



Octubre 2010

## BREVE ESBOZO HISTÓRICO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

**Pedro Manuel Zayas Agüero**  
Doctor en Ciencias Psicológicas  
Universidad de Holguín

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

**Zayas Agüero, P.M.:** *Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal*, en *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, octubre 2010. [www.eumed.net/rev/cccs/10/](http://www.eumed.net/rev/cccs/10/)

---

### Resumen

Al valorar la historia de la selección de personal, se pueden distinguir las etapas que contribuyen al surgimiento y desarrollo como un proceso. La prehistoria de selección de personal, la Revolución Industrial, el surgimiento de la Administración y la Psicología como disciplinas científicas, la Primera y Segunda Guerras Mundiales, el desarrollo de la Psicología, el auge de los movimientos sociales en la década de los años 70 y el análisis crítico de la psicología, los cambios en la Gestión Recursos Humanos y la entrada de las competencias que son momentos cualitativos que abarcan la historia de la selección de personal.

### -Introducción

El proceso de selección no existe en abstracto, sino que es un producto de la relación hombre-trabajo, y es necesario analizarlo en su dinámica. Son múltiples las disciplinas y enfoques vinculados a este proceso; pero, su historia y desarrollo se encuentran íntimamente ligados a la Administración y la Psicología como disciplinas científicas.

Es igualmente interesante valorar los conceptos desarrollados por los especialistas de diferentes latitudes y distintas épocas, ya que pese al carácter

limitado que tienen las definiciones, estas poseen valor metodológico y carácter orientador, como reflejo de las concepciones de sus autores y a la vez se puede valorar el tratamiento conceptual, contextual y terminológico de esta problemática.

Estos períodos constituyen momentos cualitativos relevantes en el desarrollo de la selección de personal.

#### - **Prehistoria de la selección de personal**

El desarrollo del trabajo y el hombre llevó desde sus inicios a la necesidad de la división de las diferentes funciones entre los miembros de la comunidad. En la comunidad primitiva, la distribución del trabajo entre sus miembros se realizaba fundamentalmente por el sexo, la edad y las características físicas. En este período se ubica el primer momento de la actividad de selección de personas, el cual presenta un carácter natural espontáneo.

Algunos estudiosos hablan de la existencia del empleo rudimentario de procedimientos para seleccionar personas en función de diferentes actividades.

Los historiadores de la psicología reconocen los aportes y el tratamiento dado por los filósofos de la antigua Grecia al pensamiento psicológico. Al respecto Heibreder, E. (1971) plantea: "Platón reconoció, asimismo, diferencias individuales entre los hombres. En el estado ideal, la República, los hombres debían escogerse para cumplir las diversas tareas de acuerdo con su capacidad. Los dotados de razón superior debían ser dirigentes; los dotados de coraje guerreros; el resto de los hombres debían ser artesanos, labradores, mercaderes y esclavos, necesarios al Estado, pero inferiores en jerarquía a los guerreros y estadistas, así como los apetitos y los sentidos lo son al coraje y a la razón". Constituyen intentos de explicar en la antigüedad la conducta humana, las teorías de Hipócrates (460-370 a.n.e.) y posteriormente Galeno, sobre la base de los humores corporales; este último propuso los conocidos tipos temperamentales de colérico, flemático, melancólico y sanguíneo, aportes para conocimiento psicológico.

Durante la Edad Media el trabajo se caracterizó por adquirir un carácter prácticamente hereditario; la clase social condicionaba la elección y las posibilidades de desempeño de una actividad determinada. Así los oficios pasaban de manos de los padres a sus hijos. Una de las características de esta época es el desarrollo del trabajo artesanal. No obstante, en este período no desapareció el interés de los pensadores de la época en el estudio de las potencialidades del hombre en correspondencia con las actividades a desarrollar, así el español Juan Huarte, en el siglo XVI, en su libro *Examen de ingenios*, valoraba que las personas se diferenciaban en inteligencia y habilidades especiales, y recomendaba que se debía trabajar por conocer las inclinaciones especiales de cada persona con el fin de brindarle el adiestramiento necesario de acuerdo con sus características.

A través de los largos períodos históricos de la humanidad desde la comunidad primitiva hasta el feudalismo, aparecen diferencias notables en cada uno de ellos en cuanto a la selección de personal, pero tienen en común que no se institucionaliza, ni se sistematiza dicho proceso, sino que aparece con un marcado carácter espontáneo, natural en sus inicios y luego social. Con la

aparición de las diferencias sociales, en castas y clases, la selección muestra un carácter social visto desde una óptica macro y empírico espontáneo.

En este período histórico el proceso de trabajo se caracterizó por su poca complejidad desde el punto de vista tecnológico, y por cierto grado de independencia y ejecución desde el punto de vista social.

El desarrollo de la humanidad está estrechamente vinculado a los descubrimientos científico-técnicos. La Revolución Industrial inglesa de 1780, a partir de la invención de la máquina de vapor, dio un vuelco total a la industria y la agricultura, así como al desarrollo del transporte. A ello se une después la introducción del acero; la sustitución del vapor, como fuente de energía, por la electricidad; la aparición de la maquinaria automática, la transformación de las comunicaciones, la creciente introducción de los avances de la ciencia en la industria y el desarrollo de las nuevas formas de organización.

Estos aspectos revolucionaron los procesos productivos y transformaron la organización del trabajo, al producirse una mayor socialización de dichos procesos y ser necesario agrupar gran cantidad de personas al crearse las organizaciones fabriles.

El aumento de la socialización y la consecuente complejidad social, económica y técnica trajeron consigo la necesidad de la aparición de una nueva ciencia, la administración y la psicología. Aparejado a este período, surge el proceso de selección con carácter científico como un medio de conciliación en la relación hombre-trabajo.

