

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

Administración de Negocios

*Tesis para optar por el grado académico de
Licenciatura en Administración de Negocios
con Énfasis en Gerencia*

**Investigación del uso de las pruebas
psicométricas para evaluar la inteligencia
emocional y determinación de las
habilidades blandas que requieren los
empleadores en los procesos de
reclutamiento y selección en el segundo
cuatrimestre del 2020.**

Katherine Rojas Ramírez

Febrero, 2021

INDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	v
DECLARACIÓN JURADA	vi
CARTA DE APROBACIÓN DE LA TUTORA	vii
CARTA DE APROBACIÓN DEL LECTOR.....	viii
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE AUTORES	ix
DEDICATORIA.....	x
AGRADECIMIENTO	xi
RESUMEN	12
Palabras claves	14
Abstract.....	15
CAPÍTULO I.....	18
INTRODUCCIÓN.....	18
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales.....	19
1.1.2 Delimitación del problema	27
1.1.3 Justificación	28
1.2 PREGUNTA DEL INVESTIGADOR	31
1.3 OBJETIVOS	31
1.3.1 Objetivo general.....	31
1.3.2 Objetivos específicos.....	31
Capítulo II	32
Marco Teórico.....	32
2.1. Evolución de la gestión humana.....	33
2.1.1 Taylorismo	33
2.1.2 Teoría de las relaciones humanas	34
2.1.3 Escuela de los recursos humanos.....	35
2.1.4 Teoría de sistemas.....	36
2.1.5 La teoría Z (escuela japonesa)	37
2.1.6 La revolución de la era del talento	38
2.2. Selección de personal	39
2.3. La Cuarta Revolución Industrial.....	40
2.4. Inteligencia Artificial.....	42
2.5. Selección y reclutamiento 4.0	44

2.6 Administración de Recurso Humano	46
2.6.1 ARH como proceso	47
2.7 Habilidades blandas	49
2.8 Inteligencia emocional.....	51
2.8.1 Auge de la Inteligencia Emocional.....	53
2.9 Pruebas psicométricas.....	56
2.9.1 Pruebas psicométricas en la actualidad	57
2.9.2 Descripción de algunos test psicológicos	58
Capítulo III	62
Marco Metodológico.....	62
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	63
3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	66
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	66
3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO	67
3.4.1 Población	68
3.4.2 Tipo de muestra	68
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión	69
3.4.4 Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes.....	70
3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	72
3.6 CATEGORIAS	72
3.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS	76
Capítulo IV.....	78
Resultados	78
4.1. GENERALIDADES	79
4.1.1 Características del perfil del entrevistado.....	79
4.1.2 Resultados	80
Capítulo V	98
Discusión e interpretación de los resultados	98
5.1. GENERALIDADES	99
Capítulo VI.....	111
Conclusiones y recomendaciones.....	111
6.1 CONCLUSIONES.....	112
6.2 RECOMENDACIONES	120
Referencias Bibliográficas	125

Anexos.....	130
--------------------	------------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Criterios de inclusión y exclusión de la muestra	70
Tabla N° 2 Cuadro de operacionalización de categorías	74
Tabla N° 3 Pasos para las guías y aplicación de entrevistas	76
Tabla N° 4 Término de pruebas psicométricas	81
Tabla N° 5 Beneficios de las pruebas psicométricas	82
Tabla N° 6 Propósito de las pruebas psicométricas	83
Tabla N° 7 Veracidad de las pruebas psicométricas	83
Tabla N° 8 Lo que miden las pruebas psicométricas	84
Tabla N° 9 Pruebas psicométricas más comunes en el mercado	85
Tabla N° 10 Responsabilidad de la Gerencia de Talento Humano en la aplicación de pruebas psicométricas	85
Tabla N° 11 Métodos que se utilizaban antes de las pruebas psicométricas	87
Tabla N° 12 Coeficiente intelectual en el reclutamiento	87
Tabla N° 13 Coeficiente intelectual versus coeficiente emocional	88
Tabla N° 14 Características de los responsables de reclutamiento al aplicar pruebas psicométricas	89
Tabla N° 15 Término habilidades blandas	90
Tabla N° 16 Habilidades blandas más buscadas por los responsables de talento humano	91
Tabla N° 17 Metodología para implementar las pruebas psicométricas	92
Tabla N° 18 Funcionamiento de las pruebas psicométricas	93
Tabla N° 19 Retos y desafíos a la hora de implementar pruebas psicométricas	93
Tabla N° 20 Casos de éxito en empresas al implementar pruebas psicométricas	94
Tabla N° 21 Responsabilidad de la Gerencia	95
Tabla N° 22 Capital humano con escolaridad no calificada y las pruebas psicométricas	96
Tabla N° 23 Expectativas de los resultados de las pruebas psicométricas	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Fases del proceso de selección de personal	40
Figura N° 2 Revoluciones Industriales	41
Figura N° 3 Esquema la Administración de Recurso Humano	47
Figura N° 4 Los cinco subsistemas en la administración de recursos humanos y su integración.	48
Figura N° 5 Los Soft Skills que más se valoran.....	50
Figura N° 6 Influencia de la Inteligencia Emocional en las relaciones.....	53
Figura N° 7 Los cinco dominios principales de la inteligencia emocional.	55
Figura N° 8 Proceso del enfoque cualitativo.....	64
Figura N° 9 Diseños básicos de la investigación-acción	67

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Katherine Rojas Ramírez, cédula de identidad número 207360945, en condición de egresada de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe de juramento que dejo rendido este acto, que mi trabajo de graduación, para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos titulado "Investigación del uso de las pruebas psicométricas para evaluar la inteligencia emocional y determinación de las habilidades blandas que requieren los empleadores en los procesos de reclutamiento y selección en el segundo cuatrimestre del 2020" es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982; especialmente el número 70 de dicha ley en el que se establece "es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Así mismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo en fe de lo anterior, en la ciudad de Ciudad Quesada, San Carlos, Alajuela, el 22 de febrero del año 2021.



Katherine Rojas Ramírez

CARTA DE APROBACIÓN DE LA TUTORA

CARTA DEL TUTOR

Señores:

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Carrera Administración de Negocios.
Énfasis Recursos Humanos

La estudiante, Katherine Rojas Ramírez, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Investigación del uso de las pruebas psicométricas para evaluar la inteligencia emocional y determinación de las habilidades blandas que requieren los empleadores en los procesos de reclutamiento y selección en el segundo cuatrimestre del 2020.”** Lo anterior para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30 %
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

MILENA MARIA
SOTELA RAMIREZ
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
MILENA MARIA SOTELA
RAMIREZ (FIRMA)
Fecha: 2021.02.22 16:39:53
+06'00'

Atentamente,

MBA. Milena Sotela Ramírez
Cédula identidad Número 1-573-526

CARTA DE APROBACIÓN DEL LECTOR

CARTA DE LECTOR

San José, 30 de marzo de 2021

**Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana**

Estimados señores

La estudiante **Katherine Rojas Ramírez**, cédula de identidad **02-0696-0918** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“A Investigación del uso de las pruebas psicométricas para evaluar la inteligencia emocional y determinación de las habilidades blandas que requieren los empleadores en los procesos de reclutamiento y selección en el segundo cuatrimestre del 2020”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

**IVANNIA GABRIELA
VIQUEZ BARRANTES
(FIRMA)**

Firmado digitalmente por
IVANNIA GABRIELA VIQUEZ
BARRANTES (FIRMA)
Fecha: 2021.03.30 16:31:58 -06'00'

MBA. Ivannia G. Víquez Barrantes

Cédula de identidad 0109510636

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 022466.

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE AUTORES

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE FORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

San José, 22 / 02 / 2021

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Katherine Rojas Ramírez con número de identificación 207360945 autor (a) del trabajo de graduación titulado Investigación del uso de las pruebas psicométricas para evaluar la inteligencia emocional y determinación de las habilidades blandas que requieren los empleadores en los procesos de reclutamiento y selección en el segundo cuatrimestre del 2020, presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia (S) / NO) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente

 207360945

Firma y Documento de Identidad

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por siempre estar presente en mi vida de mil formas, y permitirme haber llegado hasta este momento en mi formación académica y profesional. A mis padres, Geovanny y Kattia, que con su ejemplo me enseñaron el don del trabajo y perseverancia, y siempre me empujaron para continuar adelante para cumplir mis metas, por motivarme y a confiar en que las cosas al final del día mejoran. Y también le dedico esta tesis a mi novio Andrei, porque su apoyo ha sido incondicional y ha estado en las buenas, malas y peores; siendo siempre mi mano derecha, animándome día con día y amándome. Este proyecto no fue fácil, pero siempre estuvieron motivándome y ayudándome a alcanzar este logro, se los agradezco muchísimo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por guiarme siempre, permitir que mis objetivos se cumplan, y llenarme siempre de bendiciones. Por darme amor, salud, responsabilidad, y sabiduría para culminar este proyecto.

Le doy gracias a mis padres, Geovanny y Kattia, por haberme inculcado el espíritu de superación, a ellos les dedico todos mis logros. Pa y Ma gracias por apoyarme en todo momento, por los valores que me enseñaron a ser la persona que soy hoy, y por permitirme trazar el camino que quiero recorrer y hacerlo con mis propios pies.

A todos mis hermanos, porque siempre creen en mí, porque me han enseñado a defenderme en la vida, y porque comparten mis penas y alegrías.

A mi novio, Andrei, porque con su amor y apoyo me ayuda a alcanzar mis metas y a seguir adelante en aquellos momentos que siento que ya no puedo seguir avanzando. Que, con su amor, entrega incondicional y preocupación, ha sido mi soporte en todo momento, siempre diciéndome que faltaba poco y que yo podía.

Finalmente, agradezco a mi tutora Milena Sotela, el tiempo que me dedicó, su bondad y su comprensión cuando me sentía nerviosa y ansiosa, y finalmente por su guía en este proyecto, ayudándome principalmente a lograr finalizar este proyecto.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como **objetivo general** investigar el uso de las pruebas psicométricas para evaluar la inteligencia emocional conociendo características relevantes de éstas para reconocer la mejor alternativa tomando en cuenta algunos aspectos al implementar esta herramienta en los procesos del área de talento humano, además determinar las habilidades blandas que requieren los empleadores en los procesos de reclutamiento y selección.

La inteligencia emocional nace históricamente por Mayer y Salovey en el año 1990, los cuales fueron los primeros en acuñar este término, definiéndolo como un tipo de inteligencia social, que abarca el control de las emociones propias y la de los demás para beneficio del alrededor, fue ahí en donde se crea la necesidad de medir esta inteligencia, por medio de pruebas, llamadas a la psicometría, con el fin óptimo de poder aplicarlo en las organizaciones para seleccionar al personal idóneo y con las características necesarias para los puestos de trabajo.

La psicometría como muchos investigadores destacados lo nombran, además de brindar una herramienta teórica para la medición de la *psico*, como la personalidad, asegura una excelente utilización de las pruebas y tests, brinda muchos beneficios tanto para la persona como para la organización, ya que busca objetividad y transparencia en los procesos de reclutamiento y selección, que a su vez permite obtener mejores decisiones a la empresa evitando posibles dobleces tanto a nivel personal, organizativo y productivo, y es por esto que nace la importancia de un buen manejo de las pruebas psicométricas porque se vive en tiempos donde ya no se contratan por estudios y experiencias, sino que la parte socioemocional se ve

implicada, siendo esta un factor marcador de diferencia de unos candidatos a otros, velando directamente sobre el éxito del comportamiento organizacional y consiguio el éxito empresarial.

En pocas palabras las pruebas psicométricas pretenden en todos los ámbitos del área de talento humano disminuir los efectos de una mala contratación de personal, que pueda poner en riesgo los recursos de la empresa, su productividad y crecimiento, además de establecer procesos de reclutamiento y selección más objetivos, con resultados más confiables, generando validez en la contratación de estos.

La **metodología** de la investigación es de tipo documental, del cual se consulta en sitios web de organizaciones académicas e institucionales, y en otros recursos fiables, donde la técnica utilizada es principalmente el análisis de las fuentes, por medio de una Investigación en profundidad, con la herramienta de entrevistas con expertos en el tema como Grupo Nación en la parte de empleo.com para la selección y reclutamiento del personal idóneo, Thomas International como experto en reclutar y retener personas en las organizaciones, así como sus respectivas experiencias en el ámbito de pruebas psicométricas.

Para finalizar, se aborda una serie de **conclusiones** importantes de las cuales se puede mencionar se han obtenido de la investigación tanto de la teoría como de la experiencia de los entrevistados con conocimientos en el tema, dónde además responde a los objetivos planteados del proyecto de investigación, entre las conclusiones que se pueden mencionar que la investigación se encuentra en que la veracidad de las pruebas está ligada al tipo de prueba que se aplique y que el responsable de aplicar dichas pruebas debe ser preferiblemente un psicólogo especialista o un encargado de talento humano con mucha experiencia; asimismo se

generaron recomendaciones en el tema de pruebas psicométricas en los procesos de reclutamiento y selección.

En lo que respecta al uso de las pruebas psicométricas en los procesos de talento humano se determinó que son una gran herramienta que complementa a los métodos de reclutar y seleccionar, y que además va a depender en gran manera en la manipulación de éstas, por parte del reclutador como de los que aplican las mismas, en el sentido de que se debe tener mucho cuidado al aplicarlas, evaluar los resultados, retroalimentar y dar seguimiento.

En el sentido que la inteligencia emocional y las habilidades blandas son muy importantes en la actualidad, para el desarrollo de personas tanto a nivel personal como laboral, ya que éstas mejoran la versión de las personas siendo estas objetos de práctica día con día, para obtenerlas, optimizando tanto a las personas como a los que los rodean. Se reconoce que el único elemento que define a una buena aplicación de pruebas psicométricas es la ética y el profesionalismo, por medio de softwares o programas brindados por los mejores proveedores de pruebas psicométricas en el mercado, donde se puede auditar dichos procedimientos de la organización.

Palabras claves

Inteligencia emocional, pruebas psicométricas, habilidades blandas, coeficiente emocional, reclutamiento y selección de personal.

Abstract

The general objective of this research work is to investigate the use of psychometric tests to evaluate emotional intelligence, knowing relevant characteristics of these to recognize the best alternative, considering some aspects when implementing this tool in the processes of the human talent area, in addition determine the soft skills that employers require in the recruitment and selection processes.

Emotional intelligence was historically born by Mayer and Salovey in 1990, who were the first to coin this term, defining it as a type of social intelligence, which encompasses the control of one's own emotions and that of others for the benefit of the environment, It was there where the need to measure this intelligence was created, through tests, called psychometrics, with the optimal aim of being able to apply it in organizations to select the ideal personnel and with the necessary characteristics for the jobs.

Psychometrics as many leading researchers name it, in addition to providing a theoretical tool for measuring psycho, such as personality, ensures excellent use of tests and tests, provides many benefits for both the person and the organization, since seeks objectivity and transparency in the recruitment and selection processes, which in turn allows the company to obtain better decisions, avoiding possible bends both at a personal, organizational and productive level, and that is why the importance of good test management is born psychometric because we live in times where they are no longer hired for studies and experiences, but the socio-emotional part is involved, this being a marker factor of difference from some candidates to others, directly watching over the success of the organizational behavior and achieving success business.

In short, psychometric tests are intended in all areas of the human talent area to reduce the effects of poor personnel hiring, which can put the company's resources, productivity, and growth at risk, in addition to establishing recruitment and selection processes more objectives, with more reliable results, generating validity in the hiring of these.

The research methodology is of the documentary type, which is consulted on the websites of academic and institutional organizations, and in other reliable resources, where the technique used is mainly the analysis of the sources, through an in-depth investigation, with the tool for interviews with experts on the subject such as Grupo Nación in the part of empleo.com for the selection and recruitment of suitable personnel, Thomas International as an expert in recruiting and retaining people in organizations, as well as their respective experiences in the field of psychometric test. Finally, a series of important conclusions are approached, of which it can be mentioned, have been obtained from the investigation of both the theory and the experience of the interviewees with knowledge on the subject, where it also responds to the objectives of the research project. Among the conclusions that can be mentioned, the investigation is that the veracity of the tests is linked to the type of test that is applied and that the person responsible for applying said tests should preferably be a specialist psychologist or a person in charge of human talent with a lot of experience; Likewise, recommendations were generated about psychometric tests in the recruitment and selection processes.

Regarding the use of psychometric tests in human talent processes, it was determined that they are a great tool that complements the recruitment and selection methods, and that it will also depend to a great extent on their manipulation, for part of the recruiter

as well as those who apply them, in the sense that great care must be taken when applying them, evaluating the results, providing feedback and monitoring.

In the sense that emotional intelligence and soft skills are very important today, for the development of people both at a personal and work level, since they improve the version of people being these objects of practice day by day, to obtain them, optimizing both people and those around them. It is recognized that the only element that defines a good application of psychometric tests is ethics and professionalism, through software or programs provided by the best psychometric test providers in the market, where such procedures of the organization can be audited.

Keywords

Emotional intelligence, psychometric tests, soft skills, emotional coefficient, recruitment, and selection of personnel.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

Daniel Goleman (1995) define la Inteligencia Emocional como la capacidad de reconocer los propios sentimientos y los de los demás, de motivar y de manejar adecuadamente las relaciones. Por esta razón el estudio, desarrollo y práctica de la inteligencia emocional es muy vital en cada una de las personas en todos los ámbitos de su vida, ya que Goleman dice que hay quienes insisten que lo más importante para el éxito no es la especialización técnica ni la preparación intelectual, sino la inteligencia emocional. Goleman (1999) afirma que cada vez es mayor el número de empresas cuya filosofía reconoce la importancia del desarrollo de las habilidades relacionadas con la inteligencia emocional.

Minhaal Rehman (2013) autor de la tesis “Use of Psychometric tests in the process of recruitment in Human Resource Management” entrevistó a dos empresas, una Consultora de Gestión sueca (Assesio) y un Centro de Aplicaciones de tipo Psicológica estadounidense (CAPT).

Minhaal realizó una entrevista a dos personas de Assessio, una mujer que era la jefa internacional de operaciones y un hombre que era el psicólogo consultor. Y, por otro lado, entrevistó a la directora de investigaciones de CAPT.

La empresa Assesio es el mayor consultor en el campo de la psicometría y proveedor de soluciones para la contratación desde 1954, y sus pruebas psicométricas están disponibles en 30 países en diferentes idiomas. Assesio utiliza un enfoque comercial y práctico de la psicometría y siempre busca adaptar sus instrumentos a la necesidad

del cliente, basándose en predictibilidad científica y comportamientos humanos; siendo más rigurosos y analíticos con su trabajo.

Y por otro lado CAPT es una organización sin fines de lucro, fundada por Isabel Briggs Myers y la Dra. Mary McCauley en 1975. Su principal objetivo es agregar nuevos estudios y conocimientos en este campo, para promover la comprensión humana y del mundo que lo rodea.

Ambas empresas están de acuerdo sobre las posturas teóricas de la psicometría, sin embargo, CAPT duda de la capacidad de las pruebas como herramienta para la toma de decisiones de contratación del personal; ya que su mayor interés es el desarrollo y validez estadístico.

Como conclusión del estudio, Minhaal determinó que la comprensión de la psicometría y su papel en el reclutamiento ha demostrado que es una herramienta muy confiable y que ayuda en el proceso, sin embargo que no se debe contratar solo con los resultados de la misma; si no que se debe considerar otras variables de los candidatos para tomar decisiones, pero no obstante es beneficioso a largo plazo para los empleados y para las organizaciones en términos de mejora de la productividad y motivación laboral.

El estudio realizado por Ilma Andrea Fleischhacker Pérez (2014) en su tesis “Inteligencia emocional y Productividad laboral” fue realizado con el personal de salud del Centro de diagnóstico por imágenes, Policlínica en Guatemala.

Se realizó el estudio con 40 colaboradores entre 18 y 60 años, de ambos sexos, diversas religiones, estado civil, nivel socioeconómico medio y nivel académico

mayormente universitario. Y por medio de una escala de Likert se les realizó una serie de preguntas a ciertas situaciones laborales que podía molestarles o no; con el fin de medir la inteligencia emocional de éstos.

Los resultados daban que mayormente los participantes demostraron un alto nivel de inteligencia emocional y son altamente productivos; y que cuando las personas no manifiestan disgusto o desagrado por situaciones en general, tienen un alto nivel del control de sus emociones y por lo tanto de inteligencia emocional, generando éxito en su trabajo; ya que son capaces de aceptar sus responsabilidades y ambiente laboral.

Christian Segura Jiménez y Vernny Soto Molina (2015) en su tesis *“Inteligencia emocional y liderazgo transformacional: propuesta de un programa entrenamiento en habilidades para mandos medios”* utilizaron como población el personal de los mandos medios de la Universidad de Costa Rica, específicamente las jefaturas de decanato, de vicerrectorías, de unidades académicas entre otros; y fueron seleccionados por su capacidad de toma de decisiones, recursos, y presupuesto.

Los criterios de inclusión para la muestra fueron variables como tener tres o más empleados a su cargo, poseer un año o más en el puesto, estar con puesto fijo o en propiedad. Utilizaron el cuestionario de liderazgo multifactorial MLQ como herramienta de recolección de datos y utilizaron un programa estadístico SPSS versión 17 para el análisis de datos.

En su investigación se utilizaron 9 sujetos, de los cuales 8 eran mujeres, y con una formación académica como administradores de empresas. Estos indicaron que la inteligencia emocional era un tema muy importante para aplicar en una organización,

ya que la mayoría de los conflictos en los que intervenían eran por relaciones interpersonales y grupales.

Los administrativos percibían que sus comportamientos eran determinados por las normas y directrices dadas por las jefaturas, y que estos tenían un liderazgo tradicional. Durante la investigación, se desarrollaron diferentes actividades que cuestionaban ese tipo de liderazgo, con el fin de buscar nuevas formas de alcanzar una interacción más horizontal; tomando como base el coaching; basado en conductas efectivas de un líder.

Los resultados del cuestionario dieron un nivel bajo de Inteligencia Emocional por lo que confirmó la percepción de que el liderazgo era limitado en las jefaturas, por las normativas y directrices de la estructura organizacional.

