolución de problemas y cognición, Ed. Paidós.
- Mayfield, E. (1964): "The selection interview: A Re.evaluation. of published research", Personel Psychology, no. 17, 239-260 pp
- Mc Clelland, D. y D. Burnham (1976): "Power is the great motivation", Harvard Business School Review, marzo-abril.
- Mertens, L (1996): Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos, Ed. Cinterfor, Colombia.
- Merton, R. et al. (1956): The focussed interview: A manual of problems and procedures, Ed. The Free Press, Glencoe.
- Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994): Dirección y administración de recursos humanos, Ed. Addison-Wesley Iberoamericana S. A., EUA.
- Mischel, W. (1979): Introducción a la personalidad, Ed. Interamericana, México
- Mitchell, M. et al. (1988): Research design explained, Ed. Holt, Reinhart and Winston, USA.
- Mitjans, A. (1995): Creatividad, personalidad y educación, Ed. Pueblo y Educación, La Habana.
- Moloney, K. (1998): ¿Es suficiente con las competencias?, Ed. Training and Development Digest.
- Morales, J. (1995): Metodología y teoría de la psicología, Ed. UNED, España.
- Morenza, L. et al (1990): La Psicología cognitiva contemporánea y el desarrollo de las capacidades intelectuales, Palacio de Convenciones, Pedagogía 90.
- Muñoz, J. (1998): Implantación de un sistema de selección por competencias, Ed. Training and Development Digest, Mayo.
- Murphy, G. (1947): Personality: A biosocial approach to origin and structure, Ed. Harper, New York.
- Nahoum, Ch. (1961) La entrevista psicológica, Ed. Kapluzz, Buenos Aires, 170 pp.
- Nocedo, I. y Abreu, E. (1989): Metodología de la investigación pedagógica y psicológica, Ed. Pueblo y Educación, La Habana.
- Noer, D. (1997): El cambio en las organizaciones, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 262 pp.

- Norman, D.(1987): Ciencias de la cognición, Ed. Paidós, Barcelona.
- Ohio State University.(1998):Introduction to DACUM, Ed. Center on Education and Training for Employment, USA
- OIT. (1993): Formación profesional. Glosario de términos escogidos, Ginebra.
- Olea, J. (1969): La formación y selección del personal, Ed Deusto, Bilbao, España. 142 pp.
- Ortueta, R. (1987): Técnicas de dirección de personal, Ed. Biblioteca de Ciencias Administrativas, España, 471 pp.
- Ouchi, W. (1982): Teoría Z, Ed. Fondo Educativo, Mexico, 262 pp.
- Owens, A. y D. Jewell.(1969): Personnell selection. Ed. Annual Review of Psychology, USA.
- Palop, (1981): Epistemología genética y filosofía, Ed. Ariel, Barcelona.
- Perebom, A. (1971): "Some fundamental problems in experimental psychology: an overview", Psychological reports, 28, 439-455 pp.
- Perego, L. y R. Riccardi (1984): La valoración del personal, Ed. Hispano Europea, Madrid.
- Pervin, L. (1978): Current controversies and issues in personality, Ed. Wiley and Sons, New York.
- Piaget, J. (1971): Psicología y epistemología, Ed., Ariel, Barcelona.
- Pinillos, J. (1975) Principios de psicología. Ed Alianza, Madrid.
- Pozo, J. (1991): Teorías cognitivas del aprendizaje, Ed. Morata. Madrid.
- Puchol, L (1994) Dirección y gestión de recursos humanos, Ed. Perspectivas y prospectivas, España. 200 pp.
- Rappaport, D. (1967): La estructura de la teoría psicoanalítica, Ed Paidós, Buenos Aires
- Reilli, R. y G. Chao (1982): "Validity and fairness of some alternative employment selection procedures, Personnel Psychology, no. 35, 1-62 pp.
- Reuchlin, E.(1969): Los métodos en psicología, Ed. Colección Beta, Barcelona.
- Reyes, A. (1996): Análisis de puestos de trabajo, Ed Limusa, México.
- Riesgo, L. (1990): Selección de personal, Ed. Paraninfo, Madrid.
- Rivera, O.(1980): "El estudio psicológico de las profesiones y la selección profesional", Boletín de Psicología. Hospital Psiquiátrico, La Habana, vol. III, no. 1 y 2.
- Riviera, R. (1974): Estructuración y elaboración de pruebas para selección de personal, Ed. Limusa, México.
- Riviere, A (1987): El sujeto de la psicología cognitiva, Ed. Alianza, Madrid.
- Robbins, S. (1994): Comportamiento organizacional, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 780 pp.
- Robertson, I. y P. Markin (1986): "Administración de la selección en Gran Bretaña: Una encuesta y critica", Journal of occupational psychology, no 59, 45-57 pp.
- Roff, H. y T. Watson. (1961): Job Analysis, Ed. Institute of personnel management, Londres.
- Rogers, C. (1959): "A theory of therapy, personality and interpersonal relationships, as developed in the client centered framework", en: Koch, S., Psychology: A theory of Science, Ed. Mc Graw Hill, New York, vol 3