#### **- El surgimiento de la psicología y dirección como ciencia**

El proceso de selección de personal es un proceso complejo en el que convergen no sólo diferentes disciplinas científicas, sino que dentro de la psicología sus diferentes ramas lo enriquecen desde una u otra dimensión.

La psicología es una ciencia joven y fue una de las últimas en desprenderse de la filosofía, como ciencia madre, por lo que sus orígenes están muy relacionados con el desarrollo de esta, la cual a su vez constituye su base, dado que todo sistema teórico en psicología parte de determinados supuestos filosóficos.

El escenario social determinó que la psicología se reconociera y adoptara cuerpo como ciencia independiente, al asumir la metodología de las ciencias naturales, las que en este período tuvieron un gran florecimiento a partir de un grupo de descubrimientos que impactaron el desarrollo social gracias al empleo del método experimental, lo que produjo avances significativos en el desarrollo de dichas ciencias. Esta condición le había sido negada hasta este momento porque se le señalaba debilidad metodológica en el estudio de su objeto, por el carácter subjetivo y especulativo de la misma.

La historiografía consultada sobre el tema señala que los primeros atisbos de reconocimiento de la psicología como ciencia independiente son los trabajos de E. Weber, G. Fechner y H. Helmholtz.

Ernst Heinrich Weber (1795-1878) desarrolló estudios sobre el sentido del tacto y realizó experimentos en los que trataba de descubrir en qué medida el sentido muscular interviene en la discriminación de los pesos.

Gustav Theodor Fechner (1801-1887) enfocó los problemas de la medición en psicología en sus investigaciones sobre la sensación y la percepción. Como parte de su contribución a la psicología, Fechner enunció la ley de Weber sobre la base de resultados alcanzados por este último donde establecía una relación matemática entre lo físico y lo mental.

Por su parte Hermann Von Helmholtz (1821-1894) al igual que sus colegas trabajó sobre los órganos de los sentidos fundamentalmente en el funcionamiento de los ojos y los oídos, enunciando la teoría de Young-Helmholtz y proyectó el empleo de métodos como la observación y la experimentación en el estudio de aspectos psicológicos.

Coincide casi toda la bibliografía en que el centro de mayor apogeo y desarrollo de donde emergió el germen de la psicología como ciencia fue la ciudad alemana de Leipzig, donde convergieron diferentes especialistas fundamentalmente vinculados a la medicina.

Asimismo, se plantea que el primer laboratorio de psicología fue creado por Wilhem Wundt, quien sugirió la existencia de cuatro temperamentos: emocional, no emocional, estable e inestable, los que constituyen la base de las clasificaciones posteriores de C. Jung y H. Eysenck.

Se señala, además, como otro de los precursores de la Psicología a H. Ebbinghaus (1850-1909), quien realizó estudios sobre la memoria, en los que introdujo el empleo de un test basado en sílabas sin sentido.

Dentro de los descubrimientos de la época que contribuyeron al desarrollo de la psicología está la teoría de Darwin sobre la evolución de las especies.

Francis Galton (1822-1911) dirigió su atención hacia las diferencias individuales y creó técnicas para realizar mediciones, por lo que se le considera el creador de los tests psicológicos; además, introdujo elementos de estadística en el análisis de los datos. Se plantea también que empleó "curvas de probabilidad ordenando sus casos en escalas, a las que se consideran las antecesoras de las escalas de correspondencia, y creó un procedimiento para representar gráficamente y establecer en forma cuantitativa el grado de relación entre dos variables, obteniendo así lo que él denominó el índice de correlación. Sus estudios acerca de la teoría de las estadísticas fueron continuados por su discípulo Karl Pearson, quien creó la fórmula producto-momento ampliamente utilizada en la actualidad para obtener el coeficiente de correlación" (Heibredner, E., 1971).

En otra dimensión geográfica los franceses J. Charcot (1825-1893), Liebault (1823-1904), H. Bernheim (1840-1919) y P. Janet, (1859-1893), trabajaban fundamentalmente en la psicología y los fenómenos anormales.

Entre los principales contribuyentes al desarrollo de la psicología en sus inicios no se puede dejar de mencionar a James Mc Keen Cattell (1860-1944) a quien se le atribuye haber sido el primero en emplear en 1890 el término test mental en el examen de diferencias individuales.

Por otra parte Lienert, S. (1990) plantea que Rieger, en 1885, elaboró el "Proyecto de método de utilidad general para la prueba de la inteligencia", el cual contiene instrucciones de cómo se pueden investigar diferentes funciones psíquicas, tales como la percepción, la apercepción, la memoria y la capacidad de combinación, entre otros. Añade este autor que en 1897, T. Ziehen en su obra *Principios y métodos de la prueba de la inteligencia*, formuló ítems en el sentido en que son empleados en los tests actuales y señaló el criterio de selectividad de los tests.

Otra figura importante es el alemán William Stern (1871-1916), quien en 1911 dio a conocer su obra *La psicología diferencial y sus bases metódicas* y en 1912 *La prueba de la inteligencia en niños y jóvenes* donde formula su definición de inteligencia e introduce el cociente de inteligencia (Lienert, S., 1990). Se plantea, además, que Stern introdujo el término psicotécnico.

Decisivos en el desarrollo de la Psicología fueron los trabajos del psicólogo inglés Charles Spearman (1863-1945), continuador de los estudios de F. Galton y K. Pearson K, y a quien se le atribuye el desarrollo del análisis factorial, que tuvo una repercusión significativa en el desarrollo ulterior de la psicología y en la elaboración de diferentes técnicas psicológicas en particular.