Posterior a esto, Christian Segura y Vernny Soto diseñaron un programa de entrenamiento en habilidades de Inteligencia Emocional con los supuestos del coaching y la teoría de Goleman, Boyatzis y McKee (2012). En este programa se delimitó las competencias de Inteligencia Emocional que se debían desarrollar, se detectó las necesidades de capacitación para mejorar el desempeño de estos, y se adaptó como un manual profesional.

Como conclusión se planteó que el programa de capacitación demostró un cambio en las habilidades de liderazgo transformacional de los sujetos participantes, y que su perspectiva e interacción cambió a un estilo más centrado a la experiencia que en la tarea.

Además, el entrenamiento por medio de coaching generó conciencia con el desempeño, calidad de aprendizaje, responsabilidad, confianza en sí mismo, automotivación y potencial.

El programa demostró que es efectivo para la capacitación de líderes; posibilitando a los participantes una orientación hacia las habilidades sociales requeridas en los momentos difíciles.

Por otro lado, Ericka Maritza Molina Bollat (2017) en su tesis “Nivel de efectividad de las pruebas psicométricas en la actualidad para establecer perfiles de personalidad y aptitudes” realizó dicho estudio con varias empresas de la Ciudad de Guatemala, encargados del proceso de selección y reclutamiento.

Los 35 sujetos se conformaban por 30 mujeres y 5 hombres entre las edades de 18 a 50 años; de industrias bancarias, agencia de empleo, call center, farmacéutica, aseguradoras y centros educativos.

Para la recopilación de la información se utilizó un cuestionario validado por 3 expertos, y el objetivo del proyecto era establecer la efectividad de las pruebas psicométricas de personalidad y aptitudes.

Entre las diferentes preguntas, los sujetos indicaron que no es necesario realizar cambios en las pruebas psicométricas ya que estas son efectivas para determinar qué candidato es sobresaliente ante los otros en el proceso de selección; además de que las pruebas agilizan el proceso de contratación.

Sin embargo, por otro lado, se demostró que no se puede confiar plenamente en los resultados obtenidos, ya que los aspirantes al puesto en su mayoría tienen

conocimiento de dichas pruebas porque las han realizado con anterioridad; por lo que puede perder su autenticidad; ya que asimismo cualquier persona con acceso a internet puede buscar dichas pruebas y realizarlas para conocer los resultados, perdiendo así la sinceridad en las respuestas.

No obstante, se le preguntó a los encuestados si preferían ser evaluados por medio de las entrevistas de evaluación situacional, y la mayoría estuvo de acuerdo, ya que estas se asemejan más a la realidad que una prueba escrita, y se puede conocer diferentes reacciones ante situaciones de estrés, alegría, enojo, presión y conocer la conducta de los candidatos.

Finalmente, las pruebas psicométricas siguen siendo efectivas según los encuestados, ya que se obtiene información necesaria y adecuada para cada puesto.

Asimismo, Ana Cristina Villatoro Corado (2018) y su investigación “Percepción por parte de un grupo de gerentes de recursos humanos acerca de la concordancia que existe entre los resultados de las pruebas psicométricas y el desempeño real de las personas contratadas” se desarrolló con profesionales del área de recursos humanos de la Ciudad de Guatemala y se realizó con una entrevista semiestructurada.

Las 8 personas entrevistadas se desempeñaban como gerentes en diferentes empresas y sus edades rondaban entre los 25 a los 60 años. La entrevista semi estructurada abarcaba temas como los siguientes:

En cuanto al nivel de confiabilidad, los gerentes señalaban alta la confiabilidad y consideraban que los candidatos eran honestos al momento de responderlas. También, las pruebas las consideraban como parte del proceso de selección y

reclutamiento, sin embargo, los gerentes no solo se basaban en los resultados, sino que era un complemento. Asimismo, indicaron que por lo general hay un promedio de 4 años lo que los colaboradores contratados por las pruebas permanecen laborando en la organización.

Con los resultados Ana Cristina Villatoro concluyó que las pruebas psicométricas son parte objetiva dentro del proceso de selección, ya que este influye directamente en el desempeño de los colaboradores. Dentro de los resultados, los gerentes utilizan diversos tipos de pruebas psicométricas, según la necesidad de la empresa; algunas que sean de conveniencia y se apegue al puesto a considerar, y otros que considere el desempeño del colaborador.

Por otro lado, los gerentes mencionaron que no existía diferencia entre el desempeño de los empleados seleccionados con las pruebas psicométricas y de los empleados sin prueba. Además, como el proceso de selección tiene limitaciones puede ocasionar que las pruebas psicométricas no cumplan con su objetivo; ya que muchas veces estas pueden ser manipuladas por los candidatos.

Pese a todo, concluyeron que las pruebas psicométricas son herramientas muy valiosas para el proceso ya que brindan un aporte indispensable a la información de cada sujeto, y su alta efectividad con la predicción del desempeño. Estos recomiendan que las demás empresas cuenten con dichas pruebas para que se apeguen a las necesidades del país, y mejore la productividad de este.

Por último, Diana Priscilla Sandi Camacho y Laura Mayeli Duran Castro (2019) en su proyecto “Plan de desarrollo de la inteligencia emocional en los colaboradores de las sucursales del Bac Credomatic en Coronado y Multiplaza Escazú con el fin de mejorar

el desempeño, 2019” lo efectuaron mediante la herramienta Balance Integral de Desempeño (BID) para medir la productividad y desempeño de los colaboradores, implementando además un plan de inteligencia emocional y un mapa de calor del periodo antes y después de la ejecución del plan.

La población del proyecto fue, 13 colaboradores de la Sucursal de Coronado y 31 colaboradores de la Sucursal Multiplaza Escazú de Bac Credomatic; entre ellos hombres y mujeres.

En el resultado del BID se identificaron variados factores que ayudaron a la realización del proyecto, entre esos la utilización de gráficos permitió visualizar el comportamiento por área y por colaborador, y poder realizar comparaciones. También, el mapa de calor permitió identificar los indicadores de estudio que fueron servicio, operativos y comercial por mes y así se logró visualizar las altos y bajos en cada periodo. Además, se obtuvo que a pesar de que los colaboradores contaban con las mismas herramientas, capacitación y recursos, los resultados del desempeño entre los colaborados y las sucursales eran muy diferentes.

Diana Sandi y Laura Duran ante estos resultados le entregaron a la empresa una propuesta de acciones llamado “Plan de Inteligencia Emocional” a desarrollar con la jefatura de cada una de las sucursales, para mejorar la inteligencia emocional, el clima organizacional, las metas y con esto el desempeño laboral.

Meses más tarde, las investigadoras realizaron otra evaluación nuevamente con el instrumento BID, y los resultados fueron impactantes ya que el desempeño de muchos colaboradores mejoró.

1.1.2 Delimitación del problema

El presente proyecto de investigación se empleará el tipo de entrevista semiestructurada, para tener flexibilidad entre el investigador y los entrevistados, con el fin de recopilar datos cualitativos fiables, seleccionando una muestra de la cual se eligieron con diferentes criterios para procurar tener una muestra representativa, dónde además se utilizará una metodología de investigación de carácter analítico-conceptual, y la validación de lo documentado se realizará través de la opinión de expertos utilizando el método Delphi. Dicho método consta de 4 fases, dónde la primera fase es la definición del objetivo o problema de estudio. La segunda fase se procura realizar una selección de expertos de manera voluntaria que tengan conocimiento y experiencia sobre el tema tratado, puedan aportar a la investigación. La tercera fase será la elaboración y aplicación del cuestionario; para que por último como cuarto paso, se genere un criterio para establecer las conclusiones y recomendaciones. Cada entrevista aplicada será sometida a la evaluación de los objetivos planteados. El grupo de expertos seleccionados están entre los 35 a 45 años, con una escolaridad universitaria superior que laboren en la aplicación de “Pruebas psicométricas” o representen alguna institución que provean dichas pruebas, siendo altos jerarcas en las diferentes instituciones encargadas en el área de estudio. Se pretende tener una muestra por partes iguales en términos de género, experiencia laboral y estudio académico. La investigación cubrirá un periodo de 5 meses de julio a diciembre del 2020, extensibles por periodos de revisión de forma y metodología. El estudio se realizará de manera virtual, por la situación actual del mundo y Costa Rica con la pandemia del Covid-19.

1.1.3 Justificación

A lo largo de la historia del departamento Talento Humano en las empresas, los procesos de entrevista y contratación se realizaban de manera tradicional, dónde el valor esencial era el conocimiento y experiencia, por lo que parte del proceso de reclutamiento se basaba en realizar pruebas del coeficiente intelectual y conocer la experiencia que tenían los candidatos. No obstante, los expertos notaban que dichos seleccionados no cumplían con las expectativas consideradas a pesar de las pruebas realizadas, y que no desempeñaban con el papel que el puesto requería, es decir, los seleccionados a los puestos de trabajo eran contratados por el conocimiento que tenían, pero despedidos por su comportamiento.

En la actualidad, la tecnología y la facilidad de la información ha hecho que las empresas cada vez más estén anuentes ante estas situaciones, razón por la cual en la actualidad aplican pruebas psicométricas.

Estas pruebas son aquellas donde se evalúa la personalidad de un prospecto, sus aptitudes, habilidades blandas y de este modo conocer el potencial de un candidato en relación con el puesto que desea desempeñar. Permiten a los empleadores evaluar el perfil psicológico de las personas que deseen ocupar una vacante, detectando las fortalezas y áreas de oportunidad, para que de este modo se tomen mejores decisiones con más información sobre la persona, que años atrás no se reflejaba ni se tomaba en cuenta.

Una mala contratación puede costarle a una empresa mucho dinero y hasta perjudicar en los procesos organizacionales, objetivos, imagen empresarial, ventas, atención diferenciada, o entre muchas otras cosas negativas. No obstante, las pruebas psicométricas ayudan a prevenir estas situaciones, ya que permite analizar, de forma

cualitativa y objetiva el comportamiento de un candidato, así como aptitudes, capacidad para resolver problemas específicos, temas de personalidad, intereses y carácter, que resumidamente es parte de la inteligencia emocional.

Según Estevan Ordóñez (2017) en una publicación en el Foro Económico Mundial llamada **La inteligencia emocional será la base del éxito laboral en el futuro**, expone que lo que diferencia a los candidatos del reemplazo de tareas con la robótica o inteligencia artificial es la inteligencia emocional. Ordóñez (2017) comenta que la diferencia entre la tecnología robótica y los humanos radicarán en las habilidades blandas, que según la revista Forbes en el 2020 en una reciente publicación llamada **Las 5 habilidades blandas más buscadas por las empresas en un candidato** donde expuso que entre las más importantes se encuentra el trabajo en equipo, la comunicación, la flexibilidad, la capacidad de resolución y organización, siendo éstas claves en el mercado, y actualmente las más buscadas por las empresas en un candidato.

Nuevamente, Estevan Ordóñez (2017) en el Foro Económico Mundial y su publicación **La inteligencia emocional será la base del éxito laboral en el futuro**, cita que “El trabajo emocional es aquel en el que los sentimientos integran las competencias de un profesional...”, dónde la base es la empatía, y que la comprensión sincera del otro permitirá que, ante situaciones de conflicto, el profesional comprenda el fondo del problema y pueda lidiar directamente con ello.

Añade que en un amplio artículo publicado en la revista Aeon; que publica sobre ideas, filosofía y cultura, la reportera Livia Gershon glosa a David Deming de la Universidad de Harvard que, casi todo el crecimiento del empleo en Estados Unidos entre 1980 y

2012 se encontraba en el trabajo que requiere grados relativamente altos de habilidades sociales.

Otro artículo del WEF, donde Travis Bradberry (2018) presidente de Talent Smart en la publicación **Inteligencia emocional: qué es y por qué la necesitas**, indicó que “las personas con coeficientes intelectuales promedio superan a los que tienen el cociente intelectual más alto el 70% del tiempo”. Esta discrepancia se daba al coeficiente intelectual, y ahora apunta como el factor crítico diferenciador.

Travis (2018) comenta que la inteligencia emocional, el coeficiente intelectual y la personalidad son diferentes, que no existe una conexión conocida entre el IQ e inteligencia emocional; ya que no se puede predecir en función de lo inteligente que puede ser una persona. La inteligencia es la capacidad de aprender, y la inteligencia emocional es un conjunto de habilidades que se pueden desarrollar y mejorar a través de la práctica.

Talent Smart (2018) en su publicación **Inteligencia emocional: qué es y por qué la necesitas**, probó la inteligencia emocional junto con 33 habilidades importantes en su lugar de trabajo, como resultado descubrió que la inteligencia emocional es el mejor pronosticador de rendimiento, lo que declara que un 50% de éxito en todos los tipos de trabajo. Además de todas las personas estudiadas en el trabajo, el 90% de los mejores resultados tienen una gran inteligencia emocional. Estos hallazgos realizados por Travis Bradberry son válidos para personas de todas las industrias, de todos los niveles, en todo el mundo.

1.2 PREGUNTA DEL INVESTIGADOR

¿Cuál es el uso de las pruebas psicométricas para la evaluación de la inteligencia emocional y determinación de las habilidades blandas que requieren los empleadores en los procesos de reclutamiento y selección en el segundo cuatrimestre del 2020?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Investigar el uso de las pruebas psicométricas para evaluar la inteligencia emocional y determinación de las habilidades blandas que requieren los empleadores en los procesos de reclutamiento y selección en el segundo cuatrimestre del 2020.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Analizar los antecedentes de las pruebas psicométricas, las pruebas del coeficiente intelectual y la inteligencia emocional con el fin de determinar su importancia en los procesos de reclutamiento y selección.
2. Identificar las habilidades blandas más buscadas por los responsables de los procesos de reclutamiento y selección.
3. Describir cómo las pruebas psicométricas pueden ser una excelente herramienta en los procesos de reclutamiento y selección, con el fin de determinar el desempeño laboral y comportamiento de los aspirantes a un puesto.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Evolución de la gestión humana

Se pretende realizar una valoración histórica de la gestión de las personas en la historia, por lo que se utilizó como referencia a María González Merino (2015) en su libro *Selección de personal buscando al mejor candidato* sugiere que “hubo que esperar un poco más, hacia finales del siglo XIX, para que surgiera el primer intento de organización de los recursos humanos en la empresa, cuya génesis llegó de la mano de Taylor” (p.17).

2.1.1 Taylorismo

Según María González (2015) menciona que “Fredrick Taylor desarrolló un método de organización industrial con el objetivo de aumentar la productividad. Este método estaba específicamente diseñado para el trabajo de producción en cadena...” (p.17).

Frederick Taylor desarrolló esta teoría en el año 1911 en su obra *Principles of Scientific Management*.

Dentro de la línea del tiempo, (Gonzalez Merino, 2015) rescata el taylorismo como el origen de los recursos humanos, el cuál centra el método en una serie de puntos descriptivos, entre los cuales se encuentra:

- División del trabajo y aparición de supervisores.
- Control del tiempo muy ajustado a cada tarea específica, por medio de un contador de segundos para conocer si el trabajador pierde el tiempo o por lo contrario es eficiente.
- Plus por productividad para motivar a los empleados a cumplir los tiempos definidos.

Considerando lo anterior, el taylorismo básicamente se basa en la división del trabajo para estandarizarlo, y de este modo aumentar la productividad en las industrias,

además de que su propósito era controlar los tiempos de producción. Para ello según lo anterior, se contaban los segundos que un trabajador se tomaba al realizar una tarea para sacar un promedio de tiempo que se utilizaría en una actividad laboral. Esto fue es el comienzo de lo que María González considera el inicio de la evolución de la gestión de las personas.

2.1.2 Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humana es propuesta como segundo punto histórico en la gestión humana por (Gonzalez Merino, 2015) la cual fue desarrollada por Elton Mayo en los años 1924 a 1933, quién a su vez se oponía al taylorismo y quería incorporar un enfoque humanístico desde la sociología y la psicología.

Entre los puntos importantes que rescata M. González (2015) de esta teoría se encuentran:

- Los trabajadores son más productivos si la gerencia se preocupa por su bienestar y sus superiores les prestan atención especial.
- El entorno social de los trabajadores tiene una influencia positiva en la productividad; es decir las relaciones y el clima laboral.

Lo señalado anteriormente determina que el taylorismo se basaba meramente en el trabajo, acortar tiempos para un mayor rendimiento y a su vez mejorar la productividad, mientras que, por otro lado, la teoría de las relaciones humana, su contraparte, determinaba “la influencia de variables psicológicas en la productividad empresarial que hasta entonces no se habían contemplado” (González, 2015, p.18).

2.1.3 Escuela de los recursos humanos

Para este tercer punto en la evolución de la gestión humana, María González (2015) se basa en la teoría X y la teoría Y, de Douglas McGregor en 1960, y en las principales ideas de cada una.

Según González (2015) la teoría X se fundamenta en:

- A las personas no les gusta el trabajo y tenderán a evitarlo siempre que se pueda.
- Los objetivos de la organización solo se cumplen si se obliga, controla y hasta amenaza con castigos.
- El ser humano prefiere ser dirigido, que dirigir a otros.
- Las personas procuran evitar responsabilidades siempre que puedan.
- Las personas comunes son relativamente poco ambiciosas.
- Las personas se preocupan por sobre todo por su propia seguridad y bienestar.

Básicamente la teoría X expone a las personas como seres poco interesados en los objetivos y metas tanto personales como organizacionales, además de que demuestran poca ambición en alcanzar el crecimiento personal. Asimismo, las personas por su naturaleza prefieren no ser responsables de nada y prefieren no trabajar con cada oportunidad que se les presente para no hacerlo.

Por otro lado, González (2015) menciona que las principales ideas de la teoría Y son:

- El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o sufrimiento, dependiendo de las condiciones en las que se encuentre.
- El control y amenazas de castigos no son los únicos estimulantes para dirigir hacia los objetivos. Las personas son capaces de ejercer autocontrol y auto dirigirse si se logran convencer a comprometerse.

- Las recompensas en el trabajo están ligadas al compromiso.
- Las personas pueden aprender a aceptar responsabilidades y asumirlas.
- La mayoría de las personas son creativas, tienen imaginación e ingenio.
- El potencial intelectual del hombre no es utilizado totalmente.

Según lo anterior, la teoría Y es muy opuesta a la teoría X, ya que la Y se basa en creer más en la capacidad de las personas, y en gratificarlos por su esfuerzo y dedicación del cumplimiento de los objetivos de la organización. Además de que, la teoría Y ayuda a que las personas crezcan tanto personal como profesional, porque esta logra desarrollar el potencial humano.

2.1.4 Teoría de sistemas

La teoría general de sistemas según María González (2015) en su libro *Selección de personal buscando al mejor candidato* comenta que fue Ludwing von Bertalanffy quien desarrolló esta teoría en 1967, y quien describe un sistema como "... un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas". De este modo, menciona que, viendo a la organización como un sistema; conformado por partes que se interrelacionan entre sí en un entorno determinado, permite comprender e identificar mejor las causas y consecuencias de los problemas que éste presente, logrando de alcanzar sus metas y objetivos.

Con lo anterior, se concluye que la aplicación de esta teoría en las empresas se puede ver sus partes como un todo; es decir que, si uno de los departamentos está mal, falla en sus objetivos departamentales, conllevaría a que la empresa en conjunto se vea afectada. Por esta razón es importante ver toda la organización como un sistema, donde todas sus partes se encuentran relacionadas y dependen unas de otras. Además, esta teoría a como se menciona anteriormente permite visualizar mejor los

problemas que sucedan dentro de ella, desmenuzar sus causas y consecuencias, y buscar los mejores planes de mejoramiento.

2.1.5 La teoría Z (escuela japonesa)

Según María González (2015) fue el japonés William Ouchi el representante de esta teoría, y menciona que, para él, la administración de empresas debe basarse en el sentido de responsabilidad comunitaria típico de la empresa japonesa.

El enfoque de esta teoría trata de “incrementar la apropiación y amor del empleado por la compañía, por medio de un trabajo de por vida, con gran énfasis en el bienestar del empleado, tanto dentro como fuera del trabajo” (González, 2015, p. 22).

De acuerdo con lo anterior, la teoría Z busca que los colaboradores se sientan parte de esta, y no sólo el método para conseguir las metas organizacionales, y tiende a generar confianza en los colaboradores y los hace sentir que son una pieza fundamental, promoviendo así la productividad por medio de la satisfacción laboral, generando a su vez poca rotación de empleados.

María González (2015) menciona unas ideas principales de la teoría, entre esas:

- A las personas les gusta sentirse importante.
- Las personas quieren ser informadas de cómo está la empresa y de lo que sucede en ella,
- Las personas quieren que tengan en cuenta el buen trabajo realizado, y que se les reconozca.

La realidad de la teoría japonesa es que a las personas les gusta sentirse parte de la empresa y ser reconocido por todo su buen trabajo, que valoren sus esfuerzos y no ser sólo un recurso más de ésta para el cumplimiento de los objetivos y metas.

2.1.6 La revolución de la era del talento

Como sexta etapa en la evolución de la gestión de las personas en la historia, se encuentra la revolución de la era del talento, dónde María González (2015) en su libro menciona que “a partir de la década de 1980 comienzan a producirse una serie de cambios cruciales en las organizaciones que surgen con la incorporación y progresiva generalización del uso de las nuevas tecnologías de la información”. De acuerdo con González (2015), se mejora el procesamiento de la información ya que hay un mejor manejo de los datos de la empresa, permitiendo así una mejor comunicación, y a su vez los sistemas de automatización mejoran los procesos de producción.

Según González (2015) en esta época se da los primeros indicios de la globalización, los mercados se comienzan a conectar, siendo más variables y la competitividad empresarial incrementa, generando una incertidumbre económica. En su libro, González menciona que “en esta época son las personas quienes aportan mayor valor y quienes pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una organización”. (p. 23)

En su libro, María González (2015) comenta que es en el año 1997, dónde McKinsey & Company utilizó por primera vez la expresión *guerra por el talento* para referirse a esta nueva situación en que las empresas por primera vez buscan atraer y retener el talento en las organizaciones.