- Ross, J. (1997): "Capital intelectual: lo que se puede medir se puede gestionar", Harvard Deusto Business Review, no. 78, mayo/junio.
- Rotter, J. y D. Hochreich (1975): Personality, Ed. Scott Foresman and Company, Illinois.
- Rush, J. (1984): Psychology. The personal science, Ed Wodsworth Publishing Company, U.S.A.
- Salgado, J. (1995): "La entrevista estructurada conductual: características, ventajas y limitaciones", Revista Alta dirección, no. 181, 177-180 pp.
- Sánchez, J. (1993): Selección de personal. Guía Práctica, Ed. Amarú, Salamanca, España. 134 pp.
- Schein, E.(1988): La cultura empresarial y el liderazgo, Ed. Plaza & Janes, Barcelona.
- \_\_\_\_\_ (1993): Psicología organizacional, Ed.Publimex, México, 252pp.
- Schmitt, N. (1976): "Social and situational determinants of interview decisions: Implications for the employment", Personnel Psychology, no 29- 101 pp.
- Shuare, M. (1990): La psicología soviética, tal y como yo la veo, Ed. Progreso, Moscú.
- Shorojova, A. et al. (1974): Problemas teóricos de la psicología de la personalidad, Ed. Orbe, La Habana.
- Siegel, S. (1970): Diseño experimental no paramétrico, Ed. Revolucionaria, La Habana.
- Smirnov, P. (1990): Motivación del cerebro, Ed. Mir, Moscú.
- Solé, M. (1987): "La teoría de la personalidad como fundamento del psicodiagnóstico", en: Boletín de psicología, Hospital Psiquiátrico de la Habana, no 1, vol X, enero-abril.
- Spencer, L. y McClelland, D. (1984): Competency Assessment Methods: History and State of the Art. USA.
- Smith, I. (1994): "La psicología organizacional en Cuba: Puntos de partida", Revista Cubana de Educación Superior, vol 11, no. 1, La Habana.
- Stanton, S. (1989). Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal, Ed. Limusa, México, 200 pp.
- Sternberg, R. (1982): La inteligencia humana, Ed. Paidós, Barcelona.
- \_\_\_\_\_ (1986):. Las capacidades humanas. Un enfoque desde el procesamiento de la información. Ed. Paidós, Barcelona.
- Swan, W. (1997): ¿Cómo escoger el personal adecuado?, Ed. Norma, Bogotá, 244 pp.
- Thorndike, R.L. (1949): Personnel Selection (Test and Measurement Techniques), Ed. John Wiley & Sons, New York
- Torroella, G. (1967): "Situación actual de las pruebas o exámenes psicológicos", Revista del Hospital Psiquiátrico de la Habana, VII (3).
- Trainor, N. (1998): "Navigating the waters of selection", Canadian HR report, Canada.
- Vigostky, L.(1978): Pensamiento y lenguaje, Ed. Revolucionaria, La Habana.
- \_\_\_\_\_ (1987): Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores, Ed. Científico Técnica, La Habana.
- \_\_\_\_\_ (1980): Desarrollo de las funciones psíquicas superiores, Moscú.

Von Teichman, M. (1998): "The future of internet hiring. Jobs will be e-mailed directly to the right candidates, Guide to recruitment & staffing", Canadian HR reporter, september 21.

Weisner, W. y S. Conshaw (1988): "A metaanalitic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview", Journal of Occupational Psychology, no. 61, 271-290 pp.

Wood, R. and T. Payne (1998): Competency based recruitment and selection, Ed. Wiley, U.S.A., 194 pp.

Wright, O. (1969): "Summary of research on the selection interview since 1964", Personnel Psychology, no 22, 391 - 413 pp.

Wright, P. et al. (1989): "La entrevista estructurada: Estudio adicional y meta análisis", Journal of Occupational Psychology, no. 62, 191-199 pp.

Zayas, P. (1996): ¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?, Ed. Academia, Ciudad Habana., 202 pp.

\_\_\_\_\_. (1997): El Rombo Investigativo: un método lógico-práctico en la concepción, proyección y ejecución de investigaciones, Ed Academia, La Habana, Cuba, 146 pp.

\_\_\_\_\_. (2001): ¿Cómo seleccionar al personal por competencias?, Ed. Academia, Ciudad Habana., 392 pp.

\_\_\_\_\_. (2002): La Psicología y la Administración como ciencias interrelacionadas, [www.monografia.com](http://www.monografia.com)