Sobre la base del desarrollo del análisis factorial, Spearman realizó el estudio de los aspectos relativos a la inteligencia, identificando que en las habilidades del hombre existía un factor común a todas ellas al descubrir la existencia de niveles de correlación entre las mismas, a lo que denominó factor (g), a la vez que existían factores específicos, que determinan las diferencias entre las habilidades y se caracteriza por la relativa independencia de estas, a lo que denominó factor (e).

Posteriormente, incluyó la presencia de lo que denominó factores de grupo, caracterizados por la existencia de un factor común entre varias habilidades afines, o sea, relaciona en un conjunto un grupo de habilidades, y dentro de ellas plantea los siguientes:

- verbal (v): sinónimos, opuestos, vocabulario, analogías
- mecánico-espacial: relaciones espaciales
- numérico (n): aptitud para operaciones numéricas
- memoria, lógica: inducción, deducción
- voluntad (w): introducido por Webb y aceptado por Spearman, como factor de persistencia
- habilidad (h): cleverness factor; c factor, capacidad de cambiar rápidamente de una tarea mental a otra distinta, postulado por Garrett y aceptado por Spearman como factor importante de rapidez, originalidad, humor
- perseveración (p): factor opuesto al anterior que se expresa en la tendencia a la inercia y la perseverancia.

Las formulaciones de Spearman tienen una repercusión significativa en el desarrollo de la psicología y en particular en el desarrollo de los tests psicológicos, algunos de los cuales son empleados aún en la actualidad con fuerza en muchos países.

Dentro de estos se pueden señalar el Pattern Perception Test de Penrouse, el test de Matrices Progresivas de Raven, el test de Domino de Anstey, el test de Inteligencia Libre de Cultura de R.Cattell y A. Cattell, e inventarios para el

estudio de la personalidad, tales como el 16 P.F. de Cattell, Saunderson y Stice y el inventario de la personalidad de H. Eysenck.

Los primeros tests elaborados estaban dedicados a medir funciones simples fundamentalmente de carácter psicofisiológico. A partir de los estudios realizados por Alfred Binet en colaboración con J. Simon trabajaron en la medición de funciones complejas y elaboraron la primera escala de inteligencia, denominada Escala Métrica de Inteligencia, destinada a valorar los niños subnormales de la escuela de París.

Esta primera versión del test que fue editado en 1905, constaba de 30 ítems organizados en orden creciente de dificultad y abordaba un grupo de funciones tales como juicio, razonamiento, comprensión y algunas funciones sensoriales y perceptivas.

Los tests fueron elaborados realizando aplicaciones a niños normales y a grupos de niños subnormales; a partir de ahí se definió el grado de complejidad de los mismos (Morales, J., 1995). Esta escala sufrió transformaciones en 1908, agrupándose los ítems por niveles de edades, y surgió el término de "edad mental"; posteriormente fue revisada en 1911. En 1916 se realizó la adaptación por L. M. Merrill a la que se denominó Stanford-Binet.

En relación con la introducción de la psicología en la actividad laboral, Casas, J. (1993) plantea: "La historia de la inclusión de la psicología en las empresas es inevitablemente la historia de la psicología industrial norteamericana, ya que fue en Estados Unidos donde apareció como una disciplina especializada de la psicología el día 20 de Diciembre de 1901, cuando el doctor Walter Dill Scott, psicólogo de la Northwestern University la fundó al pronunciar un discurso sobre las posibles aplicaciones de los principios psicológicos al campo de la publicidad".

No puede dejar de mencionarse entre los precursores de la psicología a Hugo Munsterberg (1863-1916) discípulo de Wilhelm Wundt y sucesor de William James en el Laboratorio de Psicología de Harvard, quien es considerado el padre de la psicotecnia y de la psicología laboral.

En 1911, Munsterberg publicó su libro *Psychologie und Wirtschaftleben*. Dunnette, M. (en: Valle, A., 1995) plantea: "fue quien a raíz de los accidentes que se sucedían en los tranvías eléctricos, inició en 1911 una serie de estudios de las aptitudes físicas y psíquicas requeridas para ese puesto de trabajo. Más tarde, a partir de los sucesos del Titanic llevó a cabo varios estudios sobre la selección de oficiales de la marina mercante, tratando de evitar que pudieran volver a darse aquellas órdenes contradictorias (motivadas por causas psicológicas) que refieren en el choque de dicho trasatlántico con el iceberg. Contemporáneos con Munsterberg son los franceses Jean M. Lahy, que llevó a cabo estudios sobre la selección de mecanógrafas, y Camus y Neper que lo hicieron sobre las aptitudes de los aviadores" y añade "en Alemania Woede y Piorkowsky iniciaron pruebas con conductores, y en E.U., Frank Parsons estableció exámenes de interés ocupacional para jóvenes."

Estas formulaciones evidencian la introducción de la Psicología en la actividad laboral en diferentes latitudes de forma simultánea y en especial en la valoración de las aptitudes de las personas que inciden en el desempeño de la misma.

Simultáneamente o paralelamente se desarrolla la ciencia de la dirección. Desde los primeros instantes en que se formula una teoría científica sobre la administración, la psicología ha estado indisolublemente ligada a esta; de hecho se plantea la integración de postulados de la psicología a la teoría de la administración, significando que toda teoría, escuela o corriente de la administración lleva consigo una concepción sobre la actuación del ser humano, lo que constituye objeto de estudio de la psicología.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) fue iniciador de la escuela clásica de la organización científica del trabajo, que abordó científicamente el proceso administrativo sobre la base del análisis del trabajo mediante el estudio de tiempos y movimientos, descomponiéndolo en sus elementos más simples y buscando los métodos mediante los cuales se lograra incrementar la productividad de los trabajadores.