En este momento de la historia y evolución de la gestión de personas, el recurso humano se convierte en lo más importante en las empresas, donde éstas velan por el personal de la empresa, y atraer nuevos talentos, para evitar la rotación de estos, centrándolo como una estrategia organizacional. Además, “aparecen nuevos modelos como la gestión por competencias, y la selección y el desarrollo de las personas se

convierten en funciones determinantes a la hora de crear y consolidar equipos de trabajo motivados, efectivos y comprometidos” (González, 2015, p. 23).

En la actualidad, nos encontramos en un cambio, donde “cohabitan perspectivas de corte tradicional y otras más novedosas” (González, 2015), y dónde las personas se han convertido en el recurso más importante para la productividad y eficiencia en los procesos empresariales, y donde éstas a su vez buscan que los colaboradores se sientan bien, con un buen entorno laboral, reconociendo su buen trabajo, y fomentando el crecimiento personal y profesional de éstos.

2.2. Selección de personal

La autora del libro *Selección de personal buscando al mejor candidato*, María González (2015), define la selección de personal como “un proceso de toma de decisiones cuyo objetivo es la incorporación de los trabajadores más adecuados a las necesidades de una organización. Se convierte así en una de las funciones estratégicas del área de recursos humanos”.

Se puede señalar que la selección del personal es uno de los procesos de departamento de recurso humano que vela por contratar la mejor mano de obra y los mejores talentos que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la empresa, supla sus necesidades y optimice la productividad laboral.

Según González (2015), la función de selección comienza desde el momento en que se analizan las necesidades de la empresa y se finaliza cuando se incorpora la persona elegida para el puesto vacante. Además, menciona que suele haber tres fases principales: análisis y descripción del puesto, reclutamiento y evaluación de candidatos.



Figura N.º 1 Fases del proceso de selección de personal

Fuente: Selección de personal buscando al mejor candidato. Adaptación propia (octubre, 2020).

2.3. La Cuarta Revolución Industrial

Según la explicación llevada a cabo por (Schwab, 2016) en una publicación del Foro Económico Mundial, se está al borde de una revolución tecnológica llamada la cuarta Revolución Industrial.

Según Klaus Schwab (2016) la primera revolución industrial utilizó agua y vapor para mecanizar la producción, la segunda utilizó energía eléctrica para crear producción en masa, la tercera utilizó la tecnología de la información y la electrónica para automatizar la producción. Y, por último, la Cuarta Revolución Industrial ha estado ocurriendo desde mediados del siglo pasado; y es una fusión de tecnologías que está desvaneciendo las líneas entre lo físico, digital y biológico. A diferencia de las anteriores, la cuarta está evolucionando a un ritmo acelerado y exponencial, y está alterando a todo el mundo.

Además, Klaus (2016) menciona que el procesamiento de información, la capacidad de almacenamiento y el acceso al conocimiento son limitados. Los avances tecnológicos se están multiplicando cada día más en campos como la robótica, inteligencia artificial, internet, nanotecnología, energía cuántica, entre otros.

Revoluciones Industriales

REVOLUCIÓN		AÑO	¿QUE PASÓ?
1		1784	Vapor, agua, equipos de producción mecánica
2		1870	División del trabajo, electricidad, producción en masa
3		1969	La computadora, electrónica e internet
4		Ahora	Se disuelven las barreras entre humano y máquina

Figura N.º 2 *Revoluciones Industriales*

Fuente: ¿Qué podemos esperar de la próxima revolución industrial? FEM 2015. Adaptación propia (agosto 2020)

Como resultado de lo anterior, según Klaus (2016) la Cuarta Revolución Industrial trae consigo consecuencias en todos los ámbitos:

- Eleva los niveles de ingresos globales y mejora la calidad de vida de los habitantes de todo el mundo; ya que cada vez existen más productos y servicios que aumentan la eficiencia de la vida diaria.
- El mercado laboral será cada vez más segregado según el conocimiento y calificación, así será los salarios; creando más tensiones sociales.
- La innovación será abruptamente acelerada que hasta será difícil de comprender o anticipar.
- Las empresas se ven obligadas a adaptarse a los cambios y exigencias de los clientes en un mundo tan globalizado y basado en combinaciones de tecnologías.
- Entre los efectos de la Cuarta Revolución Industrial con las empresas se encuentra; las expectativas del cliente, mejora de los productos y servicios ofrecidos, la constante innovación y en las formas organizativas.

- Los ciudadanos interactúan con los gobiernos mediante diversas plataformas y tecnologías, para expresar sus opiniones, coordinar esfuerzos y evitar la supervisión de las autoridades.
- Asimismo, los gobiernos obtienen nuevos poderes tecnológicos para aumentar el control sobre las poblaciones.
- La capacidad de adaptación de los gobiernos y autoridades determinará su supervivencia, siempre y cuando logren enfrentar los problemas y retos tecnológicos.
- Finalmente, la Cuarta Revolución Industrial no solo cambiará el mundo en el que se vive, sino también cambiará a las personas y en la manera en cómo se vive.

2.4. Inteligencia Artificial

Según Lase Rouhiainen (2018) en su libro *Inteligencia artificial*, describe la inteligencia artificial como “la habilidad de los ordenadores para hacer actividades que requieren de inteligencia humana”; es decir la habilidad o capacidad que los robots tienen por medio de la programación para realizar tareas que un humano normalmente realiza. Además, agrega que “es la capacidad de las máquinas para usar de algoritmos, aprender datos y utilizar lo aprendido en la toma decisiones tal y como lo haría un humano”. (Rouhianen, 2018, p. 17)

Para Lase (2018) la diferencia radica en que los dispositivos de inteligencia artificial no necesitan descansar; es decir que pueden analizar incontable información al mismo tiempo y asimismo cometen menos errores que los humanos, ya que su programación es casi sin errores.

Por otro lado, Santiago Aparicio (2019) en una publicación de la revista Forbes indicó que la inteligencia artificial “es una tecnología que permite que una computadora piense o actúe de una manera “más humana””.

Complementando la información anterior, la inteligencia artificial puede crear un robot o máquina capaz de realizar desde labores diarias que un ser humano realiza día con día, hasta tareas laborales más complicadas que una persona común no es capaz de realizar; como lo es el almacenamiento de información exponencial, o el procesamiento de datos.

En la actualidad, según Aparicio (2019) en su publicación *¿Qué es realmente la inteligencia artificial?* en la revista Forbes, expone que los algoritmos juegan un papel muy importante en el estudio de la inteligencia artificial, ya que de este modo los dispositivos de Inteligencia Artificial aprenden de manera automática, y les ayuda a saber qué hacer en diversas y posibles situaciones a las que se enfrenten.

Por otro lado, Freddy Vega (2020), en su publicación en la revista Forbes llamada *2020: el año de la Inteligencia Artificial*, menciona que el 2020 es el año de la inteligencia artificial, ya que pasó de ser y verse como algo especial y se convirtió en algo normal. Señala que “no tener una estrategia de inteligencia artificial en el tu modelo de negocio para los próximos 2 años es el equivalente a no tener sitio web en el año 2000” (Vega, 2020, Forbes).

Las consideraciones anteriores sobre la inteligencia artificial muestran esta rama de la ciencia como una de las más importantes en la actualidad, y donde todas las empresas deben estar preparándose y buscando estrategias para que su negocio sea pionero en estas tecnologías, para que de este modo siempre logren encontrar diferenciación

por medio de una ventaja competitiva que los haga ser valorados en el mercado, innovar los negocios y optimizar la industria de la inteligencia artificial.

Conjuntamente, la inteligencia artificial juega un papel importante en la economía en tiempos de la pandemia Covid-19 según Hyatt Saleh (2020) en su *publicación La inteligencia artificial en tiempos de COVID-19* en la revista Forbes, menciona que empresas de diversos sectores están afrontando la crisis sanitaria mediante el uso de tecnologías, logrando solucionar inconvenientes a causa de las decisiones que los gobiernos han tomado por la enfermedad.

El papel de la inteligencia artificial según Saleh (2020) “consiste en el perfilamiento de los clientes para generar recomendaciones de productos, con el objetivo de minimizar el costo de adquisición”. Asimismo, a como Hyatt realiza una comparación del algoritmo de Netflix cuando nos recomienda películas y series según lo visto anteriormente y según nuestros gustos, de este modo también lo hace los algoritmos de inteligencia artificial recomendando productos a sus clientes potenciales.

2.5. Selección y reclutamiento 4.0

Según María Arroyo Monreal (2019) en su trabajo de fin de grado llamado *Necesidades actuales en la gestión del talento: soluciones 4.0* es una técnica de reclutamiento realizada a través de medios digitales con el fin de disminuir costos y mejorar el perfil de los nuevos candidatos.

Según Arroyo (2019) el reclutamiento 4.0 permite detectar de manera previa las habilidades, valores, competencias, conocimientos, entre otros filtros con las características que la empresa desea y busca en los candidatos para el puesto disponible. Esto ayuda a agilizar el proceso de reclutamiento, ya que reduce el número

de entrevistas y entrevistados. Además, permite que el proceso de selección sea más adaptado a las necesidades de la empresa con el perfil que se desea.

También María Arroyo (2019) expone en su proyecto que, el reclutamiento 4.0 se da por medio de herramientas tecnológicas y digitales; ya sea un software de gestión en selección o videos curriculares de los candidatos, permite al reclutador apreciar las habilidades blandas que se buscan en el puesto.

Este tipo de reclutamiento ayuda a que exista mayor flexibilidad tanto a la empresa como al candidato, facilitando un mejor medio para los candidatos puedan estar en constante actualización de su información del currículum; desde los datos personales, hasta nuevas experiencias laborales, hasta nuevas formaciones profesionales; como cursos libres, talleres, certificados, entre otros. Y, por otro lado, a las empresas le conviene que esto suceda, ya que siempre están recibiendo la información más actual de los participantes, y a su vez, les permite cambiar detalles del puesto o requisitos de la oferta laboral.

Las redes sociales profesionales, específicamente LinkedIn es un ejemplo de cómo se puede visualizar mejor este tipo de reclutamiento, como se puede construir un perfil profesional con la formación académica, experiencia laboral, aptitudes y habilidad, entre otros temas de interés tanto para el empleado como para el empleador. Igualmente le permite al empleador publicar nuevas ofertas laborales, y a los candidatos les permite participar en esos puestos vacantes, y estar siempre actualizados con las nuevas tendencias empresariales.

Por otro lado, David Vargas Zepeda (2019) en una publicación llamada *La transformación del reclutamiento en la era digital* en la revista Expansión declara que las áreas de talento humano se han visto en la necesidad de integrar las redes sociales

como instrumento de captación de talento, y que hace 6 años, tan solo en México 2 de cada 10 personas buscaban trabajo en internet, pero en la actualidad ya son 8 de cada 10 personas las que buscan una oportunidad laboral de esa manera.

En la actualidad, la búsqueda de empleo por medio de plataformas digitales se está normalizando; donde, por un lado, las empresas y los encargados de reclutamiento exhiben sus ofertas laborales por medio de sitios web autorizados o por sus redes sociales, para comunicar a la población. Y, por otro lado, los interesados en ser posibles candidatos crean sus perfiles profesionales, con la información personal, logros, estudios y experiencias, con la esperanza de ser seleccionados en un proceso de reclutamiento.

2.6 Administración de Recurso Humano

De acuerdo con (Robbins, 2017), en su libro Human Resources Management indica que “la Administración de Recurso Humano es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de éstos” (p.8).

Con lo anterior se afirma que la administración del recurso humano es el ente encargado de todos los procesos de reclutamiento, selección, desarrollo del personal tanto a nivel profesional como personal, en ofrecer constante motivación a éstos para evitar la rotación. Además, al tener bien conservado a los empleados de la empresa, éstos serán los que ayuden a mejorar la productividad de esta.



Figura N.º 3 Esquema la Administración de Recurso Humano

Fuente: Fundamentals of Human Resource Management. Adaptación propia (agosto, 2020).

2.6.1 ARH como proceso

El autor (Chiavenato, 2017), en su libro *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones*, afirman: “La ARH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas- es decir, la calidad en la manera en que se administra a la persona en la organización- es un aspecto crucial en la competitividad organizacional” (p.118).

Chiavenato (2017) menciona que el papel esencial del departamento de talento humano es el que se cumplan los objetivos, tanto empresariales como individuales; y a su vez desarrollar talentos dentro de la empresa para que se genere mayor productividad laboral.

La administración de recurso humano está conformada por 5 procesos según Chiavenato (2017), que consisten en integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar al personal, todos estos relacionados y dependientes entre sí.

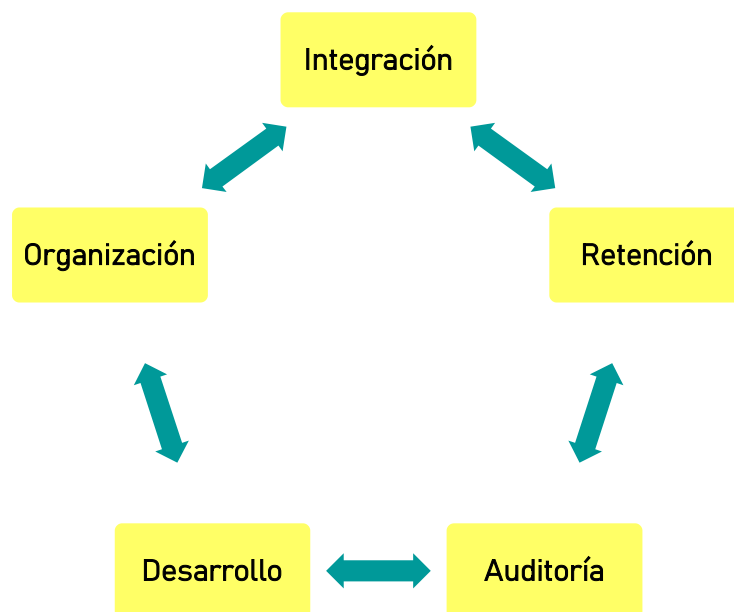


Figura N.º 4 Los cinco subsistemas en la administración de recursos humanos y su integración.
 Fuente: Administración de recursos humanos. Adaptación propia (Setiembre, 2020).

- **Proceso de Integración de personas:** se resume en los procesos de reclutamiento, selección y planeación del recurso humano.
- **Procesos de organización de personas:** se basa en el diseño de puestos, análisis y descripción de éstos, y en la evaluación el desempeño.
- **Proceso de retención de personas:** la remuneración, prestaciones, seguridad laboral, relaciones sindicales; son parte de la retención del personal.
- **Proceso de desarrollo de personas:** este proceso se basa en capacitar y desarrollar el personal, para lograr desarrollar la organización hacia los objetivos empresariales.
- **Proceso de auditoría de personas:** Banco de datos, controles, sistemas de información, entre otros, forman parte de la auditoría del personal.

2.7 Habilidades blandas

El concepto de habilidades blandas según Gonzalo Toca (2019) en su publicación *Soft Skills: Cuando lo blando es duro* en la revista Forbes comenta que “aquellas habilidades que van más allá de lo técnico, como la empatía o la sociabilidad, cada vez son más valoradas, ya que pueden traducirse en un aumento de la productividad...”.

Así mismo Toca (2019) menciona que LinkedIn Global Talent Trends comenta que el 92% de los profesionales del talento sondeados considera que las habilidades blandas son tan importantes o más que los conocimientos técnicos.

Con la información anterior, se puede ver la real importancia de la presencia de las habilidades blandas en los candidatos, y los números no mienten. Estas habilidades blandas son conocidas como habilidades que permiten la interacción con otros, para mejorar tanto a nivel personal como nivel laboral.

También, (Toca, 2019) menciona que no significa ser simpático o solo ser buena persona o sonreír mucho, sino que son capacidades que pueden traducirse en aumentar la productividad propia y ajena, y que muchos profesionales son mejores si las poseen.

Con esto entonces se puede entender que no significa el ser buen compañero de trabajo, o una persona muy alegre o solo ser una persona de valores, sino que va más allá de cualidades que ayudan a mejorar en la productividad, no solo laboral sino también personal. Además, Toca (2019) menciona que Ignacio Mazo las describe como “aquellas habilidades no técnicas que permiten interactuar con otros de manera más efectiva y armoniosa”.

Se puede añadir que depende del perfil del puesto de trabajo saber de computación, de procesos de producción, finanzas se consideran habilidades duras asegura Raciél Sosa (2019), y que pueden ser fácilmente evaluadas por medio de pruebas. Pero que, por otro lado, “las habilidades blandas o Soft Skills se aprenden en contextos diversos y no son fáciles de medir”.

Las habilidades blandas relacionando lo anterior, no son fácilmente de medir por medio de pruebas o exámenes, sino que son habilidades que se ven en la persona cuando se encuentra en diferentes situaciones que demuestran su liderazgo, su facilidad de comunicación, trabajo en equipo, adaptación, empatía; exponen así su inteligencia emocional.

Según Sosa (2019) las habilidades duras como los estudios y habilidades de las personas, su perfil profesional, son las que abren la puerta en una organización, y que las habilidades blandas hablan más de la persona y sus aptitudes que manifiestan lo lejos que puede llegar. También, menciona algunas habilidades blandas muy valoradas que son:

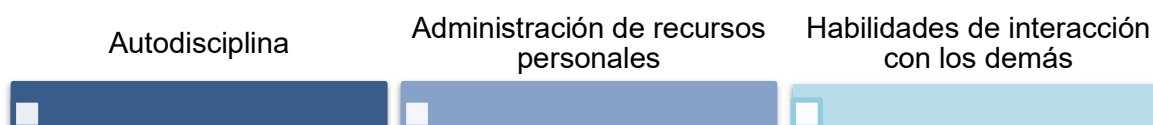


Figura N.º 5 Los Soft Skills que más se valoran

Fuente: Aprender Soft Skills, las habilidades del futuro. Adaptación propia (octubre, 2020).

- **Autodisciplina:** Cuando la persona se autorregula, se autogobierna.
- **Administración de recursos personales:** Administra y regula sus recursos y prioridades.

- **Habilidades de interacción con los demás:** la empatía, o entender las necesidades de los demás, capacidad de escucha, de observación, de diagnóstico, trabajo en equipo, contar con inteligencia emocional para tener buena relación con los demás y el entorno que los rodea. Además, el liderazgo, la capacidad de inspirar, coordinar el trabajo de otros, desarrollar a otros, etc.

2.8 Inteligencia emocional

Según Eva María Arrabal (2018) menciona que “la inteligencia emocional es la capacidad de la aceptación y la gestión consciente de las emociones teniendo en cuenta la importancia que tienen en todas las decisiones y pasos que damos durante nuestra vida, aunque no seamos conscientes de ello” (p.7).

Según Eva María (2018), todas las decisiones que tomamos en la vida se pensaban que eran tomadas por el coeficiente intelectual, sin embargo, ella en su libro **Inteligencia emocional** desmiente este hecho e indica que “desde hace poco tiempo se conoce que las emociones influyen en absolutamente todos los pasos que damos en nuestra existencia”, aunque se piense que sean decisiones carentes de emociones, el 95% de todas las emociones son influenciadas por las emociones según comenta Arrabal.

Otro dato sorprende que comenta Arrabal (2018) es que aparentemente se ha demostrado casos donde personas con un alto coeficiente emocional pero no tanto intelectual, puede muchas veces tomar mejores decisiones que una persona que tiene un coeficiente intelectual superior al emocional. Este hecho insta a especular el papel tan importante que tiene la inteligencia emocional en las personas, más que el coeficiente intelectual, y la necesidad de considerarlo como un aspecto fundamental,

el cual se debe desarrollar para mejorar en muchas fases de la vida y lo que respecta la toma de decisiones de ésta.

Arrebal (2018) cita a Daniel Goleman, un psicólogo especializado en IE (Inteligencia emocional), como el pionero sobre la divulgación de la importancia del coeficiente intelectual tanto en la vida como en el trabajo, ya que Eva María afirma que Goleman lo define como *“la capacidad de reconocer, aceptar y canalizar nuestras emociones para dirigir nuestras conductas a objetivos deseados, lograrlo y compartirlos con los demás”*.

Se debe tomar en cuenta, con las afirmaciones anteriores, que la inteligencia emocional es la manera en cómo se reconocen las emociones propias, cómo las dirigimos tanto a nivel personal, es decir, con el ser interior de cada uno, y cómo se exteriorizan con las personas de alrededor.

Por otro lado, Arrebal (2018) define el coeficiente emocional refiriéndose “al nivel de desarrollo y capacidad de gestión controlada por parte de nuestras propias emociones, con el fin de que nos ayude de manera positiva en nuestras decisiones nuestra felicidad”. Con esto se refiere a que, por un lado, la inteligencia emocional es cómo conocemos nuestras propias emociones, las aceptamos y las manejamos, y por otro lado el coeficiente emocional como el desarrollo de ésta y la capacidad de controlar dichas emociones que afectan directamente sobre la vida de una persona.

Para tener claro, una inteligencia emocional bien desarrollada, muestran a una persona capaz de relacionarse con otras, y entenderse a sí mismo, y poder utilizar esas capacidades y habilidades para el beneficio propio y de quienes lo rodeen.

Sin embargo, Arrebal (2018) afirma que “En definitiva, de nuestro coeficiente intelectual depende en gran medida el fruto de nuestras decisiones, nuestra felicidad y, por lo tanto, nuestro destino” (p.8).