La selección de personal con un carácter sistemático surge a partir de la escuela de la administración científica. Frederick Taylor (1903) en su libro *Shop Management* planteó un grupo de principios de administración vinculados con la supervisión del trabajo de los operarios, formulando como primer principio: "Asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes personales (selección científica del trabajador)." Posteriormente, en 1911 en su obra *Los principios de la administración científica*, formula el principio de preparación, en el cual contempla la necesidad de "seleccionar científicamente los trabajadores y prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor." (Chiavenato, I., 1986)

Se pueden identificar puntos de contacto entre algunos principios y postulados de la teoría clásica de la organización científica del trabajo que constituyen objeto de tratamiento por la psicología. Así, entre los principios abordados por Taylor en su concepción de la organización del trabajo, se encuentra la selección y entrenamiento de los trabajadores, lo que obviamente lleva implícito un trabajo de estudio del individuo fundamentalmente basado en sus aptitudes y rasgos psicofisiológicos.

Se debe significar que esta es la primera orientación del objeto de estudio de la psicología del trabajo, por lo que puede afirmarse que la relación entre ambas disciplinas surge de las entrañas del primer intento de elaboración científica de una teoría sobre administración. De este período es la obra de Lilliam Gilbreth *La Psicología de la Administración*, publicada en 1914.

Entre los representantes de este período se encuentra H. Emerson (1853-1931) que popularizó la administración científica y desarrolló los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de empleados.

Otro de los precursores de la administración como ciencia fue Henry Fayol (1841-1925) quien planteó la existencia de seis grupos de funciones básicas en la empresa y que a cada función esencial le corresponde una determinada capacidad específica que el hombre debe poseer para ejercerla bien. Estas funciones básicas son las técnicas, las comerciales, las financieras, las de seguridad, las contables y las administrativas.

Henry Fayol abordó dentro de su concepción teórica la existencia de un conjunto de cualidades que debía poseer un administrador y la necesidad de su formación tomando en cuenta sus aptitudes y cualidades personales; y también

hace referencia dentro de sus principios, al espíritu de equipo y el papel que tiene la comunicación en el mismo.

Entre las principales cualidades para desarrollar esas funciones Fayol señala las físicas, las intelectuales, las morales, la cultura general, los conocimientos especiales y la experiencia.

La psicología del trabajo surge de la simbiosis de la psicología experimental y la psicología diferencial con la organización del trabajo, como reflejo de la necesidad social de optimizar el proceso laboral. Esta nueva disciplina de la psicología se ocupa de problemas relacionados con la organización, el análisis del trabajo y los procesos de adaptación del hombre al trabajo y del trabajo al hombre.

Independientemente de reconocer la existencia de varios sistemas teóricos en la psicología y en la administración, se puede afirmar el carácter de ciencias de ambas disciplinas dentro del contexto de las ciencias sociales, ya que su objeto está precisado, con leyes, principios y métodos comunes.

Es reconocido por parte de los especialistas en administración el carácter complejo e interdisciplinario de esta, partiendo de la influencia y participación de un conjunto de disciplinas, por lo que plantean la existencia de las ciencias de la administración.

Se considera que independientemente del papel y el aporte de un grupo de ciencias particulares a la administración, esta tiene un objeto de estudio propio, bien definido. Y aunque en la literatura existente, la mayoría de los autores reconocen la participación de disciplinas tales como el derecho, la pedagogía, la economía, la psicología, la cibernética y otros, en ocasiones no queda bien precisado a qué nivel y en qué grado contribuye cada una de esas ciencias particulares a la administración; por ello se precisará la interacción y la contribución de la psicología a la administración empresarial.

#### **- Primera y Segunda Guerras Mundiales**

Hay acontecimientos históricos en los que la necesidad impulsa o facilita el desarrollo de determinadas esferas del conocimiento. En este caso las confrontaciones mundiales exigieron el reclutamiento de grandes grupos de personas en función de la guerra, y la necesidad social abrió un espacio para el desarrollo de la psicología y en especial de la selección de personal.

Siendo Robert Yerkes presidente de la American Psychological Association, Arthur S. Otis elaboró a estos fines, en 1917, el primer test colectivo de inteligencia, el denominado Test Army Alpha para las personas que dominaban el idioma inglés y sabían leer y escribirlo, y el Army Beta para analfabetos y extranjeros con poco dominio del idioma.

A su vez, las características y complejidades de ambas guerras orientaron la atención de los psicólogos hacia otras esferas tales como el ejercicio del liderazgo, el trabajo en equipo, la moral del grupo tanto en condiciones de paz como de guerra, el perfeccionamiento de los métodos de selección y algunos elementos de ingeniería humana en el diseño de la cabina de los pilotos que les permitiera una mejor ejecución, lo que algunos autores consideran la base del surgimiento de los estudios ergonómicos.



Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, alrededor de 200 psicólogos que habían participado en el conflicto bélico y acumulado una importante experiencia, debían incorporarse a la actividad laboral en condiciones de paz.

Terminado el conflicto, la American Psychological Association creó una sección de Psicología Industrial y Comercial, que incorporó las experiencias adquiridas en el otro campo de batalla que es el mundo empresarial.

Los psicólogos engrosaron las filas de los departamentos de personal de las empresas, entre cuyas funciones esenciales se encontraba la selección del personal, que adquirió un gran auge en este período, así como la creación de técnicas de selección.

#### - **Desarrollo de la psicología**

En el desarrollo de la psicología, principalmente para la construcción de los tests psicológicos, se debe resaltar el empuje recibido por parte de los avances en la estadística y en especial el desarrollo del análisis factorial, cuya paternidad y desarrollo se le atribuye a Ch. Spearman, T. Kelley, H. Hottelling, y L. Thurstone.