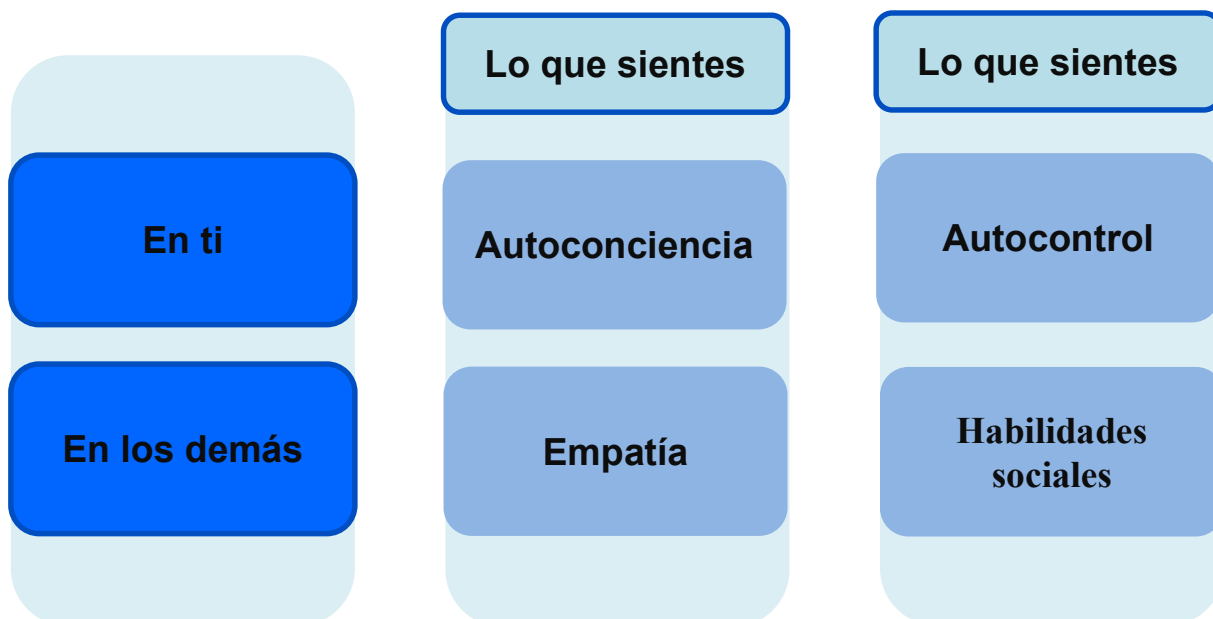


Figura N.º 6 Influencia de la Inteligencia Emocional en las relaciones

Fuente: Libro Inteligencia emocional de Eva María Arrabal. Adaptación propia (octubre, 2020).

Sin embargo, Arrebal (2018) afirma que “En definitiva, de nuestro coeficiente intelectual depende en gran medida el fruto de nuestras decisiones, nuestra felicidad y, por lo tanto, nuestro destino” (p.8).

2.8.1 Auge de la Inteligencia Emocional

Según Carmen Molero y Enrique Saíz (1998) en una publicación de la revista Latinoamericana de Psicología llamada **Revisión histórica del concepto de Inteligencia: una aproximación a la inteligencia emocional**, declaran el trabajo de Gardner evidenciaba que las definiciones de la inteligencia estaba influenciada por

tres matrices importantes; como lo eran los campos de conocimiento necesarios para la supervivencia de la cultura, los valores propios de la cultura y finalmente el sistema educativo que instruye y desarrolla las diferentes competencias de las personas

Los autores Molero y Saíz (1998), declararon que Gardner escribió un libro titulado *Frames of Mind* en donde expuso su teoría acerca de la inteligencia humana, y propone no hablar del término inteligencia y considerarlo más como un concepto de “*inteligencias múltiples*”. Esto lo propuso con el fin de resaltar que no existe solo un tipo de inteligencia, sino que hay un sinnúmero desconocido de capacidades humanas, y que son tan fundamentales como las que tradicionalmente detectaban los test de C.I, acabando con la autenticidad de que solo lo que se mide en esos tests es la inteligencia de las personas; sino que es sólo una parte de la inteligencia humana. Gardner defiende la existencia de muchos tipos de inteligencia, agrupándolas en siete básicas como la capacidad verbal, lógico-matemática, la capacidad espacial, la kinestésica, talento musical, la interpersonal y la intrapersonal, defendiendo que cada una de éstas tenía el mismo grado de importancia.

Molero y Saíz (1998) tomaron como base el estudio de Gardner y Hatch de 1983, donde señalan dos de esas siete inteligencias múltiples, la inteligencia interpersonal que reconoce y responde los estados de ánimo, emociones, temperamento, motivaciones y deseos de los demás, y, por otro lado, la intrapersonal, que representa el autoconocimiento de sí mismo, conocer sus propias emociones, sentimientos, reacciones para orientar la vida propia.

Según Molero y Saíz (1998) en la revista de psicología, mencionan que de esto se basó Mayer y Salovey en 1990 para acuñar el término de la Inteligencia Emocional. Ellos definen esta inteligencia como un tipo de inteligencia social, que abarca la

habilidad de controlar nuestras propias emociones y la de los demás, y así poder controlar nuestras acciones que beneficien a la persona y a los de su alrededor.

Además, Molero y Saíz (1998) señalan que Salovey y Mayer para definir la inteligencia emocional lo hacen por medio de cinco dominios principales:

1. Conocer las propias emociones: se refiere al conocimiento de uno mismo, de los sentimientos propios; siendo este último la piedra angular de la inteligencia emocional, ya que da mayor control sobre la vida propia.
2. El manejo de las emociones: la inteligencia emocional no se trata de solo del autoconocimiento de las emociones, sino que es importante el saber manejarlas de manera apropiada para evitar malos sentimientos y comportamientos.
3. El motivarse a uno mismo: es la capacidad de auto motivarse para cumplir una determinada meta.
4. El reconocer las emociones en los demás: la empatía es la habilidad clave para lograr esto, ya que trata de comprender los deseos y necesidades de los demás.
5. La capacidad de relacionarse con los demás: se refiere a las habilidades sociales, que si se manejan bien las emociones propias podemos interactuar de buena manera con los demás.

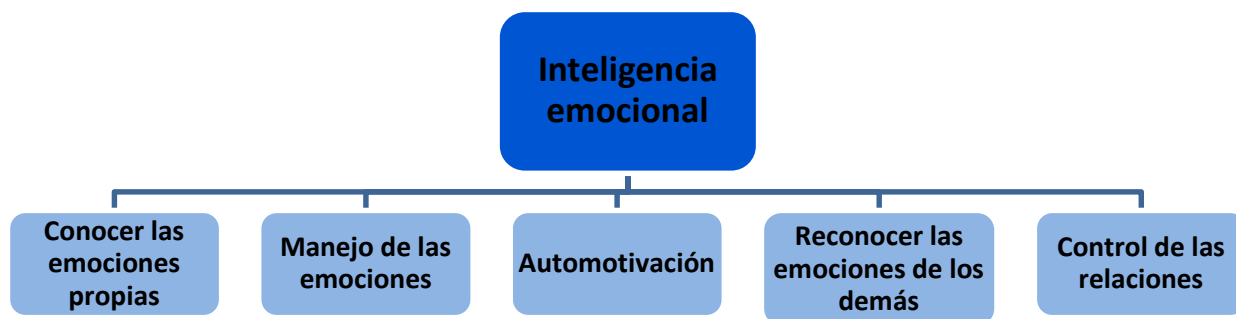


Figura N.º 7 Los cinco dominios principales de la inteligencia emocional.

Fuente: Revisión histórica del concepto de inteligencia: una aproximación a la inteligencia emocional. Adaptación propia (Setiembre, 2020).

En los años 90 los investigadores se dan cuenta que la teoría cognitiva no es tan correcta en cuanto a la definición exacta de la inteligencia y se adentran más al campo emocional y la adaptación social; generando disputas acerca de que las emociones es la verdadera medida de la inteligencia humana y no el coeficiente intelectual, donde según Goleman (1996) pone de manifiesto que el Coeficiente Intelectual sólo predice un 20% del éxito relativo en la vida; el otro 80 % lo comprendería la motivación personal, control de impulso, resolución de problemas y la capacidad de tener un buen control sobre las emociones propias.

2.9 Pruebas psicométricas

Las pruebas psicotécnicas según (Ortiz, 2018), en su libro *Gestión del recurso humano en las organizaciones* menciona que “las pruebas psicotécnicas son herramientas que buscan medir determinados atributos en los candidatos, tales como las habilidades cognitivas (mentales), las habilidades motoras y físicas, la personalidad, los intereses y la eficacia en su trabajo.”

Usando como referencia el concepto anterior, se puede analizar que el propósito de las pruebas psicotécnicas pretende medir un todo en el candidato a un puesto de trabajo, no sólo sus conocimientos y experiencia laboral; si no también su personalidad, intereses y lo que muchos autores determinan como la inteligencia emocional, y logre desempeñar el puesto de trabajo de la mejor manera según lo requiera.

Al mismo tiempo, Chiavenato (2017) explica que el test psicométrico es una forma objetiva de medir y estandarizar el comportamiento de un individuo y puede ser empleado para realizar una selección, retención o promoción del personal; midiendo

en ellos las destrezas, conocimientos, intereses, personalidad, temperamento, entre otros.

Procede relacionar que los conceptos de las pruebas psicométricas se relacionan directamente con la medición de la inteligencia emocional de las personas ante diversas situaciones, logrando captar la esencia de cada uno de ellos; sirviendo estos datos obtenidos para la utilización del mejor recurso humano adaptado a su ambiente laboral y puesto a ejercer.

2.9.1 Pruebas psicométricas en la actualidad

De este tema de la psicometría en el ámbito laboral y la inteligencia emocional surge la duda sobre ¿qué es lo que buscan las empresas en la actualidad?, según Lolito (2015) en la Revista Académica y Negocios menciona que:

“Las empresas buscan profesionales con mucha iniciativa, personas con sentido de la proactividad, sujetos que tengan habilidades comunicativas, que posean la capacidad y disposición para generar ambientes gratos de trabajo, capaces de trabajar colaborativamente en equipo, con habilidades de liderazgo, que sepan cómo enfrentar un conflicto y resolverlo. Hoy en día, se los busca con Inteligencia Emocional.”

Tomando como base la teoría de la inteligencia emocional, la importancia y uso de las pruebas psicométricas se determina que las empresas han ido evolucionando en cuanto a la búsqueda del personal se refiere, ya que ya no se basan solo en los conocimientos del sujeto ni de su experiencia, sino que las emociones y la determinación del perfil psicológico forman un papel fundamental en el proceso de selección y reclutamiento del personal de una empresa.

2.9.2 Descripción de algunos test psicológicos

El profesor Franco Lolito Cantino (2015) en la Revista Académica y Negocios describe algunos de los principales test psicológicos que se utilizan en los procesos de reclutamiento y evaluación de los candidatos, entre esos están:

➤ **Cuestionario de Preferencias Personales de Edwards (E.P.P.S):**

Según Lolito (2015) este cuestionario mide un total de 15 rasgos de personalidad, posee una escala de consistencia interna y deseabilidad social. Su objetivo es conocer la sinceridad del sujeto a través de la repetición de alternativas intercaladas en el cuestionario que ya han aparecido antes pero que el postulante contesta ahora de manera opuesta, para verificar si el sujeto está mintiendo. Consta de 225 proposiciones con una alternativa A o B, de elección forzosa. Mide: motivación de alcanzar metas y objetivos, adaptación a costumbres y normas, organización, etc.

➤ **16 PF de Cattell (Cattell's 16 Personality Factors):**

Este test Lolito (2015) describe que viene en un formato A y formato B, con un total de 187 proposiciones y cada una de ellas con alternativas A, B y C del tipo forzado. Mide 16 factores de personalidad, no hay respuestas correctas o incorrectas, excepto uno de los factores que mide la Inteligencia, dónde cierto número de proposiciones aparecerá una que será distinta a las demás y que solo una de las alternativas es la correcta. Busca medir el Factor E Dominancia (si la persona evita conflictos, es obediente, cooperativo, asertivo, competitivo, agresivo) el factor C Estabilidad Emocional (cuando el sujeto es afectado por las emociones, es cambiante, maduro emocionalmente)

➤ **Sistema de Preferencias Personales DISC (Dominante, Influyente, Estable, Concienzudo):**

Según Lolito (2015), este cuestionario consiste en un conjunto de 28 grupos de cuatro conceptos cada uno, los cuales tienen una serie de letras y figuras como cuadrados, triángulos, estrellas, letra Z y letra N, de respuesta forzada, donde el sujeto a calificar debe seleccionar el concepto que menos lo represente o caracterice. Se presentan un grupo de conceptos como ejemplo (Impulsivo – Jovial – Ordenado – Lógico) y el evaluado debe seleccionar el concepto que mejor lo describe y luego el concepto que menos lo describe. No hay respuestas correctas o incorrectas. Este cuestionario permite identificar el perfil del sujeto evaluado como sus emociones, metas, su juicio, como actúa bajo presión, entre otras cosas.

➤ **Test de Rorschach:**

Lolito (2015) menciona que este test fue creado por el suizo Hermann Rorschach, creado con el fin de detectar trastornos mentales a nivel clínico, sin embargo, años después, se empezó a utilizar en los procesos de selección de personal. Este test es uno de los más complejos, ya que se necesita de profesionales con mucha preparación y experiencia para poder ser aplicado. Consiste en un conjunto de 10 láminas, con tiempo establecido para que el sujeto entregue sus respuestas; y lo que el sujeto debe hacer es decir que ve en cada una de las láminas presentadas. Si el sujeto da una respuesta que no existe en el lenguaje técnico, se le pide que aclare en qué parte de la lámina ve lo que dice ver; y depende de lo visto podría incluso indicar un desvarío o trastorno mental, poniendo en duda su selección como sujeto candidato al puesto

vacante. La respuesta de la persona suele ser producto de su pensamiento, por lo que es difícil evaluarlo.

➤ **Test de Lüscher o test de los Colores:**

La función de este test es comprobar el efecto que produce en las personas un determinado color. Según (Lolito Cantino, 2015) “se ha determinado que cada color tiene una frecuencia de oscilaciones que se puede medir con exactitud” (p. 98). El objetivo de este test es evaluar y medir el estado psico-fisiológico, su estilo y forma de afrontar el estrés, además de las cualidades y características de la personalidad del sujeto. Para la interpretación del test se necesita un especialista con mucho conocimiento. Al sujeto a evaluar se le explica que debe escoger algunos colores de las láminas. Los colores van desde el blanco, pasando por gamas de grises hasta el negro. El objetivo de la primera lámina es detectar el grado de ansiedad del postulante. Al candidato se le muestra una lámina con 8 colores, y debe escoger los colores que más le gustan hasta llegar a los que menos le gustan. Y luego se le pasa una lámina con diversas formas geométricas para realizar la misma dinámica de escoger las que más le agraden. Posterior a eso, el postulante entrará en un proceso de selección forzada, en la que debe escoger uno de los colores que le serán presentados en pares. Los resultados del test señalan las principales características de personalidad del sujeto, así como sus deseos, emociones, necesidades, objetivos que busca lograr, estrés, entre otros.

➤ **D-70 o test de Dominó:**

Según Lolito (2015) este test mide exclusivamente el nivel de inteligencia de las personas, es decir su coeficiente intelectual. En esta prueba, se presenta una serie de

recuadros que representan un grupo de fichas de dominó; ubicados estratégicamente. El objetivo es que el sujeto descubra qué número debería tener la ficha en blanco, considerando las otras fichas que lo rodean de manera lógica. Se tiene un tiempo entre 25-30min, por lo que se debe avanzar rápido, descubriendo la clave detrás del ordenamiento de las fichas.

➤ **Test de Personalidad los Cinco Grande (Big-Five Personality Test, BF5):**

Lolito (2015) describe este test como uno de los que mayor impacto presenta y de los más actuales en el proceso de selección del personal. “El BF5 reúne un conjunto de modelos de personalidad de diferentes autores que coinciden en que la personalidad puede ser explicada por cinco factores o rasgos principales de un individuo” (Lolito, 2015, p. 99). Estos rasgos son:

-Factor O (Openness): grado de apertura del sujeto a nuevas experiencias, aventuras, lo nuevo o desconocido, curiosidad.

-Factor C (Conscientiousness): relacionado a la conciencia, meticulosidad, motivación, responsabilidad,

-Factor E (Extraversion): relacionado a la energía del sujeto, las emociones positivas, asertividad, sociabilidad y compañía de otros.

-Factor A (Agreeableness): se refiere a la amabilidad, a lo compasivo y colaborador del sujeto.

-Factor N (Neuroticism): el grado de neuroticismo o inestabilidad emocional, como tendencia a experimentar emociones como ira, intolerancia y ansiedad. A este factor también se le llama Inestabilidad Emocional.

Capítulo III

Marco Metodológico

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Este proyecto de investigación tiene como propósito investigar el uso de las pruebas psicométricas con el fin de evaluar la inteligencia emocional, además de determinar cuáles habilidades blandas requieren los empleadores en los procesos de reclutamiento y selección, durante el segundo semestre del 2020, siendo un enfoque de investigación teórico-descriptivo de tipo documental; es decir que se recopila información a través de distintos métodos como libros, documentos, revistas, proyectos, y por lo tanto se define la metodología de investigación tipo cualitativa, esto conforme a la definición que aporta (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), que indica:

“El enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre” (p.7)

Según Emilia Carrillo y Claudia Vilanova (2018) en su trabajo de graduación mencionan que el término “Inteligencia emocional” es creado por Peter Salovey, profesor y rector de la Universidad de Yale y por Jhon Mayer, profesor de la Universidad de NewHampshire en 1990, donde estos últimos se referían al concepto como un tipo de inteligencia social, el cual tiene la habilidad de controlar las emociones propias y la de los demás, y de este modo controlar las acciones propias, generando

para precisar conceptos y obtener más información. Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla. (p.449)

Se utiliza este instrumento investigativo para recolectar y analizar datos relacionados al tema ya que permite preparar y analizar las preguntas con tiempo, pero a su vez es flexible, permitiendo preguntas y respuestas en el lenguaje común, logrando un ambiente de espontaneidad y confianza, por lo que genera datos cualitativos fiables.

Por otro lado, para determinar la fiabilidad de este modelo conceptual y la veracidad de la información, se utiliza el método de validación a través del juicio de expertos, es decir consultando a personas que cuenten con el conocimiento y experiencia necesaria para evaluar el instrumento.

Asimismo, el investigador es quien realiza las preguntas, indaga sobre el tema y narra el propósito del proyecto, filtrando los datos obtenidos según su criterio.

Se razona que este tipo de investigación cumple con los requisitos de veracidad de los datos y confirmando la teoría estudiada anteriormente, y de este modo generar resultados, conclusiones y recomendaciones adecuadas.

3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El alcance de la investigación establecido para este proyecto de graduación es de tipo exploratorio, dado que permite examinar el problema de investigación poco abordado, como indica (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018):

Los estudios exploratorios se llevan a cabo cuando el propósito es examinar un fenómeno o problema de investigación nueva o poco estudiando, sobre el cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (p.106)

En efecto a lo citado anteriormente, el tema de pruebas psicométricas, inteligencia emocional y habilidades blandas es de interés empresarial tanto público como privado, ya que forman parte importante en los procesos de selección y reclutamiento del personal. El obtener el mejor recurso humano capacitado para los puestos de trabajo en las empresas es fundamental, ya que la optimización de los recursos y la maximización de las utilidades dependen de ello.

Cabe mencionar que la investigación se focaliza en el sector privado, limitando de este modo el estudio exclusivamente a la empresa privada.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología cualitativa permite la opinión de profesionales del tema a investigar, que ayudan al desarrollo del estudio y alcanzar los objetivos, formando parte del proceso de la investigación.

El tipo de diseño de investigación seleccionado según el proyecto investigativo es el diseño Investigación-Acción el cual indica que (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), “cuando una problemática de una comunidad necesita resolverse y se pretende lograr el cambio” (p.565).

La siguiente figura muestra los dos tipos de diseños de la investigación-acción, de los cuales se utilizará el enfoque participativo en el estudio.



Figura N.º 9 Diseños básicos de la investigación-acción

Fuente: Datos obtenidos de (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), en el libro Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. (marzo 2020)

3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO

Las unidades de análisis están vinculadas con el planteamiento del problema, teniendo en cuenta que (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), especifica que las unidades de análisis son: “segmentos de los datos narrativos para ir generando o descubriendo categorías que describan los conceptos de interés y sus vínculos, los cuales conforman el planteamiento del problema y permiten entender el fenómeno bajo análisis” (p.472).

Se aplican las entrevistas a personas que cuenten con experiencia y conocimiento en la aplicación de pruebas psicométricas en el sector privado, personas que son

proveedores de las pruebas y las coloquen en las empresas por medio de los Gerentes de talento humano para que las puedan aplicar en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

El proyecto de investigación trata acerca de las pruebas psicométricas, donde éstas a su vez forman parte de los procesos de selección y reclutamiento en las empresas. Los resultados de estas pruebas dan la inteligencia emocional de las personas; o parte de ella, generando un perfil psicológico donde se necesita del criterio de un experto en el área para poder evaluar dichos resultados. Por esta razón, las dudas que tenga el entrevistador, acerca de las pruebas psicométricas dentro de los procesos de talento humano, serán evacuadas por personas especializadas y con el conocimiento requerido en dichas pruebas, generando así una entrevista provechosa que brinde información complementaria para la investigación.

3.4.1 Población

Una vez establecidas las unidades de análisis, es relevante establecer la población de estudio, que según (Universidad Hispanoamericana, 2019) menciona: “la población está conformada por la cantidad total de unidades de análisis. Debe evidenciarse en número absolutos” (p.14). Tomando en cuenta lo anterior, se establece una población de cuatro personas a las cuales se les aplicará la herramienta de la entrevista, para poder llevar a cabo el proceso investigativo.

3.4.2 Tipo de muestra

En el proceso cualitativo el muestreo es propositivo, es decir es para cumplir con un objetivo y no es estadísticamente representativo, y la muestra se utiliza en la fase de

recolección de datos por medio de la entrevista, según lo dispuesto por (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), que menciona:

Como explican Creswell y Creswell (2018), Flick (2013), Savin-Baden y Major (2013) y Miles y Huberman (1994b), el muestreo cualitativo está normalmente orientado por uno o varios propósitos. Las primeras acciones para elegir la muestra ocurren desde el planteamiento mismo y cuando seleccionas el contexto, en el cual esperas encontrar los casos o unidades de muestreo que te interesan. (p. 426)

Se define a criterio del investigador, tomar una muestra de tipo por conveniencia y sobre criterios expertos, que se relacionan con el objetivo del proyecto y suple las necesidades que se tiene al investigar del tema, esto de acuerdo a lo que indica, según lo dispuesto por (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018),

“La muestra de expertos: en ciertos estudios es necesaria la opinión de expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en investigaciones cualitativas muy exploratorias para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios...” (p.429)

La muestra fue elegida por recomendación del tutor, ya que dicha muestra apoya en las insuficiencias generadas en el problema del proyecto y fortalecen a responder la pregunta del investigador.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión y exclusión contribuyen a delimitar la muestra, así como perfilar las personas que se necesitan para entrevistar y que contribuyan con la investigación, según (Universidad Hispanoamericana, 2019) menciona que “Los

criterios de inclusión y de exclusión son condiciones específicas con las que debe o no contar un individuo para ser parte o no de la muestra seleccionada” (p.16). Se cita a continuación los criterios seleccionados:

Tabla N.º 1 Criterios de inclusión y exclusión de la muestra

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
A1 Profesionales con grado académico superior de Bachillerato	A2 Profesionales del sector de ciencias de la salud, arquitectura, turismo, veterinarias
B1 Empresas que se dedican al reclutamiento y selección	B2 Empresas manufactureras, agrícolas,
C1 Entidades del sector privado	C2 Organizaciones sin fines de lucro, asociaciones, sector público
D1 Gerentes del recurso humano o encargados de procesos de reclutamiento	D2 Gerentes de finanzas, gerentes de producción, encargados de ventas
E1 Proveedores de pruebas psicométricas	E2 Inexpertos en el área

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3.4.4 Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes

Al realizar la investigación se requiere de cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con los participantes del proceso, dado que “se tiene un fuerte involucramiento de personas que llegan a ser evidencia de las conductas humanas y que un mal manejo de la información suministrada, pueden tocar las fibras internas y susceptibles de los objetos de estudio”, así como lo indica (Niño Rojas, 2019, pág. 100).

Asimismo, se indica en (Niño Rojas, 2019) “el investigador tome conciencia y asuma delicadas responsabilidades, como bien lo arman Blaxter y otros (2000): “como investigador, tiene el deber ante sí mismo, ante sus colegas, ante los sujetos investigados y ante el público que leerá su trabajo de actuar con responsabilidad durante el proceso de recolección, análisis y difusión de los datos” (p.100).

La información recopilada por los entrevistados se manejará de manera discreta sin exponer a la persona con su perfil profesional ni privado. Se agendarán reuniones por correo electrónico y se realizarán vía virtual por la situación que se vive actualmente de la pandemia Covid-19. Después de eso, se le explicará a los entrevistados el objetivo y alcance del proyecto, la metodología que se utilizará y su papel en el proyecto de graduación.

Se le solicitará al entrevistado la autorización explícita para grabar la conversación por medio de la aplicación Zoom, para poder elaborar la transcripción más tarde, y así mismo de ser necesario y autorizado, se tomarán fotografías o pequeños videos de las reuniones, con el objetivo de obtener material audiovisual sobre las reacciones de los sujetos a entrevistar, y parte de la evidencia de la investigación.

El día que se realiza la entrevista de manera virtual, se le solicitará al entrevistado firmar digitalmente su consentimiento del uso de la información brindada y la autorización de las grabaciones y fotografías; si este deniega ser filmado, se respetará su decisión y se anotará en el contenido de la entrevista siendo fiel a su petición.

El todo momento, incluyendo el día de la entrevista, se tendrá completa apertura y disposición en el caso de que el entrevistado desee renunciar al proceso investigativo y a la realización de la entrevista, agradeciéndole su interés sin emitir juicios en su contra.

Posteriormente, se realizará una transcripción del texto, utilizando como base la conversación fiel de la entrevista virtual junto con su debida documentación, y en el caso de que se necesite ampliar sobre ciertos temas que generan confusión o si se requiere profundizar la información, se contactará al entrevistado. Una vez realizada la transcripción, se continuará con el análisis de la información proporcionada.

3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El instrumento para la recolección de la información será la entrevista virtual mediante Zoom. Una vez realizada la entrevista, se organiza, se analiza y se interpreta la información obtenida, generando flexibilidad en el proceso al tratarse de una entrevista semiestructurada, pero válido porque se respaldará mediante su grabación. Se aplicará una prueba piloto a una persona voluntaria, entrevistándolos con la guía definida anticipadamente, para que la recolección de datos alcance cierta homologación y homogeneidad. Por último, las transcripciones de los textos de la entrevista serán colocadas como anexo a este documento, así como las observaciones aclarativas del tema y los documentos de respaldo.

3.6 CATEGORIAS

La operabilidad de las variables se formula según las referencias y contenido de la investigación, por lo tanto, se evaluarán las categorías correspondientes del estudio, las cuales dependen de la interpretación de las personas, lo que conforma una comprensión de los procesos de la prueba.

Las categorías se limitan en conceptos teóricos y establece las dimensiones del proyecto. Al tratarse de enfoque cualitativo, el proceso suele no ser lineal, es decir que

es flexible con sus partes, y no existe una única manera de analizarlo, ya que dependen totalmente de los objetivos de la investigación.

“Las categorías intervienen como causa o como efecto en el proceso de investigación que permite investigar una necesidad, una vía de solución o los problemas respecto a los retos y desafíos del gobierno corporativo, es por esto que se le aplica el procedimiento de operacionalización de las variables que comprende la desintegración de los elementos que conforman la estructura de la hipótesis y de manera especial a las variables, precisando aspectos y elementos que se quieren cuantificar, conocer y registrar con el fin de llegar a conclusiones”. (Espinoza Freire, 2019, pág. 172).

Tabla N.º 2 Cuadro de operacionalización de categorías

Objetivo específico	Categorías	Definición conceptual	Dimensión	Instrumento
Investigar el uso de las pruebas psicométricas para evaluar la inteligencia emocional y determinación de las habilidades blandas que requieren los empleadores en los procesos de reclutamiento y selección en el segundo cuatrimestre del 2020.	Uso de las pruebas psicométricas	Es una herramienta fundamental para la labor del profesional psicólogo en cualquier ámbito laboral en el que se desempeñe.	Uso de las pruebas psicométricas para evaluar la inteligencia emocional	Entrevista aplicada mediante preguntas N°1, N°2, N°3, N°4, N°7, N°19 y N°20.
Analizar los antecedentes de las pruebas psicométricas, las pruebas del coeficiente intelectual y la inteligencia emocional.	Analizar los antecedentes	Se refiere a la investigación del origen de las pruebas psicométricas y sus antecedentes	Antecedentes de las pruebas psicométricas	Entrevista aplicada mediante preguntas N°16, N°17 y N°18.
Identificar las habilidades blandas más buscadas por los responsables de los procesos de reclutamiento y selección.	Identificar las habilidades blandas	Las habilidades blandas se entienden como el resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de forma de ser, de acercamiento a los demás, entre otras, que hacen a una persona dada a relacionarse y comunicarse de manera efectiva con otros.	Habilidades blandas más buscadas por los reclutadores	Entrevista aplicada mediante preguntas N°8, N°10 y N°11.

Objetivo específico	Categorías	Definición conceptual	Dimensión	Instrumento
Describir cómo las pruebas psicométricas pueden ser una excelente herramienta en los procesos de reclutamiento y selección, con el fin de determinar el desempeño laboral y comportamiento de los aspirantes a un puesto.	Pruebas psicométricas como herramienta de reclutamiento	Una prueba psicométrica se puede definir como una muestra del comportamiento de un individuo, y algunas pruebas reflejan fielmente que otras, un determinado comportamiento	Pruebas psicométricas en procesos de reclutamiento y selección	Entrevista aplicada mediante preguntas N°5, N°6, N°9, N°12, N°13, N°14 y N°15.

Fuente: Elaboración propia. (Noviembre, 2020)

3.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS

Partiendo el material recolectado se propone las siguientes etapas de procesamiento de información como se muestran a continuación, donde se analizan los datos de lo particular a lo general, siendo la teoría un marco de referencia que se contrasta con los resultados de estudio.

Tabla N.º 3 Pasos para las guías y aplicación de entrevistas

Método	Aplicación
Grabación	Se realiza la autorización para grabar la conversación por un medio electrónico.
Transcripciones	Cada entrevista grabada se transcribirá de manera textual palabra por palabra, para obtener un mejor autoanálisis del rol del entrevistador con la información.
Registro audiovisual	Se tomarán videos y fotografías y videos para evidenciar proceso del desarrollo.
Evaluar oportunidades de mejora del entrevistador	Conforme avanza la entrevista, se aprovecharán oportunidades de mejora, para una mejor obtención de información, sugiriendo a los entrevistados temas interesantes.
Producción y análisis de datos cualitativos	Se agruparán las preguntas del instrumento que sean de condición similar en grupo para recopilar información.
Agrupación por categorías	Las categorías suelen ser conceptos, por lo que es esencial clasificarlas según lo establecido.
Recapitulación y conclusiones	Después de la creación de la entrevista a nivel estándar, es el momento de construir la teoría.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Después de la interpretación de la información, se puede establecer relación entre los conceptos y los criterios de los participantes expertos, con el fin de generar un buen análisis de los resultados.

Capítulo IV

Resultados

4.1. GENERALIDADES

El enfoque cualitativo aplicado sobre la investigación se realiza por medio del análisis del instrumento para obtención de datos, el cual es una entrevista semiestructurada, que permite un método directo recolección de información, así como una técnica de investigación capaz de proporcionar componentes claves para la misma.

4.1.1 Características del perfil del entrevistado

En cuanto a la elección de los participantes se realizó una elección a conveniencia y se entrevistó a personas con conocimiento en el tema de investigación, se definió incluir la opinión de expertos, como la participación de Emmanuel Villaplana de Grupo Nación, con 16 años de experiencia en empleabilidad y soluciones de reclutamiento, así como asesorías de cómo encontrar el personal ideal, además de su apoyo en soluciones de la plataforma elempleo.com, brindándole a las universidades y otros clientes en diversas áreas del talento humano. El especialista Villaplana tiene amplio conocimiento en procesos de reclutamiento y selección de talento humano, además de que trabaja para una prestigiosa empresa como lo es el Grupo Nación.

Así mismo se contó con la participación del especialista Miguel Salamanca, el cual cuenta con 10 años experiencia en el área de talento humano, dedicándose al desarrollo de negocios para Centroamérica y el Caribe en una empresa a nivel global que se enfoca en la aplicación de pruebas psicométricas llamada Thomas International y en otra empresa de la cual es representante de Costa Rica en Nicaragua que se enfoca en procesos de reclutamiento y selección tipo outsourcing. Estos atributos y amplia experiencia ayudarán a lograr los objetivos de la investigación, pues la empresa Thomas International es una empresa de renombre internacional, las pruebas

psicométricas que ofrecen al mercado son elaboradas en Inglaterra, con un alto grado de confiabilidad y usadas en la mayor parte de los países del mundo.

Por último, se obtuvo información por parte de otro especialista en talento humano, el señor Allan Chinchilla, con 5 años de experiencia en asesorías y consultorías en procesos de reclutamiento y selección, y en procesos de capacitación y desarrollo. Lo que también agrega valor a esta investigación ya que, con tres experiencias muy fuertes en procesos de reclutamiento y selección, se lograron obtener datos muy importantes para los resultados del presente trabajo.

La entrevista se realizó basándose en los tres objetivos específicos establecidos en la investigación, que fueron de ayuda para seleccionar las categorías de análisis de datos y tener un mejor orden en el momento de analizar la información, donde se contemplaban aspectos como los antecedentes de las pruebas psicométricas, conceptos como las habilidades blandas, y las pruebas psicométricas como herramienta de reclutamiento y selección. Posteriormente se realizaron formalismos respectivos en cuanto a la documentación del consentimiento informado de las partes entrevistadas.

4.1.2 Resultados

Después de documentar los resultados de las entrevistas, donde un total de tres personas conformaron el proceso, éstos presentaron a criterio personal las respuestas a las incógnitas, basados en sus conocimientos y experiencia. Es por esta razón que las preguntas dirigidas se registran con el fin de demostrar la fiabilidad de las respuestas de los entrevistados y conocer si se maneja el tema de investigación, con

el fin de que se puedan generar buenas conclusiones al proyecto de investigación. A continuación, se estará citando cada pregunta y su debida justificación y análisis.

Se establecieron tres objetivos específicos para la investigación, y a partir de los mismos se elaboraron las preguntas. Es importante indicar que las entrevistas fueron grabadas y transcritas (ver **Anexo N.º 1**. Formulario de entrevistas) con el fin de poder comprobar los datos analizados, y para la presentación de los resultados, se crearon tablas con cada pregunta y la resolución resumida de las respuestas de los entrevistados, para no hacer muy amplio el reporte de éstos.

4.1.3.1 Uso de las pruebas psicométricas para evaluar la inteligencia emocional

El objetivo general es: *Investigar el uso de las pruebas psicométricas para evaluar la inteligencia emocional y determinación de las habilidades blandas que requieren los empleadores en los procesos de reclutamiento y selección en el segundo cuatrimestre del 2020*. Con base en el objetivo general, se establecieron un total de cinco preguntas numeradas 1, 2, 3, 4, 7, 19 y 20 que se citan a continuación:

La interrogante en si pretende que el entrevistado brinde su opinión y conceptos sobre las pruebas psicométricas, su uso y otros factores para conocer la naturaleza de la investigación y del tema adyacente.

Tabla N.º 4 Término de pruebas psicométricas

Pregunta #1	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #1
1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué son las pruebas psicométricas?	Uso de las pruebas psicométricas	Emmanuel Villaplana Grupo Nación	Son una herramienta de reclutamiento y selección, que complementa el proceso de inserción laboral.
		Miguel Salamanca Thomas International	La palabra psicometría pende de dos palabras, la primera psico que evalúa temas de mente o comportamiento, y la metría es la medición, entonces en conjunto es medir directamente lo que son habilidades, conocimientos, comportamientos de las personas.

		Allan Chinchilla Especialista	Buscan determinar rasgos a nivel de personalidad, a nivel de aptitudes, y los niveles y tipos de inteligencia que devenga una persona.
--	--	----------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Con las respuestas de los entrevistados se logra comprender que las pruebas psicométricas son una valiosa y eficaz herramienta que forma parte de los procesos de reclutamiento y selección de talento humano en una empresa, y que miden rasgos de personalidad, características, habilidades y aptitudes de los seres humanos.

Tabla N.º 5 Beneficios de las pruebas psicométricas

Pregunta #2	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #2
2. ¿Cuáles considera que son los principales beneficios que aportan las pruebas psicométricas en los procesos de reclutamiento y selección?	Uso de las pruebas psicométricas	Emmanuel Villaplana Grupo Nación	Nos van a permitir ser más objetivos y tener una unidad de análisis más teórica y práctica a la hora de analizar el candidato que se considera para la vacante.
		Miguel Salamanca Thomas International	Lo más importante es un tema de objetividad, para una toma de decisión objetiva, correcta e idónea de personal.
		Allan Chinchilla Especialista	Determinar cuáles van a ser esos comportamientos que la persona podría evidenciar una vez que ya esté colocado en la organización.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Entre los beneficios del uso de las pruebas psicométricas en los procesos de reclutamiento y selección de personal, es que el proceso es más objetivo a la hora de tomar la decisión de contratar a una persona, y además ayuda a determinar cuáles van a ser los comportamientos de esa persona cuando ya esté contratada. En los procesos de selección tradicionales, la gente era contratada por sus habilidades duras, experiencia y era separada de la organización por su comportamiento. Con el uso de las pruebas psicométricas se puede medir el comportamiento de las personas de tal manera que se contrate al candidato idóneo para la posición idónea.

Tabla N.º 6 Propósito de las pruebas psicométricas

Pregunta #3	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #3
3. ¿Cuál es el propósito de las pruebas psicométricas aplicadas en los procesos de selección y reclutamiento?	Uso de las pruebas psicométricas	Emmanuel Villaplana Grupo Nación	Tener un proceso más transparente y un proceso más objetivo, un proceso más directo también y al mismo tiempo permite al de recursos humanos tener una validez a la hora de contratar.
		Miguel Salamanca Thomas International	El propósito es seleccionar y evaluar cuál es la persona más idónea que se ajusta más al puesto.
		Allan Chinchilla Especialista	El propósito es ver aspectos o rasgos que tiene el individuo a nivel general y como eso lo va a proyectar dentro de un ámbito a nivel laboral.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

El propósito según los resultados es que se logra tener un proceso más transparente en el momento de reclutar una persona en una organización, además de que su función principal es seleccionar a la persona idónea, tomando en cuenta sus rasgos de comportamiento en el ambiente laboral. La objetividad de un proceso de selección es vital para la organización y para evitar cometer errores en dicho proceso.

Tabla N.º 7 Veracidad de las pruebas psicométricas

Pregunta #4	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #4
4. ¿Qué veracidad tienen los resultados de las pruebas psicométricas?	Uso de las pruebas psicométricas	Emmanuel Villaplana Grupo Nación	Todas las pruebas dependiendo de ellas, tienen un porcentaje que van entre el 85% al 98% de validez; sin embargo, pueden ser manipuladas.
		Miguel Salamanca Thomas International	La veracidad de las pruebas va mucho enfocada en el proveedor.
		Allan Chinchilla Especialista	Depende de cómo lo maneje la empresa, pueden ser manipuladas.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La veracidad de las pruebas según los comentarios de los participantes depende del proveedor de éstas, y de cómo la empresa las maneje, ya que pueden ser fácilmente manipuladas; sin embargo, si se gestionan bien pueden tener una confiabilidad muy alta, que va más alto del 85%. Todo depende por supuesto del origen de dichas

pruebas, es necesario investigar en el mercado a los proveedores y verificar el grado de confiabilidad de éstas. Además, las personas que las aplican deben contar con una adecuada capacitación, de hecho, muchas de estas pruebas requieren que la persona que las aplica cuente con la debida certificación.

Tabla N.º 8 Lo que miden las pruebas psicométricas

Pregunta #7	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #7
7. ¿Qué miden las pruebas psicométricas?	Uso de las pruebas psicométricas	Emmanuel Villaplana Grupo Nación	Miden lo que usted quiera medir, dependiendo del alcance, como valores, actitud laboral, honestidad, personalidad, competencias, servicio al cliente, liderazgo.
		Miguel Salamanca Thomas International	Miden varias cosas, las más importantes o utilizadas miden temas de personalidad, valores, inteligencia emocional, liderazgo.
		Allan Chinchilla Especialista	Miden los rasgos de personalidad, posibles conductas, comportamientos que la persona va a tener en el lugar de trabajo.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Las pruebas psicométricas son muy variadas y miden diferentes aspectos de acuerdo con lo que la empresa que las utilice considere. Lo que es muy cierto es que actualmente ya no se mide el coeficiente intelectual, existe un enfoque mayor en la utilización de pruebas psicométricas muy orientadas a medir la inteligencia emocional de los candidatos, o a detectar sus habilidades blandas o socioemocionales.

Existen muchas pruebas psicométricas en el mercado, y éstas dependen del alcance de la organización, ya que se pueden medir temas de personalidad; que es lo más común, pero además se puede medir la inteligencia emocional, valores, u otras características importantes como lo son el liderazgo, estilos de dirección, orientación a resultados entre otros.

Tabla N.º 9 Pruebas psicométricas más comunes en el mercado

Pregunta #19	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #19
19. ¿Cuáles son las pruebas psicométricas más comunes en el mercado?	Uso de las pruebas psicométricas	Emmanuel Villaplana Grupo Nación	Las que los clientes normalmente preguntan, y que tiene más antigüedad, es el famoso DISC; es una prueba de personalidad. Existe otra que se llama Bezinger, que es sobre la dominancia cerebral. Otra que se llama Midot que es enfocada en valores, Y otra que se llama PDA, que permite tener un modelo de personalidad basado en la teoría.
		Miguel Salamanca Thomas International	Una de esas es la teoría DISC, que evalúa términos de personalidad y comportamiento.
		Allan Chinchilla Especialista	La más común, y que he utilizado en procesos, es la prueba DISC.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Según los resultados, los participantes, a pesar de que mencionan que existen mucho tipo de pruebas en el mercado, consideran que la más común es el uso del DISC. La metodología DISC tiene ya unos 80 años. Su primera participación en el mundo fue de la mano de William Marston en 1931 y desde entonces ha seguido creciendo y desarrollándose. Esta metodología **permite estudiar el comportamiento natural de las personas delante de distintas situaciones**. Se ha usado especialmente en entornos personales, profesionales y docentes.

Tabla N.º 1 Responsabilidad de la Gerencia de Talento Humano en la aplicación de pruebas psicométricas

Pregunta #20	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #20
20. ¿Cuál debería ser la responsabilidad de la Gerencia del Talento Humano en materia de pruebas psicométricas?	Uso de las pruebas psicométricas	Emmanuel Villaplana Grupo Nación	La responsabilidad es auditar y revisar que el trabajo y la implementación se esté haciendo ordenado, objetivo, sin discriminación, que todas las personas tengan las mismas oportunidades, y sobre todo el gran reto como organizador de recursos humanos es que los resultados sean evaluados y procesados por personas expertas, y que todo este proceso sea de la forma más transparente y expedita, eficaz y eficiente.

		Miguel Salamanca Thomas International	Tener la responsabilidad de seleccionar un proveedor o una prueba psicométrica que realmente tenga validez y confiabilidad, y con certificado a nivel global, y no necesariamente irme por el costo.
		Allan Chinchilla Especialista	Que sea una persona que coordine, o que tenga una persona encargada profesional en el área de llevar a cabo dicho procedimiento y que les dé ese seguimiento a los resultados, y documentar toda esa información que me quede respaldado,

Fuente: Elaboración propia, 2021.

El gran reto o responsabilidad del gerente en Talento Humano, según los entrevistados, consiste en seleccionar una prueba confiable, con validez y que no afecte la toma de decisiones en esta materia. El manejo de una prueba de este tipo es delicado, no se puede basar toda una decisión de contratación con sólo los resultados de ésta. Son de gran apoyo en los procesos de selección y las personas que las aplican deben ser responsables de su uso. El área de Talento Humano por supuesto es la indicada para coordinar la aplicación de éstas, brindar el seguimiento y utilizar los resultados de la manera más profesional posible.

4.1.3.2 Antecedentes de las pruebas psicométricas

El objetivo específico número uno, se menciona a continuación: “Analizar los antecedentes de las pruebas psicométricas, las pruebas de coeficiente intelectual y la inteligencia emocional con el fin de determinar su importancia en los procesos de reclutamiento y selección”.