La selección de personal ha sido objeto de estudio de la esfera de la psicología que se encarga de la actividad laboral, bajo las distintas denominaciones que ha tenido en el curso de su historia, ya sea psicología industrial, psicología del trabajo o psicología organizacional.

A partir de la teoría de Spearman, y opuesta a esta, Thorndike, E. (1913), de la Universidad de Columbia, y el inglés Thomson, G. (1938) formulan la denominada teoría Multimodal de la Inteligencia, en la cual niegan la existencia de un factor general y plantean que es un conjunto de factores independientes, que la inteligencia está formada por numerosas habilidades diferentes.

Thorndike plantea la existencia de un gran número de factores de la inteligencia, entre los cuales distingue los siguientes:

- Inteligencia abstracta (aptitud para las ideas, lenguaje, matemática, ciencias y negocios).
- Inteligencia mecánica (cosas y conocimientos comerciales).
- Inteligencia social (comprensión de otros, energía, persistencia, autocontrol, habilidad de persuasión, habilidad política y otras).

Sobre la base de esta teoría Thorndike construyó en 1926 el test denominado CAVD (completamiento, aritmética, vocabulario y dirección). Posteriormente, Thorndike y Thomson demostraron la existencia de correlaciones entre estos factores que habían identificado como independientes.

Otra de las concepciones en el estudio de la inteligencia es el análisis factorial múltiple o análisis multifactorial, el cual surgió y se desarrolló en Estados Unidos en la Universidad de Chicago, y sus principales representantes son L. Thurstone, T. Kelley y Hull, C., quienes niegan la existencia de un factor general y factores específicos y plantean que la inteligencia está conformada por lo que denominan habilidades primarias, definidas por L. Thurstone como “una serie de habilidades que se combinan entre sí al objeto de producir la aptitud para cualquier ejecución intelectual compleja” y que se identifican con los factores de grupo (Heibredder, E., 1971).

Entre las principales habilidades primarias L. Thurstone planteaba las siguientes: verbal (vocabulario, comprensión), numérica, espacial, fluencia verbal, memoria y razonamiento.

Alrededor de 1940, L. Thurstone encontró la existencia de correlaciones entre las habilidades primarias, derivando de ello lo que denominó como un factor general de segundo orden de significación.

A partir de esta teoría se crearon tests como el P.M.A., el Chicago Test of Mental Ability (verbal, memoria, espacial, numérico, razonamiento) de L. Thurstone y Th. Thurstone.

Constituyeron una explosión en el período de 1940 a 1960, con el consecuente desborde metodológico por el uso indiscriminado de los mismos, y aparecieron las baterías de tests de aptitudes, los cuestionarios autodescriptivos, cuyo primer prototipo fue el Personal Data Sheet de Woodworth.

Así surgen también los denominados tests de ejecución o situacionales creados por H. Hartshorne y B. May y las técnicas proyectivas como el Rorschach. Muchas de estas técnicas fueron empleadas en otros desarrollos en distintas ramas de la psicología, pero también enriquecieron el panorama instrumental del cual se nutrió en gran medida la psicología aplicada a la actividad laboral y el proceso de selección de personal en particular.

C. Burt y P. Vernon propusieron lo que Anastasi, A.(1970) denomina "teorías jerárquicas" donde elaboran un modelo de los factores componentes de la inteligencia que plantean la existencia de un factor general (g), de este se derivan dos factores generales de grupo que son el factor verbal educativo y el práctico mecánico. Del factor verbal educativo se derivan factores específicos, como el verbal y el numérico, y del factor práctico-mecánico, la información mecánica, las aptitudes espaciales y manuales.

Resultan de valor en el desarrollo de la psicología las formulaciones de J. Guildford en 1947 sobre el estudio de la inteligencia. Este autor considera la existencia de tres dimensiones principales en la estructura del intelecto:

Las operaciones mentales dentro de las que distingue: la evaluación (decisiones que conciernen a la bondad o a la adecuación de las ideas); el pensamiento convergente (paso de la información a una "respuesta acertada" específica); el pensamiento divergente (paso de la información a un grupo de soluciones adecuadas); memoria (retención de información y la cognición) reconocimiento de estructuras, de hechos.

Estas operaciones pueden ser clasificadas con respecto al contenido y el producto.

La dimensión del contenido puede ser: figurativo (objetos directamente percibidos, hechos, dibujo); simbólico (letras, números ); semántico (verbal); y, la conducta (interpretación de la conducta humana).

La dimensión de los productos distingue: las unidades de información, las clases de unidades, las relaciones entre las unidades, los sistemas de información, las transformaciones y las implicaciones.

La relación entre las tres dimensiones implica la existencia de 120 habilidades producto de las diferentes combinaciones que se pueden formar. Cada

combinación constituye una tarea que puede ser representada en un test. Con respecto a las formulaciones de L. Thurstone se plantea que tienen la ventaja de distinguir el contenido de los diferentes procesos, que en la teoría de este aparecen mezclados de forma indiscriminada.

Muchos fueron los tests creados sobre la base del análisis factorial que impactaron la esfera de la valoración de las aptitudes tales como el test de aptitudes mentales primarias (PMA), test de clasificación de actitudes de Flanagan (FACT), test de aptitud múltiple (MAT), el test de examen de aptitud de Guildford-Zimmerman, los tests unifactoriales de Holzinger-Crowder.

Deben destacarse, por su trascendencia en el desarrollo de la Psicología para la selección de personal, los trabajos de G. Bennett, H. Seashore y A. Wessman, creadores de diferentes tests, entre ellos la batería del test diferencial de aptitudes (DAT), ampliamente usada en la orientación profesional, y la batería de tests de aptitud general (GATB).