Dicho objetivo está enfocado para entender cuáles otros métodos o herramientas de reclutamiento se utilizaban antes de que las pruebas psicométricas se aplicaran en los procesos de reclutamiento y selección de personal, con el fin de entender si éstas han llegado para mejorar dichos procedimientos a la hora de contratar personas en una

organización. Las preguntas relacionadas con este objetivo son las numeradas 16, 17 y 18, para un total de tres preguntas, que se presentan brevemente a continuación:

Tabla N.º 11 Métodos que se utilizaban antes de las pruebas psicométricas

Pregunta #16	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #16
16. Antes de las pruebas psicométricas, ¿qué otros métodos se utilizaban en los procesos de reclutamiento y selección?	Analizar los antecedentes	Emmanuel Villaplana Grupo Nación	Las empresas que antes no usaban y no usan las pruebas psicométricas, lo hacen de una forma más empírica, por medio de entrevistas u otras metodologías de moda.
		Miguel Salamanca Thomas International	Antes se basaban directamente en la escolaridad y en la experiencia laboral que había tenido la persona, y básicamente eso era todos los procesos.
		Allan Chinchilla Especialista	Lo que manejaban era un tipo de rol play para saber si la persona servía o no servía para el puesto

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Los entrevistados desde diferentes perspectivas concuerdan que los métodos que se utilizaban antes de las pruebas psicométricas en los procesos de reclutamiento y selección no eran buenos ni tenían sustentabilidad, es decir, que no eran métodos que ayudaban a las organizaciones a mejorar sus procesos ya que sus bases de apoyo no tenían concordancia con los perfiles de puesto, trayendo consigo desventajas o consecuencias mayores a la organización. Se trataba de un proceso muy subjetivo, además del enfoque en las habilidades duras del candidato.

Tabla N.º 12 Coeficiente intelectual en el reclutamiento

Pregunta #17	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #17
17. ¿Considera usted que el coeficiente intelectual es importante a la hora de seleccionar y reclutar personal?	Analizar los antecedentes	Emmanuel Villaplana Grupo Nación	Si es importante, ya que es lo que me va a diferenciar de un candidato y otro.
		Miguel Salamanca Thomas International	Sí es muy importante, el coeficiente intelectual, y es bueno identificarlo en qué es inteligente, porque no se es bueno en todo.
		Allan Chinchilla Especialista	Claro que es importante, pero muchas veces es más importante el coeficiente emocional, porque una persona puede ser muy inteligente, pero no sirve de nada si no es una persona comunicativa,

			si no trabaja en equipo, si no tiene la capacidad de tomar las mejores decisiones.
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Con referencia con los resultados de las entrevistas de los participantes, se logra identificar que definitivamente si es importante el coeficiente intelectual en el proceso de seleccionar y reclutar personal, ya que es clave para diferenciar un candidato de otro; sin embargo, no lo es todo, pues por ejemplo la inteligencia emocional es un factor relevante y prioritario para evaluar de un candidato. Esa capacidad de gestionar sus emociones, de ser una persona asertiva entre otras habilidades, es actualmente un factor buscado por los empleadores. Las habilidades blandas o socioemocionales actualmente son decisivas para la contratación de los seres humanos en las diferentes posiciones laborales.

Tabla N.º 2 Coeficiente intelectual versus coeficiente emocional

Pregunta #18	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #18
18. ¿Qué considera usted más importante en el momento de reclutar, el coeficiente intelectual o el coeficiente emocional?	Analizar los antecedentes	Emmanuel Villaplana Grupo Nación	Son hermanos gemelos, y deben ser desarrollados conjuntamente de saberse aplicar con experiencia, audacia y responsabilidad.
		Miguel Salamanca Thomas International	Para mí es más importante la inteligencia emocional, porque según estudios da mayores resultados.
		Allan Chinchilla Especialista	Yo me baso mucho en la parte del coeficiente emocional, siempre y cuando me cumplan con los otros requisitos.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La inteligencia emocional, en la actualidad ha retomado demasiada importancia con respecto a la medición del coeficiente intelectual. La inteligencia emocional es la capacidad que tiene cada individuo para gestionar las emociones propias y de los demás, para adaptarse a diferentes tipos de situaciones sociales con éxito y, en

esencia, interactuar hábilmente con otras personas. Este factor es altamente valorado por los empleadores aún más que el coeficiente intelectual.

Tener una alta inteligencia emocional (IE) puede significar comportarse adecuadamente en cualquier situación social, lo que sin duda beneficia la salud mental. Por ende, desarrollar la inteligencia emocional y poder aplicarla en el día a día va en proporción directa con la felicidad. Y estas consideraciones garantizan una mayor productividad de los individuos en la organización. Por eso la importancia de medir la inteligencia emocional en los procesos de reclutamiento y selección versus el coeficiente intelectual.

4.1.3.3 Habilidades blandas

El objetivo específico número dos, se menciona a continuación: “Identificar las habilidades blandas más buscadas por los responsables de los procesos de reclutamiento y selección”.

Siendo las habilidades blandas una de las más importantes en la actualidad para la selección de personal en una organización, es importante mencionar que este objetivo está enfocado a entender cómo las habilidades blandas son una manera para generar valor a los puestos de trabajo, y mejorar la productividad, economía y estrategia de cualquier organización, por medio de personal calificado e idóneo a cada puesto. Se formularon un total de tres preguntas, con la numeración 8, 10 y 11, que se presenta brevemente a continuación para lograr el objetivo en mención.

Tabla N.º 14 Características de los responsables de reclutamiento al aplicar pruebas psicométricas

Pregunta #8	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #8
8. ¿Cuáles son las características que deben tener los responsables de	Identificar habilidades blandas	Emmanuel Villaplana Grupo Nación	Es muy recomendable que quién vaya a aplicar la prueba sea un profesional recursos humanos, con mucha experiencia en reclutamiento; entre ellos

reclutamiento para aplicar las pruebas psicométricas?			hablamos de administradores de empresas, y por supuesto psicólogos.
		Miguel Salamanca Thomas International	Es importante que estas personas tengan conocimiento tanto de las teorías de las pruebas psicométricas como de la interpretación y el feedback.
		Allan Chinchilla Especialista	Que sean psicólogos especializados en el área, por un tema de profesionalismo y de ética, ya que hay que tener cuidado a la hora de la manipulación.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Las características más relevantes de los responsables de reclutamiento en la aplicación de las pruebas psicométricas se refieren a que deben ser especialistas con conocimiento en el área; como profesionales de la gestión del talento humano o psicólogos, ya que son herramientas que se deben manejar de una manera cuidadosa y profesional. De hecho, algunas pruebas psicométricas únicamente las pueden aplicar los profesionales en psicología y otras también pueden aplicarlas los profesionales de talento humano como por ejemplo el DISC y las pruebas de inteligencia emocional.

Tabla N.º 15 Término habilidades blandas

Pregunta #10	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #10
10. Para usted, desde su experiencia ¿Qué son las habilidades blandas?	Identificar habilidades blandas	Emmanuel Villaplana Grupo Nación	Son ese grupo de habilidades o competencias o características que nos diferencian de uno a otro, características en las que normalmente sobresalgo.
		Miguel Salamanca Thomas International	Es lo que es la persona y cómo gestiona esas habilidades tanto en lo interno, como a sus equipos de trabajo o áreas de liderazgo, porque funciona en todos los niveles de competencias y habilidades.
		Allan Chinchilla Especialista	Se conocen también como habilidades socioemocionales, se pueden definir como una serie de comportamientos, actitudes que la persona va a evidenciar tanto de manera personal como laboral, son esas habilidades desde la perspectiva psicológica o comportamental.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Las habilidades blandas, conocidas también como habilidades socioemocionales, según los entrevistados, son habilidades que diferencian a una persona de otra, son aquellas que se demuestran en la ejecución del trabajo, y no están relacionadas, únicamente, con los conocimientos, sino con la puesta en práctica de una combinación de habilidades sociales, habilidades de comunicación, aptitudes y capacidad de acercamiento con los demás.

Los empleadores reconocen que estas habilidades facilitan la interacción con otras personas, generando un ambiente de trabajo más grato y un clima organizacional de entendimiento y cooperación. De ahí la importancia que tienen en el siglo XXI frente a la cuarta revolución industrial.

Tabla N.º 16 Habilidades blandas más buscadas por los responsables de talento humano

Pregunta #11	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #11
11. ¿Cuáles son las habilidades blandas más buscadas por los responsables de los procesos de reclutamiento y selección?	Identificar habilidades blandas	Emmanuel Villaplana Grupo Nación	El tema de la adaptabilidad al cambio sigue siendo una de las más buscadas, la versatilidad intelectual, la capacidad de trabajo en equipo, todo lo que es el tema de habilidades de comunicación, pensamiento crítico.
		Miguel Salamanca Thomas International	Las que más buscan las organizaciones es la resolución de conflictos, el trabajo en equipo, en la parte de inteligencia emocional, cómo gestiono personas, empatía, cómo gestiono el estrés, el liderazgo.
		Allan Chinchilla Especialista	En el 2021, la adaptabilidad, la flexibilidad porque estamos en un entorno muy cambiante, el trabajo en equipo, la capacidad para negociar, la capacidad de análisis para la toma de decisiones, la resiliencia y empatía.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

De acuerdo con perfil del puesto y a los requerimientos de éste, así se requieren las diferentes habilidades blandas o socioemocionales. Los entrevistados mostraron diferentes criterios en este tema de acuerdo con su percepción o a su enfoque. Lo que sí es cierto es que no todos los puestos requieren las mismas habilidades blandas.

4.1.3.4 Pruebas psicométricas como herramienta de reclutamiento y selección

El objetivo específico número tres, se menciona a continuación: “Describir cómo las pruebas psicométricas pueden ser una excelente herramienta en los procesos de reclutamiento y selección, con el fin de determinar el desempeño laboral y comportamiento de los aspirantes a un puesto.”.

La evaluación de estas pruebas como herramienta en los procesos de talento humano es el objetivo que se pretende lograr con las preguntas que se establecieron, a continuación, con un total de siete preguntas, con el número 5, 6, 9, 12, 13, 14 y 15.

Tabla N.º 17 Metodología para implementar las pruebas psicométricas

Pregunta #5	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #5
5. ¿Conoce de alguna metodología o pasos para implementar las pruebas psicométricas en una empresa?	Pruebas psicométricas como herramienta de reclutamiento	Emmanuel Villaplana Grupo Nación	Teóricamente, por lo menos en mi tiempo de experiencia no, no existe un paso a paso de cómo implementarlas, las pruebas van más de la mano con los objetivos de la organización.
		Miguel Salamanca Thomas International	Lo primero es realizar un estudio de mercado de qué es lo que quiero evaluar, cuál va a ser directamente mis procesos, porque siempre debe intervenir la organización.
		Allan Chinchilla Especialista	Si lo vemos desde la perspectiva de reclutamiento y selección las pruebas psicométricas vienen a formar parte en una entrevista inicial con talento humano o con una persona encargada de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La implementación de las pruebas psicométricas en una empresa no se basa por medio de una metodología o pasos, ya que, según los entrevistados, lo más importante es conocer los objetivos de la organización, y a partir de eso saber qué es lo que se quiere evaluar con las pruebas, y cuál va a ser los procesos que intervendrán, para poder implementarse en la organización. Es decir, dichas pruebas son parte de un proceso de reclutamiento y selección según las políticas de la empresa, de acuerdo con los factores que se requieran evaluar en el puesto.

Tabla N.º 18 Funcionamiento de las pruebas psicométricas

Pregunta #6	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #6
6. ¿Cómo funcionan las pruebas psicométricas en los procesos de selección y reclutamiento?	Pruebas psicométricas como herramienta de reclutamiento	Emmanuel Villaplana Grupo Nación	Casi que todas, la mayoría son pruebas en línea, existen también pruebas que se pueden aplicar a lápiz y papel, aunque ya ahora por el tema de la virtualidad eso ha migrado mucho.
		Miguel Salamanca Thomas International	En lo que es el desarrollo de la tecnología, ha hecho que se hagan por medio online, pero en el pasado o incluso ahora mismo se sigue aplicando, citando directamente a los candidatos a aplicar pruebas.
		Allan Chinchilla Especialista	Actualmente, han perdido un poco de relevancia, porque si usted se pone a analizar un modelo tradicional vs un modelo de gestión por competencias, yo ocupó ver a la persona devengando comportamientos a través de situaciones pasadas

Fuente: Elaboración propia, 2021.

De acuerdo con los diversos comentarios de los participantes en esta investigación, el desarrollo de la tecnología en la actualidad ha evolucionado el uso de las pruebas psicométricas ya que en el pasado se hacían con papel y lápiz, actualmente se hacen en línea, aunque a veces existe una preferencia por parte de los reclutadores de citar a las personas a realizar las mismas en una sala dispuesta para tal fin. El tema es que la tecnología es una aliada en la aplicación de las pruebas psicométricas facilitando la realización de éstas, acortando el tiempo y las distancias.

Tabla N.º 3 Retos y desafíos a la hora de implementar pruebas psicométricas

Pregunta #9	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #9
9. ¿Cuáles son los retos y desafíos que presentan las empresas a la hora de implementar las pruebas psicométricas en sus procesos de reclutamiento y selección?	Pruebas psicométricas como herramienta de reclutamiento	Emmanuel Villaplana Grupo Nación	Yo considero que uno de los retos que tienen los departamentos de recursos humanos es el tema monetario, porque en el mercado de las pruebas psicométricas existen gran cantidad de costos.
		Miguel Salamanca Thomas International	Muchas veces los retos que enfrentan, es cuando las referencias se dan en términos de jefaturas y se debe contratar al familiar o alguien cercano del dueño, estropeando el proceso.

		Allan Chinchilla Especialista	El mayor reto que hay es la manipulación de esas pruebas; ya que a veces envían las pruebas y no las hace la persona, ya que por el entorno virtual yo no puedo monitorear que la persona esté haciendo la prueba
--	--	----------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Entre las diversas opiniones de los entrevistados, se encuentran retos que según la situación es muy posible que sucedan, como es el caso del tema del presupuesto en las empresas, ya que dichas pruebas en algunos casos son costosas. También se encuentra la subjetividad a la hora de seguir indicaciones por parte de los altos mandos, y se contrata por órdenes, estropeando el proceso. Y otro reto mencionado fue la manipulación de las pruebas, ya que son difíciles de monitorear cuando se realizan de manera virtual.

Tabla N.º 4 Casos de éxito en empresas al implementar pruebas psicométricas

Pregunta #12	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #12
12. ¿Conoce usted casos de empresas que hayan mejorado sus procesos de selección y reclutamiento al aplicar pruebas psicométricas?	Pruebas psicométricas como herramienta de reclutamiento	Emmanuel Villaplana Grupo Nación	Si claro, pero por un tema de confidencialidad no podría dar el nombre de ellas, pero sí he tenido la oportunidad de acompañar y ayudar a los departamentos de recursos humanos primero a escalar la idea, y eso es todavía más complicado
		Miguel Salamanca Thomas International	Sí, te podría decir que la gran mayoría, si bien es una inversión al tener pruebas psicométricas que directamente generan un costo significativo, ayudan mucho a los procesos de reclutamiento, o de desarrollo o cualquier proceso de selección directamente de recursos humanos.
		Allan Chinchilla Especialista	En lo que llevo no, mantienen un ambiente estable a nivel del proceso, pero lo que pasa es que son empresas muy tradicionales, ya que tienen un proceso muy rígido, muy cuadrado en lo que son los procesos de reclutamiento y selección.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

De acuerdo con las respuestas obtenidas por parte de los entrevistados, indican la mayoría que sí, que efectivamente conocen empresas las cuáles han mejorado sus procesos gracias a la implementación de las pruebas psicométricas, sin embargo, está el caso de un especialista donde menciona que no ha tenido la oportunidad a nivel de su experiencia, ya que ha trabajado con empresas muy tradicionales, costando más que este objetivo se cumpla. Pero en general de acuerdo con dos de los participantes en estas entrevistas, se puede mencionar que el uso de las pruebas psicométricas son una inversión y no un gasto para una empresa que se enfoque en mejorar sus procesos de reclutamiento y selección de talento humano.

Tabla N.º 21 Pruebas psicométricas en las empresas

Pregunta #13	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #13
13. ¿Considera usted necesario que todas las empresas utilicen este método en el proceso de reclutamiento?	Pruebas psicométricas como herramienta de reclutamiento	Emmanuel Villaplana Grupo Nación	Lo ideal sería que sí, idealmente para cualquier compañía deberíamos de hacerlo, por más pymes que seamos, por más pequeña empresa que seamos, sería muy importante que mi jefe, dueño, el emprendedor tuviera mapeado con quién está trabajando.
		Miguel Salamanca Thomas International	Sería importante que las empresas en general utilizaran estos procesos porque ayudan a la objetividad y a la confiabilidad de los procesos.
		Allan Chinchilla Especialista	Siempre y cuando sea una empresa fidedigna que brinde el software o la plataforma en el cual se van a aplicar las pruebas, y que estén supervisadas, monitoreadas y se le den seguimiento una persona especialista en el área.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Los entrevistados consideran necesario que las empresas implementen este método en el proceso de reclutamiento y selección, ya que garantiza una mayor objetividad y confiabilidad al proceso. Se resalta la importancia de que el proveedor debe ser una empresa reconocida y de prestigio, así como los profesionales que las aplican.

Tabla N.º 5 Capital humano con escolaridad no calificada y las pruebas psicométricas

Pregunta #14	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #14
14. ¿Considera usted que las empresas con capital humano, con un nivel de escolaridad no calificado, apliquen estas pruebas psicométricas en sus procesos de selección y reclutamiento?	Pruebas psicométricas como herramienta de reclutamiento	Emmanuel Villaplana Grupo Nación	Sí, existen pruebas que piden un nivel de escolaridad no profesional o no calificado.
		Miguel Salamanca Thomas International	No voy a evaluar una parte cognitiva, pero la parte de cómo se comporta, cómo se ajusta directamente al puesto, cuál es la adaptabilidad, si me va a dar mucha información en un puesto de una escolaridad no muy alta, para atender términos de rotación y adaptabilidad.
		Allan Chinchilla Especialista	Hay muchas empresas operativas que aplican este tipo de metodología, pero dependiendo del tipo de puesto lo que hacen es confundir a la persona porque a veces son personas con un grado de escolaridad nulo donde no saben leer o escribir, inclusive en ese tipo de casos tienen una persona que los va guiando, que los va asesorando en la lectura de las pruebas.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En este punto, lo primero es determinar qué objetivo quiere seguir la empresa para saber qué tipo de prueba aplicar, ya que es una población de la cual su escolaridad es baja, por lo que su trabajo es totalmente operativo. Sin embargo, hay empresas que las aplican para medir adaptabilidad al puesto, por ejemplo.

Tabla N.º 6 *Expectativas de los resultados de las pruebas psicométricas*

Pregunta #14	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #14
15. ¿Qué es lo que esperan las empresas del personal reclutado, por medio de las pruebas psicométricas, tanto en el desempeño laboral como en el comportamiento?	Pruebas psicométricas como herramienta de reclutamiento	Emmanuel Villaplana Grupo Nación	Las empresas esperan que las brechas sean mínimas, tanto en capacitación y desarrollo sea mínimo, que la persona por más estudios que tenga el candidato haga match con el puesto y las expectativas.
		Miguel Salamanca Thomas International	Las empresas buscan tener al mejor candidato en la posición determinada.
		Allan Chinchilla Especialista	Lo que buscan es que los resultados que están evidenciados en la prueba sean reales a la hora que ya está desempeñando las funciones, ese cargo o posición en la prueba.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Debido a la respuesta de todos los entrevistados, se puede observar que lo que esperan las empresas del personal reclutado por medio de las pruebas psicométricas, tanto en el desempeño laboral como en el comportamiento, es que las brechas sean mínimas tanto en capacitación como en desarrollo, y que los resultados evidenciados en las pruebas psicométricas sean reales, para que de este modo puedan tener al mejor candidato en el puesto determinado. Es decir, contratar a la persona idónea en la posición idónea, que la persona se adapte al trabajo y el trabajo a la persona.

Capítulo V

Discusión e interpretación de los resultados

5.1. GENERALIDADES

En este apartado se analizarán y discutirán los resultados del capítulo anterior, por esta razón que se desarrollaron sobre las categorías de análisis de antecedentes, identificación de las habilidades blandas y análisis las pruebas psicométricas como herramienta de reclutamiento.

Se realizará un análisis para cada respuesta involucrando el objetivo general y cada objetivo específico establecido en el estudio.

5.1.1 Uso de las pruebas psicométricas

El objetivo general se refiere a investigar el uso de las pruebas psicométricas para evaluar la inteligencia emocional y determinación de las habilidades blandas que requieren los empleadores en los procesos de reclutamiento y selección. Por lo que se analizaron temas relacionados con el uso de las pruebas psicométricas en los procesos de reclutamiento y selección para evaluar a las personas en el entorno socioemocional, sus principales beneficios de aplicar dichas pruebas en los procesos del área humana, el propósito e importancia de las mismas, la veracidad de los resultados, además de lo que miden las pruebas psicométricas en los candidatos a un puesto, las pruebas más comunes en el mercado y la responsabilidad de la gerencia de Talento Humano en los procesos aplicando pruebas psicométricas.

Sobre el tema mencionado, se estará profundizando las respuestas de los entrevistados de manera general, contemplando aspectos sobre la correlación de ciertos criterios o la diferencia entre las opiniones en los temas.

Los entrevistados en su totalidad definieron las pruebas psicométricas como una herramienta estratégica que se aplica en los procesos de reclutamiento y selección, y

que mide temas como el comportamiento, habilidades, aptitudes, pero principalmente la personalidad de los candidatos a los que se le aplica.

Entre los principales beneficios mencionados por los entrevistados se encuentra que la aplicación de pruebas psicométricas influye poderosamente en la objetividad de los procesos de reclutamiento y selección de personal, para seleccionar y contratar a una persona para un puesto vacante, o para determinado movimiento de personal.

El propósito de las pruebas psicométricas aplicadas en los procesos de reclutamiento y selección, según el especialista Emmanuel Villaplana es para que el proceso sea más transparente y objetivo, contar con una validez cuando se toma la decisión de contratar a un individuo. Por su parte, el señor Miguel Salamanca menciona que el propósito es seleccionar y evaluar cuál es la persona más idónea que se ajusta al puesto; asegurando la permanencia del individuo en el puesto contratado y, por último, el señor Allan Chinchilla indica que el propósito es ver aspectos o rasgos de un individuo, y cómo va a proyectar su comportamiento dentro de un ámbito laboral. Las personas se contratan por sus habilidades duras y son despedidas por su comportamiento. Por eso la aplicación de pruebas psicométricas es relevante y necesaria en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Con una representación del 67% de los entrevistados (2 personas de 3 personas) indican que la confiabilidad de los resultados depende de la prueba y del proveedor de ésta, el señor Emmanuel Villaplana menciona que la veracidad debe estar en un rango entre un 85% a un 98%. Sin embargo, el señor Allan Chinchilla, infirió que la veracidad va enfocada en cómo las empresas manejen dichas pruebas, ya que pueden ser manipuladas o mal interpretadas.

Según los entrevistados, las pruebas psicométricas miden; factores como valores, personalidad, competencias, servicio al cliente, liderazgo, estilos de dirección, inteligencia emocional, comportamientos, orientación al logro entre otros.

Sobre las pruebas psicométricas más comunes, el 100% de los entrevistados indicaron en su totalidad que la prueba DISC es la que más se utiliza, la que más antigüedad tiene, y que mide temas de personalidad, además de confiabilidad en el mercado laboral.

La prueba psicométrica DISC mide aspectos como el perfil natural de los individuos, que vendría siendo la forma de hacer las cosas de manera innata. Mide también el perfil adaptado, es decir, cómo se actúa frente a lo que sucede en el entorno. Ayuda también a comprender los niveles de adaptación, cosa que es fundamental para entender si las personas se están adaptando de forma adecuada al entorno, si está invirtiendo su energía y descubrir si existe una brecha de estrés entre cómo es la persona y cómo está actuando.

De acuerdo con lo investigado el DISC son las siglas de las siguientes palabras:

- Decisión: es decir, cómo se responde a los desafíos y retos que se presentan.
- Interacción: de qué forma se relacionan las personas y cómo influyen en los demás.
- Serenidad: cuál es la respuesta al ritmo de las cosas y los cambios.
- Cumplimiento: cuál es la forma en que responden a las normas establecidas.

Y finalmente, sobre la responsabilidad de la gerencia en Talento Humano según el señor Emmanuel Villaplana, dicha responsabilidad consiste en auditar y revisar que el

proceso y la implementación se estén haciendo de manera ordenada, objetiva y sin discriminación. El especialista Miguel Salamanca menciona que la responsabilidad recae en seleccionar un proveedor o prueba psicométrica que tenga validez y confiabilidad, con certificado global. Y, por último, el señor Allan Chinchilla, comentó que debe ser una profesional que coordine y sea el responsable de llevar dicho proceso de llevar dicho procedimiento, que le dé seguimiento a los resultados y que documente toda la información para que quede respaldado.

Una mala contratación puede costarle a la empresa hasta un 30% del salario anual del empleado, una manera de prevenir esa situación es apoyarse en las pruebas psicométricas, las cuales mostrarán rasgos que no se identifican fácilmente en una entrevista y fortalecerán los datos de filtros anteriores para que el empleador tome la mejor decisión. Si bien la experiencia, conocimientos y habilidades para desempeñar en una vacante son factores relevantes para la contratación de una persona, también es importante observar otras características que determinan si un candidato es idóneo para el puesto.

5.1.2 Análisis de los antecedentes de las pruebas psicométricas

1. El objetivo específico número uno, consiste en analizar los antecedentes de la pruebas psicométricas, las pruebas del coeficiente intelectual y la inteligencia emocional con el fin de determinar su importancia en los procesos de reclutamiento y selección.

Para los entrevistados, entender qué es la psicometría, es lo primero que hay que saber, y consideran que es una disciplina, la cual se encarga del conjunto métodos conformados por técnicas que tienen por finalidad el cuantificar las variables psicológicas del ser humano.

Hablando de la historia de la psicometría, según el especialista Emanuel Villaplana, se han encontrado pruebas que, desde el antiguo imperio chino, pasando por el imperio griego han existido intentos o formas en las que se medían este tipo de variables; algunos de los ejemplos más claros, aunque no tan confiables, es que mediante aspectos como el tipo de sangre, o la escala de personalidad creada por el médico Galeno. Desde entonces hacia adelante ha habido muchos psicólogos y médicos que se han dado a la tarea de formalizar más esta disciplina.

Se puede mencionar que analizaron los antecedentes de las pruebas psicométricas, sobre otras metodologías que se utilizaban antes de éstas, y sobre el coeficiente intelectual y emocional.

Los test psicométricos son pruebas realizadas a las personas con la finalidad de poder cuantificar las características de la persona, estos test se usan mucho en las empresas, para garantizar que la empresa contrate a la mejor persona para el puesto, de acuerdo con habilidades, conocimiento y valores, entre otros aspectos que arrojan los mismos, de ahí la importancia de éstos.

Respecto a qué otros métodos se utilizaban en los procesos de reclutamiento y selección antes de las pruebas psicométricas, según uno de los entrevistados, Emmanuel Villaplana, indicó que los procesos los realizaban de una manera más empírica, por medio de entrevistas u otros metodologías de moda, entrevistas tradicionales en donde se ponía énfasis en la experiencia, los títulos y los conocimientos de los candidatos, dejando de lado las habilidades blandas. El especialista Miguel Salamanca expresó que se basaban directamente en la escolaridad y en la experiencia laboral que tenían las personas antes de ser reclutadas y contratadas en

la organización. Y, por último, Allan Chinchilla comentó del método de rol play, dónde ponían a prueba a las personas para conocer si servían o no para el puesto de trabajo. Según los entrevistados, el coeficiente intelectual es importante a la hora de reclutar y seleccionar personal, ya que menciona Emmanuel Villaplana que es lo que diferencia a un candidato a un puesto de trabajo de otro, y Miguel Salamanca comentó que es muy importante pero que es esencial identificar el tipo de inteligencia, ya que existen varias, y que se debe tener en cuenta que no se es bueno en todo, por otro lado, Allan Chinchilla indicó que si es importante el coeficiente intelectual en los procesos de reclutar y seleccionar; pero que es más importante el coeficiente emocional, porque aunque una persona sea muy inteligente pero no es comunicativa, no trabaja en equipo, es incapaz de tomar las mejores decisiones.

Los especialistas entrevistados coinciden en que, bajo las nuevas necesidades del mercado laboral, las pruebas de inteligencia ya no necesitan registrar solo las capacidades intelectuales mecánicas de las personas, sino todas aquellas áreas relacionadas con las habilidades blandas (*soft skills*) o *power skills*, como se les ha nombrado recientemente.

Dentro de la investigación se planteó considerar la opinión de los entrevistados acerca de qué es más importante entre el coeficiente intelectual y el coeficiente emocional en el momento de reclutar, y el especialista Emmanuel Villaplana afirma que “son hermanos gemelos, y deben ser desarrollados conjuntamente”, mientras que Miguel Salamanca alude que la inteligencia emocional es más importante porque basándose en estudios científicos brinda mayores resultados; y finalmente Allan Chinchilla se

basa mucho en el coeficiente emocional, siempre y cuando los candidatos cumplan con los demás requisitos para un puesto de trabajo.

Las pruebas psicométricas sirven para medir cuantitativamente las cualidades de un individuo, ahora bien, estos resultados pueden servir para muchas cosas, entre ellas está el hecho de que sirven para encontrar al candidato correcto para estar en un puesto determinado de alguna empresa, de forma que los test psicométricos permiten al empleador conocer más acerca del candidato para asegurarse de que las cualidades y habilidades de este individuo vayan acorde a las responsabilidades del puesto a asignar; estas pruebas también sirven para detectar talento o como diagnóstico de potencial, de forma que los individuos más prometedores en cierta área puedan ser reconocidos; sin duda el hecho de que se pueda cuantificar las cualidades es interesante y abre un mundo de posibilidades, de acuerdo al criterio de los entrevistados.

5.1.3. Identificación de habilidades blandas

2. El objetivo específico número dos consiste en identificar las habilidades blandas más buscadas por los responsables de los procesos de reclutamiento y selección. Se analizaron factores como características que deben tener los responsables de reclutamiento para aplicar las pruebas psicométricas e identificar las habilidades blandas, el concepto de habilidades blandas y cuáles son las habilidades más buscadas por los responsables de los procesos en el área humana en las organizaciones.

Según la pregunta de las características de los responsables de reclutamiento y selección al aplicar pruebas psicométricas, es importante que quién aplique las pruebas sea un profesional en talento humano, con mucha experiencia y

conocimientos actualizados en reclutamiento y selección, según indica el señor Emmanuel Villaplana. Por otro lado, el señor Miguel Salamanca sugiere que estas personas encargadas tengan mucho conocimiento tanto de la teoría como de la práctica, y que logren realizar una retroalimentación efectiva. Además, el señor Allan Chinchilla considera que los responsables de aplicar las pruebas sean psicólogos especializados en el área, por temas de ética y profesionalismo, y porque se debe tener cuidado a la hora de manipular dichas pruebas.

Posteriormente se plantea la pregunta referente al concepto de habilidades blandas, de la cual, Emmanuel Villaplana menciona que son un grupo de habilidades, competencias o características que diferencian a una persona de otra. También, Miguel Salamanca señala que “es lo que es lo que es la persona”, y la manera en cómo gestiona lo interno con lo externo, tanto a un nivel personal como con otras personas en áreas de trabajo como líder, o cómo se trabaja en equipo, entre otros. Así mismo, Allan Chinchilla comenta que también se conocen como habilidades socioemocionales, y las define como una serie de comportamientos y actitudes que una persona evidencia tanto de manera personal como laboral.

Enlazando la pregunta anterior, la pregunta sobre cuáles son las habilidades blandas más buscadas por los responsables de los procesos de selección y reclutamiento, se mencionaron las que para los entrevistados son más importantes, y de más relevancia en el 2021, entre esas se encuentran la adaptabilidad al cambio, la versatilidad intelectual, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, pensamiento crítico, la resolución de conflictos, la inteligencia emocional, la empatía, liderazgo, entre otras. Cada posición, de acuerdo con los entrevistados, tiene un perfil y un descriptor de este y en esa parte se incluyen las habilidades blandas requeridas, por lo que son muy

variadas. Lo cierto es que su relevancia para ser exitoso en un puesto es clave, ya quedó atrás el hecho de contratar un candidato solamente por sus conocimientos y experiencia, se requiere medir el comportamiento de las personas.

De acuerdo con los entrevistados, a pesar de que las habilidades blandas no son notorias a simple vista y muchas veces son difíciles de medir, hay maneras en las que se puede disminuir esta brecha. Una de ellas es identificar aquellas habilidades blandas más importantes para el cargo que se busca y reconocer el peso que tienen estas habilidades tiene el cargo.

Por ejemplo, de acuerdo con el especialista Miguel Salamanca, si se busca llenar un puesto de asistente contable, el postulante debe tener por lo menos conocimientos básicos de contabilidad (habilidad dura) —lo cual se puede verificar según la educación que posee el postulante o certificaciones de la industria— pero, además, sería muy útil conocer si el postulante tiene un alto nivel de autocontrol, aprendizaje continuo y orden (habilidades blandas).

5.1. 4 Pruebas psicométricas como herramienta de reclutamiento

3. El objetivo específico número tres se refiere a describir cómo las pruebas psicométricas pueden ser una excelente herramienta en los procesos de reclutamiento y selección, con el fin de determinar el desempeño laboral y comportamiento de los aspirantes a un puesto.

Se analizaron temas como metodologías para implementar pruebas psicométricas en las organizaciones, así los retos y desafíos, mención de casos de empresas de éxito, además del funcionamiento de dichas pruebas en los procesos de reclutamiento y selección, si es necesario aplicarlas en todas las empresas, independientemente del grado de escolaridad, y por último se analizó qué es lo que esperan las empresas del

personal reclutado por medio de las pruebas psicométricas, tanto en el desempeño laboral como en el comportamiento.

Haciendo referencia de la pregunta sobre metodologías o pasos para implementar las pruebas psicométricas en una empresa, según la experiencia de Emmanuel Villaplana indicó que no existe un paso a paso de cómo implementarlas, ya que indica que van ligadas a los objetivos de la empresa. Pero según Miguel Salamanca, lo primero es realizar un estudio de mercado de qué es lo que se desea evaluar, y cuáles van a ser los procesos porque siempre debe intervenir la organización. Y, por otro lado, Allan Chinchilla indica que forman parte del proceso de reclutamiento y selección acompañando a la entrevista inicial que se le aplica a un candidato.

Acerca del funcionamiento, el 100% de los entrevistados indicaron que las pruebas psicométricas son aplicadas de manera online, pero que sin embargo muchas empresas, si lo requieren, citan personalmente a los candidatos a aplicarlas directamente en la empresa; en lápiz y papel, o de igual modo virtual con la finalidad de que no sea manipulada la prueba.

Los retos y desafíos que presentan las empresas a la hora de implementar pruebas psicométricas en los procesos de reclutamiento y selección, según Emmanuel Villaplana se tratan más de un tema de presupuesto, ya que el departamento de talento humano muchas veces no cuenta con un presupuesto robusto para invertir en las mismas. Al mismo tiempo Miguel Salamanca comentó que los retos que se enfrentan es que cuando los candidatos referentes son familiares o amigos cercanos del dueño de la empresa, se dificulta el proceso de selección y reclutamiento por medio de pruebas psicométricas. Mientras Allan Chinchilla explicó que el mayor reto es la manipulación de las pruebas, ya que muchas veces no contesta las preguntas la

persona que se está evaluando cuando son aplicadas en un entorno virtual, afectando los resultados de éstas.

En cuanto a la pregunta sobre casos de empresas que hayan mejorado los procesos de selección y reclutamiento al aplicar pruebas psicométricas en éstos, el 67% (2 de 3 entrevistados) indicaron que la gran mayoría de empresas han ayudado a mejorar estos procesos facilitando al mejor candidato en los puestos de trabajo, mejorando el rendimiento del talento humano, mientras que Allan Chinchilla comenta que en su experiencia no conoce ninguna, ya que ha trabajado en empresas muy tradicionales, siendo éstas “muy cuadradas” y rígidas en sus procesos.

La consideración de si es necesario que todas las empresas utilicen pruebas psicométricas en el proceso de reclutamiento, el 67% (2 personas de 3) indicaron que sí, ya que ayuda a darle seguimiento a la persona contratada, y mejora la objetividad y confiabilidad en los procesos; pero por otro lado Allan Chinchilla menciona que siempre y cuando la empresa que brinde el software o plataforma en el cual se aplican las pruebas, sean supervisadas y monitoreadas por un especialista en el área.

En referencia con la pregunta anterior, acerca de que empresas con capital humano de escolaridad no clasificado utilicen pruebas psicométricas en sus procesos de talento humano, el 67% (2 entrevistados de 3) indicaron que sí, ya que existen pruebas para este tipo de personal que se ajustan directamente con el puesto, esto con el fin de atender términos de rotación y adaptabilidad, según indica Miguel Salamanca. Sin embargo, Allan Chinchilla no considera conveniente ya que dependiendo del puesto muchas veces tienden a confundir a la persona e inclusive pueden ser no objetivos en sus respuestas por dudas.

Lo que esperan las empresas del personal reclutado por medio de las pruebas psicométricas, tanto en el comportamiento como en el desempeño, es que las brechas sean mínimas, indica Emmanuel Villaplana; es decir tanto en capacitación como en desarrollo, se espera que el candidato se logre alinear con el puesto y las expectativas de este. El señor Miguel Salamanca afirma que las empresas esperan tener al mejor candidato en la posición determinada, y el señor Allan Chinchilla indica que las empresas buscan que los resultados evidenciados en la prueba sean reales y que desempeñe bien las funciones del cargo o posición. Lo cierto es que siempre prevalece el principio de contratar a la persona idónea para la posición idónea y las pruebas psicométricas logran este cometido.

Las pruebas psicométricas son valiosas herramientas para identificar los talentos más adecuados para un puesto de trabajo y una organización en particular. Se realiza un análisis de los requerimientos imprescindibles para cada puesto de trabajo y con base en ellos toma la decisión adecuada para la empresa, de acuerdo con los entrevistados. Las pruebas psicométricas para selección de personal se utilizan en el 80% de las “Fortune 500” compañías más importantes de Estados Unidos y en el 75% del top 100 de empresas de Reino Unido, de acuerdo con el especialista Miguel Salamanca quien tiene mucha experiencia y conocimiento a nivel internacional sobre el uso de las pruebas psicométricas.

Capítulo VI

Conclusiones y recomendaciones

6.1 CONCLUSIONES

La motivación en la realización de esta tesis se relaciona con el propósito de conocer cuál es el uso de las pruebas psicométricas en la evaluación de la inteligencia emocional, además de la determinación de las habilidades blandas que requieren los empleadores en los procesos de reclutamiento y selección.

Este estudio se llevó a cabo mediante el desglose de tres objetivos específicos identificados como ejes significativos para detectar cuál es el uso de las pruebas psicométricas en la evaluación de la inteligencia emocional que se le aplican a los candidatos de un puesto de trabajo en una organización, además de la determinación de las habilidades blandas desde la perspectiva del talento humano en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Es decir, cuáles son las habilidades blandas más solicitadas por los empleadores.

El proyecto de investigación se basó en el uso de la herramienta de entrevistas semiestructuradas, mediante la selección de candidatos con perfiles específicos que permitan profundizar de los temas mencionados.

El objetivo general se refiere a “Investigar el uso de las pruebas psicométricas para evaluar la inteligencia emocional y determinación de las habilidades blandas que requieren los empleadores en los procesos de reclutamiento y selección” y se concluye lo siguiente:

En la actualidad en Costa Rica, la gran parte de las organizaciones basan sus procesos de seleccionar y reclutar utilizando las pruebas psicométricas como una de las herramientas, pero no es la única herramienta referente para tomar decisiones, ya

que solo son una parte que se toma como referencia, pero conforman todo el proceso integral.

Las pruebas psicométricas constituyen una herramienta que pertenece a los procesos de selección y reclutamiento de personal en una organización, que tiene muchos propósitos y en este caso el de medir la inteligencia emocional y determinar las habilidades blandas. Existen muchas pruebas en el mercado laboral que miden por ejemplo la personalidad, habilidades, aptitudes, servicio al cliente, valores, comportamientos, entre otros aspectos. La inteligencia emocional, se puede considerar como algunas de las muchas partes de la personalidad de un individuo. Para conocerla mejor, para poder estudiarla, para tener la capacidad de analizar es necesario apoyarse en el uso de pruebas psicométricas para medirla. Muchas personas con inteligencia emocional alta han demostrado un mayor rendimiento laboral que aquellas con un alto cociente intelectual, pero de escasa inteligencia emocional. Las razones pueden ser muy diversas; más allá de encajar con sus compañeros de trabajo, el primer tipo de personas consigue dejar a un lado lo que influye en sus sentimientos, toma decisiones más positivas y tiene mayor capacidad para no actuar condicionada por sus emociones. Por todo esto, hoy en día la inteligencia emocional es un indicador de éxito muy necesario de medir. Las pruebas psicométricas de inteligencia emocional que más se emplean habitualmente son aquellas que plantean distintos tipos de problemas emocionales ya sea en el trabajo, en la vida personal, en entornos poco familiares, entre otros, a identificación de las emociones: estudia la capacidad de reconocer los propios sentimientos y los de las personas más cercanas. Los factores que más se miden en estas pruebas de acuerdo con la investigación realizada son:

- El uso de emociones: evalúa la capacidad de generar una emoción y luego la habilidad de gestionarla de forma racional.
- La comprensión de las emociones: analiza la capacidad de comprender las emociones complejas y las cadenas emocionales, es decir, el proceso mediante el que las emociones evolucionan de una etapa a otra.
- La gestión de las emociones: investiga la capacidad del individuo para gestionar de manera efectiva sus propias emociones y las de los demás.

Se concluye que la aplicación de pruebas psicométricas en los procesos de reclutamiento es estratégica y de alto valor para la organización.

Entre las pruebas psicométricas más comunes en el mercado, se encuentra la prueba DISC, la cual según la totalidad de los entrevistados es la que más se utiliza. Esta prueba DISC es una evaluación que mide el comportamiento y las emociones de las personas en función de cuatro dimensiones de la personalidad. La metodología DISC está basada en el trabajo del psicólogo William Marston y divide en 4 los diferentes tipos de personalidades, según otros tantos factores en el comportamiento de una persona.

- **Factor D – Decisión**

Mide **cómo la persona responde a los problemas y desafíos**, y si se preocupa más por los resultados que por la forma de alcanzarlos.

- **Factor I – Influencia**

Mide cómo la persona se relaciona con otras y las influye. Con este factor se puede saber si una persona es comunicativa, extrovertida u optimista.

- **Factor S – Serenidad**

Mide cómo responde la persona a los cambios y al ritmo del entorno. Con este factor se puede conocer si la persona sabe escuchar y tiene la capacidad de trabajar bajo mucha presión. Al contrario de los primeros (Decisión), les preocupa más el cómo que los resultados.

- **Factor C – Cumplimiento**

Mide cómo la persona responde a las reglas y a los procedimientos establecidos por otros. Con este factor se puede saber si la persona es analítica, y si le gusta revisar todos los detalles hasta dar con la solución que mejor les parece.

La veracidad de las pruebas psicométricas está ligada al tipo de prueba que se aplique, además del proveedor, ya que existe un alto porcentaje de validez, sin embargo, la manipulación de éstas puede llegar a afectar estos resultados. La importancia de estas pruebas radica en que para poder considerar a las mismas como adecuadas, deben contar como requisito indispensable que es la confiabilidad. La objetividad de una prueba está determinada por el grado en que cumple con los requisitos de confiabilidad y validez, lo cual permite que sea un recurso científico, de acuerdo con lo investigado. La responsabilidad de la gestión del talento humano en las organizaciones es velar porque el proceso se aplique de la manera más objetiva y confiable, para evitar la rotación de personal, la productividad y otros gastos implicados si se da un mal manejo de las pruebas. Se busca la importancia de ejecutar procesos de selección transparentes basados en test psicométricos. Estos son una medición objetiva y estandarizada que mide el comportamiento de un determinado individuo. La importancia de la psicometría en la selección del personal radica en que el propósito

principal de esta herramienta es proporcionar las evidencias necesarias que permitan a las organizaciones o empresas tomar decisiones u orientar sus intervenciones en lo que respecta a la contratación de personal.