La batería del DAT consta de 8 subtests: razonamiento abstracto, razonamiento verbal, razonamiento numérico, razonamiento espacial, razonamiento mecánico, aptitud burocrática, deletreo y frases.

El GATB fue elaborado y puesto en práctica por el Servicio de Empleo de los Estados Unidos y está compuesto por 12 subtests, 8 de lápiz y papel y 4 de aparatos, con la finalidad de valorar los siguientes factores:

- G (general): habilidad de razonamiento general, una mixtura de tests titulados vocabulario, espacial, tridimensional y razonamiento aritmético.
- V (verbal): vocabulario.
- N (numérico): cálculo, razonamiento aritmético.
- P (percepción formal): emparejamiento de instrumentos, emparejamiento de formas.
- Q (percepción burocrática): comparación de nombres, coordinación motora, trazado.
- K (coordinación, motora, trazado).
- F (destreza digital): unión, desunión.
- M (destreza manual): colocar, volver.

Otro aspecto en el que los especialistas centraron su atención fue en el estudio de las funciones motoras, por el papel de las mismas en el desarrollo de la actividad laboral, reconociendo la especificidad de estas en correspondencia con determinados tipos de actividad.

Para ello se crearon diferentes tipos de tests de aparatos y de lápiz y papel con la finalidad de analizar esta función. Entre los principales tests de aparatos destinados a valorar las aptitudes motoras se encuentran los tests de coordinación compleja empleados en el programa de clasificación de las Fuerzas Aéreas de los Estados Unidos, el test de destreza para piezas pequeñas de J. Crawford, el tablero de clavijas de Purdue, el test de proporción manipulativa de Minnesota, el test de destreza de E. Stromberg y el test de destreza para el manejo de herramientas de G. Bennet.

Entre los estudios realizados en esta época sobre los principales factores de las funciones motoras, E. Fleishman, sobre la base del análisis factorial, identificó las aptitudes siguientes: precisión de control, coordinación de varios miembros, orientación de respuesta, tiempo de reacción, velocidad del

movimiento en el brazo, control de marcha, destreza manual, destreza digital, firmeza de brazo y mano, velocidad de muñeca y dedos y precisión.

No puede desconocerse además, el interés mostrado desde principios del siglo XX por el papel que desempeñan los intereses, las actitudes, los motivos en la actuación humana. Así surgieron técnicas destinadas a ser empleadas en la orientación vocacional y la selección, tales como la hoja de intereses vocacionales (VIP) elaborada por K. Strong, y otros como el Kuder-ocupacional de G. Kuder, el catálogo de intereses de L. Thurstone, el examen de intereses de Guilford-Shneidman-Zimmerman y el inventario de intereses de ocupación de E. Lee, y L. Thorpe.

Es necesario destacar, además, los trabajos realizados en el análisis de la validez y el valor predictivo de los tests psicológicos, principalmente los de A. Wald, alrededor de 1940, sobre la teoría de las decisiones estadísticas.

Anastasi, A. (1970), señala también a H. Taylor y J. Russel como precursores en la teoría de las decisiones en el empleo de los tests psicológicos, y son importantes también los trabajos desarrollados por G. Glesser y L. Cronbach.

Aunque se ha significado algunos momentos que tienen una incidencia clave en el surgimiento de la psicología, en función de la selección de personal, no es posible realizar en este trabajo un análisis detallado de la historia de la psicología, pero es necesario precisar que desde su surgimiento ha tenido un desarrollo constante, expresado en las diferentes posiciones, enfoques, teorías y escuelas que explican la actividad psíquica del hombre desde distintas posiciones.

En este sentido, se puede afirmar que desde el surgimiento de esta disciplina, las diferentes concepciones teóricas como el introspeccionismo, el psicoanálisis, la gestalt, el conductismo, la psicología humanista, la psicología cognitiva y la psicología marxista, han realizado desde sus posiciones aportes significativos a la actividad de selección de personal tanto desde el punto de vista teórico como metodológico.

Al analizar el surgimiento de la psicología como ciencia y su vinculación con la selección de personal, ya se valoró el papel desempeñado por la psicología experimental, la psicología diferencial y la organización del trabajo.

No obstante, la psicología del trabajo como una rama aplicada de la psicología y en este contexto la selección de personal, ha estado influenciada en su desarrollo histórico por los diferentes sistemas teóricos existentes en esta disciplina científica.

Un ejemplo evidente es el hecho de que los especialistas que laboran en esta esfera enfocan de forma diferente los procesos de selección de personal, a partir de las concepciones de la personalidad y los aspectos metodológicos unidos a estas.

Existen múltiples enfoques alrededor del estudio de la personalidad como principal manifestación del ser humano, los cuales condicionan el diagnóstico psicológico y resulta necesaria la búsqueda de los elementos comunes en el abordaje de esta importante categoría.

Aspectos tales como la unidad conocimiento- actividad, la relación compleja entre lo objetivo y lo subjetivo, lo biológico y lo social, el carácter reflejo de los

fenómenos psíquicos, la concatenación de los distintos procesos y fenómenos, el enfoque histórico-cultural, la concatenación, el principio del desarrollo y categorías como la zona de desarrollo próximo, influyen decisivamente en los procesos de selección de personal mediante el estudio de su objeto supremo, la relación hombre-trabajo.

Resultan de particular interés las concepciones de L. Vigotsky sobre el enfoque histórico cultural en el estudio de las funciones psíquicas superiores, de innegable valor teórico y metodológico para la psicología.

Un concepto básico para la psicología es el concepto de desarrollo, este debe entenderse, según L. Vigotsky, como una serie de cambios cualitativos o de saltos y no simplemente como producto de meros cambios cuantitativos o acumulativos.

Otro elemento que contribuyó al estado actual de desarrollo de este objeto de estudio son los denominados Centros de Evaluación, creados en el mundo empresarial en 1965, como parte de un nuevo programa de entrenamiento y desarrollo de la American Telephone and Telegraph Company AT&T, aunque sus orígenes parten de los centros de selección creados durante las guerras mundiales por los servicios especiales de Inglaterra y Estados Unidos. Estos centros son hoy uno de los procedimientos más altamente valorados en la ejecución de los procesos de selección.

Como otros aspectos significativos que inciden significativamente en el desarrollo de la psicología e influyen en el proceso de selección de personal, se pueden señalar el desarrollo de la computación y de las técnicas estadísticas, así como de diferentes métodos, técnicas e instrumentos.

### **- Auge de los movimientos sociales en la década de los años 70 y análisis crítico en la Psicología**

El desarrollo de las ciencias en la historia de la humanidad ha sido un factor esencial en el progreso social, pero a su vez el avance social es un elemento que condiciona el desarrollo y las formas de manifestación de las ciencias.

La evolución del proceso de selección de personal, a partir de la Segunda Guerra Mundial, intensificó sus vínculos con la psicología fundamentalmente desde el punto de vista metodológico.

La complejidad de la situación social, la crisis petrolera, la guerra en Vietnam, la lucha por los derechos civiles de las minorías étnicas, las crisis en el empleo y el desarrollo crítico de la psicología, entre ellos el surgimiento de la psicología humanista en 1965, la psicología cognitiva y las posiciones mantenidas por la psicología marxista con respecto al mal uso de algunos métodos y técnicas, específicamente los tests psicológicos, método que cobró gran auge a partir de las guerras mundiales, introdujeron un nuevo panorama en el desarrollo de los procesos de selección de personal, y generaron una posición de cautela en cuanto al empleo de estos métodos, que para la imagen popular eran los métodos de la psicología.

Como consecuencia, aparecieron leyes y se exigió la validación de las técnicas, como una garantía de la ausencia de prejuicios discriminatorios, lo que evidentemente grava de forma inmediata los costos de la empresa.

Puchol, L. (1994) valora el comportamiento de este fenómeno en España y al respecto plantea lo siguiente "Muy utilizadas hace algunos años, las pruebas psicotécnicas o tests psicológicos están viéndose relegadas a unos casos muy concretos, como la selección de personal administrativo y obrero, así como la de titulados superiores en busca de su primer empleo".

Las principales razones de este rechazo según el autor son: rechazo de los aspirantes a pruebas de larga duración, valoración de estas como violadoras de la intimidad personal y escasa confianza por parte de los empresarios por las filtraciones que se producen de las pruebas, posibilidad de aprendizaje de las mismas y falseamiento en función de la deseabilidad social. No obstante reconoce la utilidad de las mismas.

Stanton, E. (1989) por su parte, hace referencia a la situación existente en los Estados Unidos sobre esta problemática; en este sentido escribe: "Contrariamente a una idea popular errónea, el gobierno y los tribunales no han eliminado el uso de las pruebas psicológicas en la selección de personal. Si hay algo de cierto, es que muchas organizaciones han hallado que las pruebas psicológicas apropiadamente diseñadas y administradas han ayudado a seleccionar un mejor personal, y que un programa profesionalmente desarrollado ha sido con frecuencia la mejor defensa contra cargos pretendidos de discriminación en el empleo", y agrega: "Las pautas acerca de Procedimientos de Selección de Personal de Empleados publicadas por la Comisión de Igual Oportunidad de Empleo, manifiestan claramente que (las pruebas psicológicas) ...apropiadamente ratificadas y uniformadas pueden contribuir de manera significativa al cumplimiento de normas no discriminatorias de personal. Se reconoce también que pruebas profesionalmente elaboradas...pueden en gran medida ayudar a desarrollar y mantener una eficiente fuerza de trabajo y ayudar a la utilización y conservación, en términos generales de los recursos humanos."

Todos estos elementos atenuaron en cierta medida el interés y la atención de la psicología con respecto a la selección de personal en este período.

#### - **Cambios en la Gestión de Recursos Humanos**

El término recursos humanos, según Puchol, L. (1994), es lanzado a finales de los años 70 y principios de los años 80 por autores norteamericanos, aunque ya el mismo era empleado por representantes de la denominada Escuela de las Relaciones Humanas, y señala que algunos autores plantean que la adopción de este nuevo enfoque fue la reacción norteamericana ante los resultados y las políticas en esta esfera del management japonés.

Los cambios ocurridos en los últimos años en las distintas esferas de la vida social y la necesidad de lograr niveles de competitividad sostenida, han incidido en la determinación de los factores esenciales en la búsqueda de ventajas competitivas que permitan alcanzar cada vez niveles superiores de desempeño; esto ha llevado a colocar en el centro de todo proceso organizacional, al ser humano.

Así, hoy día se habla de que el hombre es el principal activo y ventaja estratégica de una organización y se introducen nuevos términos como capital humano, capital intelectual, potencial humano. Se plantea que la sociedad futura es la sociedad del conocimiento (Drucker, P. (1992). Todos esos

elementos afianzan la necesidad de contar con los medios adecuados para proveer a las organizaciones del personal capaz de enfrentar los retos del desarrollo actual y prospectivo de la sociedad.

#### **- Gestión por competencias**

Los grandes cambios que se operan en el mundo contemporáneo, unidos al desarrollo de las ciencias, han influido con fuerza en la esfera laboral, han originado cambios en los enfoques teóricos y en los métodos, surgiendo nuevos conceptos que dan respuesta a nuevas situaciones; así el término competencias invade el campo de la gestión de recursos humanos, y consecuentemente las disciplinas científicas que abordan este objeto.

La introducción del término competencias data de la década de los años 20 en los Estados Unidos en lo referente sobre todo a la capacitación, pero el auge en el empleo del mismo se desplaza de fines de los años 60 a los 70, y se considera al psicólogo David Mc Clelland uno de los pioneros. Luego es retomado en los 90 con las formulaciones de Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional.

En la actualidad dentro del papel preponderante que alcanza la gestión de recursos humanos, se habla de la gestión por competencias, que inunda todas las áreas de este proceso. El estudio y aplicación de éstas se enfoca desde diferentes ángulos, tanto macroestructuralmente, al nivel de la organización como un todo, como desde el punto de vista particular de cada trabajador. Así se habla de certificación de competencias, capacitación por competencias, carpeta de competencias, validación de competencias y perfiles de competencia.

#### **Consideraciones**

El desarrollo del trabajo y el hombre llevó desde sus inicios a la necesidad de la división de las diferentes funciones hasta la integración, que está hoy en uso.

Resulta interesante que al abordar el objeto de estudio de la selección de personal, conocer su evolución histórica, lo que permite ubicar las particularidades que inciden en el estado actual del mismo. No se pretende agotar, ni realizar una historia pormenorizada de la selección de personal, pero sí es necesario determinar el nivel de desarrollo en los diferentes períodos que caracterizan al fenómeno, sobre la base del empleo del método lógico histórico, lo que permite identificar los momentos cualitativos más importantes resaltando las características fundamentales de cada período.

## **Bibliografía**

- Actual Recursos Humanos (2000). Listado de competencias. <http://www.actual.com>.
- Alless, Martha, A. (2003). Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. 2da ed. Buenos Aires: Argentina, pp 252.
- Anastasi, A. (1977): Tests psicológicos, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 644 pp.
- Boyatzis, R.E. (1982): The Competent Manager, Ed. John Wiley & Sons, New York.
- Casas, J. (1992): Cómo reclutar y seleccionar el personal, Ed. Vecchi S.A., Barcelona, 176 pp.
- Cook, M. (1984 ): Humans resources. Director`s handbook, Ed. Prentice Hall y Englewood Cliffs, N.J., USA, 376 pp.
- 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.
- Cronbach , L. y G. Gleser (1965): Psychological tests and personnel decisions, Ed. Mc Graw Hill, Illinois.
- De la Torre, C. (1991):Temas actuales de historia de la psicología, Ed. ENPES, La Habana
- Dunnette, M.(1974): Selección y administración de personal, Ed. CECSA, México.
- Dulewicz, V. (1989). Evaluación y selección en las organizaciones: Los métodos y prácticas de contratación y evaluación. New York, pp 645-649.
- Ghiselli, E. (1970). Psicología Industrial, su aplicación al personal de la empresa, Ed. Revolucionaria, La Habana, 484 pp.
- Goleman, D. (1997): Inteligencia emocional. A teoría revolucionária que redefine o que é ser inteligente, Ed. Objetiva, Rio de Janeiro
- Guión, R. (1969): Test para selección de personal, Ed. Rialp , Madrid, 774 p p.
- Heidbreder, E. (1971): Psicología del siglo XX, Ed Revolucionaria, ICL, La Habana. 550 pp
- Levy-Levoyer, C. (1992): Evaluación del personal: los métodos a elegir, Ed. Díaz de Santos S.A., España, 146 pp.
- Levy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las Competencias, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, España.
- Levy-Levoyer, C. (1992). Evaluación del personal: los métodos a elegir, Ed. Díaz de Santos S.A., España, 146 pp.
- Mallart, J. (1981): Psicología industrial y organizacional, Ed. Artes Gráficas, Madrid.
- Mertens, L (1996 ): Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos, Ed. Cinterfor, Colombia.
- Olea, J. (1969): La formación y selección del personal, Ed Deusto, Bilbao, España. 142 pp.
- Portillo, Mazerovsky (2003). Reclutamiento de Personal. [www.monografía.com](http://www.monografía.com)
- Riesgo, L. (1990): Selección de personal, Ed. Paraninfo, Madrid.
- Riviera, R. (1974): Estructuración y elaboración de pruebas para selección de personal, Ed. Limusa, México.



Ross, J. (1997): "Capital intelectual: lo que se puede medir se puede gestionar", Harvard Deusto Business Review, no. 78, mayo/junio.

Sánchez Rodríguez, A., Martínez Martínez C., Marrero Fornaris C. (2004). Necesidad del estudio de las competencias laborales, Una mirada a sus orígenes. Revista cubana de Educación Superior No 2/2004. La Habana. Cuba.

Swan, W. (1997): ¿Cómo escoger el personal adecuado?, Ed. Norma, Bogotá, 244 pp.

Thornton, G. C., y Byham, W. C. (1982): Assessment Centers and Managerial Performance. London: Academic Press.

Thorndike, R.L. (1949): Personnel Selection (Test and Measurement Techniques), Ed. John Wiley & Sons, New Cork

Vigostky, L.(1980): Desarrollo de las funciones psíquicas superiores, Moscú.

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

Zayas, P., (2001): ¿Cómo seleccionar el personal por competencias?, Ed. Academia, Ciudad Habana., 392 pp.

Zayas, P., (2002): Los fundamentos teóricos-metodológicos del proceso de selección de personal, Tesis en opción al grado de Candidato a Doctor en Ciencias Psicológicas, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.