En la actualidad en Costa Rica, la gran parte de las empresas basan sus procesos de seleccionar y reclutar utilizando las pruebas psicométricas como una de las herramientas de apoyo, pero no es la única herramienta referente para tomar decisiones. Se concluye que la aplicación de pruebas psicométricas en los procesos de reclutamiento es estratégica y de alto valor para la organización.

El primer objetivo específico que consiste en “Analizar los antecedentes de las pruebas psicométricas, las pruebas del coeficiente intelectual y la inteligencia emocional con el fin de determinar su importancia en los procesos de reclutamiento y selección”, se concluye que:

Antes de las pruebas psicométricas, los procesos se realizaban de manera empírica, de forma muy subjetiva, y con un enfoque en las habilidades duras de los candidatos, es decir, la gente se contrataba por sus habilidades duras y se despedía por su comportamiento.

Dentro de las conclusiones, se nota el tema del coeficiente intelectual a la hora de reclutar y seleccionar personal, el cuál siempre ha sido de gran importancia en un candidato.

El coeficiente intelectual es muy importante en las personas; sin embargo, en la actualidad el coeficiente emocional está en auge entre las preferencias de los reclutadores ya que indica que una persona es capaz de relacionarse con otros en su entorno laboral y en su entorno personal. La diferencia entre ambos conceptos se basa en que la inteligencia cognitiva o intelectual, es la que mide cuánto ha aprendido

un candidato y la inteligencia emocional brinda la pauta de saber cómo el candidato se relaciona con los demás, cuánto se conoce a sí mismo un candidato y cómo maneja sus emociones. Se concluye que las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad; por esa razón los empleadores prefieren y enfatizan sus procesos de reclutamiento y selección de personal en la aplicación de pruebas psicométricas que midan la inteligencia emocional de los candidatos.

Las habilidades blandas son muy importantes en la actualidad e indispensable en los candidatos a un puesto de trabajo, para el crecimiento de la organización con personal calificado tanto técnicamente, como con habilidades socioemocionales. Se concluye que las habilidades blandas son aquellas aptitudes, valores y rasgos de personalidad que dan valor agregado a las personas frente a determinados contextos, como el laboral. Las habilidades mencionadas requieren un tipo de razonamiento que las máquinas no tienen, por lo que son exclusivos de la inteligencia y la sensibilidad humana y frente a la cuarta revolución industrial constituyen la ventaja competitiva de los seres humanos.

Este tipo de habilidades se han vuelto cada vez más necesarias para los trabajadores y empleadores en un mundo laboral donde muchos procesos son automatizados y ejecutados por máquinas. Por eso, los empleados deben explotar sus habilidades blandas al máximo y lograr que su trabajo sea imprescindible en la empresa para asegurar su futuro. Las pruebas psicométricas se han convertido en un factor estratégico para medir estas habilidades en los individuos.

Para el segundo objetivo específico de Identificar las habilidades blandas más buscadas por los responsables de los procesos de reclutamiento y selección, se concluye que:

Los responsables de aplicar las pruebas psicométricas dentro de los procesos de reclutamiento y selección deben ser profesionales en el área, y tener conocimientos tanto de la teoría como de la práctica del manejo de éstas. En el mercado existen pruebas que deben ser aplicadas únicamente por psicólogos y otras que pueden ser aplicadas por especialistas en talento humano.

Las habilidades blandas definen a la persona, tanto en el comportamiento como en sus competencias, en un ambiente laboral y personal; encerrando temas como habilidades sociales, actitudes y características de cada persona.

Entre las habilidades blandas más buscadas en el 2020, se destaca la adaptabilidad al cambio, la resiliencia, la flexibilidad y la capacidad de reinventarse, además de la empatía entre otras por supuesto, tomando en cuenta lo sucedido por el Covid-19 y todo el cambio que implicó en las empresas y en el mundo entero. No se deja de lado la inteligencia emocional.

Para el tercer objetivo específico que es Describir cómo las pruebas psicométricas pueden ser una excelente herramienta en los procesos de reclutamiento y selección, con el fin de determinar el desempeño laboral y comportamiento de los aspirantes a un puesto, se concluye que:

Las empresas deben orientar sus procesos de reclutamiento y selección de personal a las entrevistas por competencias y para esto la importancia del uso de las pruebas psicométricas se vuelve estratégico y necesario, para comprobar las habilidades blandas de los candidatos.

Gracias a la tecnología, la virtualidad ha tomado rumbo y las pruebas psicométricas en su mayoría son aplicadas por medio online.

Entre los retos y desafíos más importantes que presentan las empresas a la hora de implementar pruebas psicométricas se encuentra el tema económico; dónde existen una gran variedad de softwares o programas con diversos costos. Además, la empresa tradicional y/o familiar de Costa Rica sigue contratando por medio de “recomendaciones” de otros miembros de la organización, o puestos directamente por la jefatura, afectando el proceso. Y, por último, la fácil manipulación de las pruebas hace que a su vez si no se aplican correctamente los resultados pueden ser incorrectos.

Un 67% de los entrevistados declararon que la mayoría de las empresas mejoraron sus procesos de talento humano al implementar pruebas psicométricas; y el otro 33% indicó que no es tan sencillo en el escenario de empresas tradicionales.

Las pruebas psicométricas se constituyen en una gran herramienta para contratar a la persona idónea en la posición idónea. No sólo es importante conocer las capacidades y experiencia de los candidatos, también lo es conocer su personalidad, adaptación al cambio, inteligencia, intereses y otras características que pueden influir en su desempeño y en la interacción con el resto del personal.

Las pruebas psicométricas sirven al empleador conocer las potencialidades y limitaciones de los candidatos, poder predecir su comportamiento en el trabajo. Gracias a esta evaluación previa, en caso de ser elegido, va a ser más fácil para sus superiores guiarlos, motivarlos y orientarlos para obtener mejores resultados.

Las pruebas psicométricas a que se somete a los solicitantes constituyen una de las ayudas más eficaces de que se puede disponer para admitirlos en el empleo, cuando

se saben administrar con acierto. Dichas pruebas proporcionan muchas veces la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones, lo cual muchas veces es difícil averiguar por otros medios. No quiere decirse con esto que las pruebas de personal constituyen la solución definitiva de los problemas relacionados con la admisión en la empresa, pues deben tomarse como una parte del proceso.

6.2 RECOMENDACIONES

Desde un punto de vista práctico, un buen uso de las pruebas psicométricas es a simple, sin embargo este estudio encontró oportunidades de mejora a la hora de implementar esta herramienta en las organizaciones, desde la tradicionalidad de las empresas, la manipulación de las pruebas, la gran cantidad de pruebas en el mercado, los objetivos de cada organización al querer implementar dichas pruebas, el compromiso del responsable aplicarlas, y por lo tanto se van a formular algunas recomendaciones.

Para el objetivo general que consiste en Investigar el uso de las pruebas psicométricas para evaluar la inteligencia emocional y determinación de las habilidades blandas que requieren los empleadores en los procesos de reclutamiento y selección, se brindan las siguientes recomendaciones:

1. Utilizar pruebas psicométricas en los procesos de reclutamiento y selección revisando y asegurando que los objetivos propuestos por la empresa se cumplan, y por lo tanto con ayuda de las pruebas psicométricas lograr contratar a la persona idónea en la posición idónea.

2. Asegurarse de seleccionar al mejor proveedor de pruebas psicométricas ya que en el mercado existen muchas pruebas que no cuentan con la confiabilidad recomendada y esto puede afectar los procesos de reclutamiento y selección.
3. La gerencia de talento humano y sus colaboradores deben liderar el proceso de reclutamiento y selección de colaboradores, con personal especializado y capacitado para interpretar los resultados de éstas.
4. Se recomienda utilizar las pruebas de medición de inteligencia emocional en los procesos de reclutamiento y selección de personal, debido a la importancia de detectar habilidades blandas en los candidatos, aspecto que tiene mucho mayor peso sobre las habilidades duras. Las personas se despiden de las organizaciones por su comportamiento debido a que en las entrevistas únicamente revisan sus habilidades duras.

Para el primer objetivo específico de Analizar los antecedentes de las pruebas psicométricas, las pruebas del coeficiente intelectual y la inteligencia emocional el fin de determinar su importancia en los procesos de reclutamiento y selección, se recomienda:

1. Apoyar los procesos de reclutamiento y selección sobre estudios y herramientas científicas que ayuden a detectar las habilidades socioemocionales de los candidatos. Antes no existían este tipo de pruebas psicométricas y las contrataciones se llevaban a cabo basadas en experiencia, conocimiento, y otros factores que aportaban ningún dato del comportamiento de las personas entrevistadas.

2. No realizar pruebas para medir únicamente el coeficiente intelectual ya que en tiempos pasados eran lo más usado. Se requiere medir las habilidades blandas de los candidatos en este siglo XXI.
3. Se recomienda que las empresas que usen pruebas psicométricas en sus procesos de selección de personal, revisen las principales características que una prueba o test debe tener y que son la confiabilidad y la validez; el primer término, confiabilidad, hace referencia a que la prueba debe estar hecha de tal forma que su aplicación siempre se realice de la misma manera, es decir que las medidas sean siempre estables, en cuanto al término de validez, hace referencia a que la prueba realmente sea capaz de medir la variable o la conducta que se supone debe medir.

Para el segundo objetivo específico de Identificar las habilidades blandas más buscadas por los responsables de los procesos de reclutamiento y selección, se dan las siguientes recomendaciones:

1. La persona responsable en aplicar las pruebas psicométricas en la organización debe ser una persona con experiencia en el área de reclutamiento y selección, dependiendo de la prueba puede ser un psicólogo o un profesional en gestión de talento humano que esté certificado en el manejo de la herramienta.
2. Enfocarse en la búsqueda y detección de las habilidades blandas o de socialización de las personas, en los procesos de selección y reclutamiento, ya que son las habilidades que diferencian un candidato a otro, y con las que sobresalen pues se puede lograr mayor productividad de las personas contratadas.

3. Se recomienda no enfocarse únicamente en la revisión de una hoja de vida que muestre los logros académicos y laborales de un candidato, pero no se debe olvidar la relevancia de las habilidades blandas ya que éstas permiten diferencias a un profesional competente de una persona excelente.
4. Se recomienda que, en el descriptor del puesto, se describa además las competencias blandas o socioemocionales que requieren los candidatos, con el fin de utilizar la entrevista comportamental cuando se realice un proceso de selección de personal, ya que todas las empresas requieren de sus colaboradores diferentes habilidades blandas.
5. Se recomienda que las empresas tengan muy en cuenta la Reforma Procesal Laboral, artículo 404 en donde se especifica muy claro el factor discriminatorio y que la empresa que discrimine tendrá fuertes consecuencias, por lo que el tener muy claras las habilidades blandas de los diferentes puesto de trabajo, le ayudará a evitar problemas legales.

Para el tercer objetivo de Describir cómo las pruebas psicométricas pueden ser una excelente herramienta en los procesos de reclutamiento y selección, con el fin de determinar el desempeño laboral y comportamiento de los aspirantes a un puesto, se dan las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda que las empresas definitivamente utilicen las pruebas de reclutamiento y selección por constituir una herramienta estratégica de gran valor.
2. Se recomienda el uso de las pruebas psicométricas por parte de las organizaciones ya que pueden conocer las características de los candidatos a una vacante, o de quienes ya están en un puesto de trabajo. Hay una

gran variedad de pruebas, que se aplican de acuerdo con lo que se desea saber. Por ejemplo, se pueden realizar test para conocer su inteligencia, otros de personalidad y algunos más sobre aptitudes y habilidades.

3. Considerar el departamento de Talento Humano como el área clave para coordinar la aplicación de pruebas psicométricas y el responsable de analizar e interpretar los resultados.
4. Realizar una excelente gestión de las pruebas psicométricas para que los resultados sean idóneos; desde la aplicación, la manipulación, monitoreo, retroalimentación y seguimiento de los resultados de los candidatos al puesto.
5. Crear una estrategia para que la aplicación de las pruebas psicométricas sea supervisadas y monitoreadas por un especialista en el área, para asegurar que los resultados sean lo más acertados posible, y con esto eliminar brechas.
6. Se recomienda a las empresas considerar siempre que no sólo es importante conocer las capacidades y experiencia de los candidatos, también lo es conocer su personalidad, adaptación al cambio, inteligencia, intereses y otras características que pueden influir en su desempeño y en la interacción con el resto del personal. Y las pruebas psicométricas se convierten en un aliado relevante para lograr mejores resultados.

Referencias Bibliográficas

Aparicio, S. (2019). *¿Qué es realmente la inteligencia artificial?* Colombia: Forbes.

Disponible en: <https://bit.ly/3scOpPP>

Arrabal Martín, E (2018) *Inteligencia Emocional*. España: Editorial Elearning, S.L.

Arroyo Monreal, M. (2019). *Necesidades actuales en la gestión del talento: soluciones 4.0*. (Trabajo Fin de Grado). Universidad Zaragoza. España.

Bradberry, T. (2018). *Inteligencia emocional: qué es y por qué la necesitas*. Foro Económico Mundial. Disponible en: <https://bit.ly/37BK0ht>

Carrillo de Flores, E & Vilanova de Vásquez, C. (2018). *Diagnóstico de la Inteligencia Emocional de docentes participes de la Escuela de Verano del Instituto de Formación y Recursos Pedagógico de la Universidad de El Salvador en el departamento de Sonsonate* (Trabajo de Graduación). Universidad de El Salvador. El Salvador.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos 10ª ed*, Ciudad de México McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

D. Tito Maya, María & Serrano Orellana, Bill. (2016). “*Desarrollo de Soft skills una alternativa a la escasez de talento humano*”. INNOVA Research Journal, Vol 1, No. 12, 59-76. Obtenido de: <https://bit.ly/3alslKH>

Forbes Digital. (2020). *Las 5 habilidades blandas más buscadas por las empresas en un candidato*. Argentina: Forbes. Disponible en: <https://bit.ly/2NtNMCA>

Franco Lotito. (2015). *Test Psicológicos Y Entrevistas: Usos Y Aplicaciones Claves En El Proceso De Selección E Integración De Personas a Las Empresas*. Chile: Revista Academia & Negocios. Disponible en: <https://bit.ly/3qtipX3>

- González Merino, M (2015) *Selección de Personal. Buscando al mejor candidato*. España: Publicaciones Altaria, S.L.
- González Rodríguez, A. (2019). *Las pruebas psicométricas en la contratación de personal*. México: Escuela Superior Tepeji del Río. Disponible en: <https://bit.ly/3qBabw1>
- Hernández Sampieri, R y Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Delegación Álvaro Obregón, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hyatt Saleh. (2020). *La inteligencia artificial en tiempos de COVID-19*. Forbes Centroamérica. Disponible en: <https://bit.ly/3dJUshg>
- Klaus Schwab. (2016). “*La Cuarta Revolución Industrial: qué significa, cómo responder*”. Foro Económico Mundial Obtenido de: <https://bit.ly/2ZBtqK2>
- Lasse Rouhiainen (2018) *Inteligencia Artificial: 101 cosas que debes saber hoy sobre nuestro futuro*. Barcelona: Editorial Planeta S.A.
- Livia, J. & Ortiz, M. (2015). *Construcción de pruebas psicométricas: aplicaciones a las ciencias sociales y de la salud*. Perú: Lima: Editorial Universitaria. Disponible en: <https://bit.ly/2NbCqmM>
- Molero Moreno, C, Saíz Vicente, E, Esteban Martínez, C. (1998). *Revisión Histórica del Concepto de Inteligencia: una aproximación a la inteligencia emocional*. España: Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Disponible en: <https://bit.ly/37sJuC7>
- Ordóñez, E. (2017). *La inteligencia emocional será la base del éxito laboral en el futuro*. Foro Económico Mundial. Disponible en: <https://bit.ly/3siYzyd>

- Saíenz, C. (2020). *Manual para entender la Cuarta Revolución Industrial*. Global Growth Agents. Disponible en: <https://bit.ly/3pJHFqE>
- Silvia Tracevedo, L & Martín Gallego, J (2019) *Gestión del Conocimiento: Teorías, prácticas y aprendizajes*. Barranquilla: Fundación Promigas.
- Sosa, R. (2019). *Aprender SoftSkills, las habilidades del futuro*. México: Forbes. Obtenido de: <https://bit.ly/3pygFdQ>
- Toca, G. (2019). *SoftSkills: Cuando lo blando es duro*. España: Forbes. Disponible en: <https://bit.ly/37oeiUE>
- Universidad Hispanoamericana. (2019). Guía metodología para realización de Tesis como trabajo final de graduación. San José: Universidad Hispanoamericana.
- Vargas Zepeda, D. (2019). *La transformación del reclutamiento en la era digital*. México: Expansión. Disponible en: <https://bit.ly/2NbDxCY>
- Vega, F. (2020). *2020: el año de la Inteligencia Artificial*. Colombia: Forbes. Disponible en: <https://bit.ly/3pxexmF>

Entrevistas

- E, Villaplana, comunicación virtual por medio de Google Meet, 18 de enero del 2021.
- M, Salamanca, comunicación virtual por medio de Google Meet, 25 de enero del 2021.
- A, Chinchilla, comunicación virtual por medio de Google Meet, 01 de febrero del 2021.

Tesis universitarias

- Barboza Retana, J.P, Barrantes Ardón L.D., Conejo Chaves, Y., Hidalgo Paniagua, S., Morales Solano, C., & Rodríguez Víquez, N. (2014). *Elaboración de una propuesta de formación en Competencias orientada a estudiantes de*

administración de empresas, a partir de un estudio de mercado que determine los requerimientos actuales que demanda el mercado laboral costarricense, para el Instituto de Estudios Empresariales. (Seminario de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Dirección de Empresas) Universidad de Costa Rica. Costa Rica

Chacón Méndez, D., & Piedra Arce, A., (2013). *Propiedades psicométricas del Inventario Tipológico Myers-Briggs forma G (MBTI-G) en una muestra de la población del Instituto Costarricense de Electricidad. (Proyecto de Tesis para optar al grado de Licenciatura en Psicología). Universidad de Costa Rica. Costa Rica*

Molina Bollat, E.-M. (2017). *Nivel de efectividad de las pruebas psicométricas en la actualidad para establecer perfiles de personalidad y de aptitudes. (Tesis en Psicología). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.*

Rehman, M. (2013). *Use of Psychometric Tests in the process of recruitment in Human Resource Management. (Tesis de Doctorado en Psicología).The Islamia University of Bahawalpur. Pakistán.*

Sandí Camacho, D. & Durán Castro, L. (2019). *Plan de desarrollo de la Inteligencia Emocional en los colaboradores de las sucursales de Bac Credomatic en Coronado y Multiplaza Escazú con el fin de mejorar el desempeño. (Tesis Maestría en Administración de Empresas énfasis Gerencia) Universidad Hispanoamericana. Costa Rica*

Van Oosten, E.-B. (2013). *The impact of emotional intelligence and executive coaching on leader effectiveness. (Tesis en Doctorado en Psicología). Case Western Reserve University, Estados Unidos.*

Villatoro Corado, A.-C. (2018). *Percepción por parte de un grupo de gerentes de Recursos Humanos acerca de la concordancia que existe entre los resultados de las pruebas psicométricas y el desempeño real de las personas contratadas*. (Tesis en Psicología). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Anexos

Anexo N.º 1. Guías de las entrevistas y consentimientos informados

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Emmanuel Villaplana Arguello, número de cédula 1-11990145, declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre **“Investigación del uso de las pruebas psicométricas para evaluar la inteligencia emocional y determinación de las habilidades blandas que requieren los empleadores en los procesos de reclutamiento y selección en el segundo cuatrimestre del 2020”**, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que es mi participación es una valiosa contribución.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada tanto en formato audio como en video por medio virtual para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, que guía la investigación.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida y confidencial.

La Investigadora Responsable del estudio, Katherine Rojas Ramírez, cédula 2-0736-0945, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo, la entrevistadora me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesis.

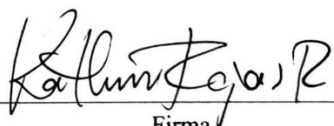
He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

San José Costa Rica, a las 13:29 horas del 25 de enero de 2021.

EMMANUEL
VILLAPLANA
ARGUELLO
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
EMMANUEL VILLAPLANA
ARGUELLO (FIRMA)
Fecha: 2021.01.25
13:31:10 -06'00'

Firma
Participante


Firma
Investigador

ENTREVISTA

Datos del entrevistado

Nombre completo: Emmanuel Villaplana A.

Atestados académicos o experiencia en el tema de estudio: 16 años de trabajar en Grupo Nación, en la parte de empleabilidad, ha trabajado en diferentes áreas como implementación de proyectos, ejecutivo de cuentas, brindándole a las universidades y otros clientes en diversas áreas soluciones de reclutamiento, asesorías de cómo encontrar el personal ideal, basándose no solo en métodos tecnológicos sino también en la metodología ideal para cada empresa de manera personalizada, y con la plataforma del Empleo.com

Fecha: 18/01/2021 Hora: 8 pm.

Duración: 41 minutos.

Preguntas

A continuación, se realizará una entrevista tipo semiestructura que permita al entrevistado adaptarse al entorno y lograr un ambiente de espontaneidad. Agradecerle su disposición en participar y a su vez le hago llegar un consentimiento informado que se le solicita firmar digital o en físico como parte de la confidencialidad de la información.

1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué son las pruebas psicométricas?

Las pruebas psicométricas son una herramienta de reclutamiento y selección de personal, normalmente, es una herramienta que viene a complementar el proceso de inserción laboral o de reclutamiento, valga la redundancia, en una compañía. Existen en el mercado muchas opciones, permite que el proceso sea más objetivo, dándole un sentido más científico y analítico al proceso de reclutamiento que un candidato está teniendo en ese momento y para el puesto que está aplicando.

2. ¿Cuáles considera que son los principales beneficios que aportan las pruebas psicométricas en los procesos de reclutamiento y selección?

Recordemos que basados en la premisa que es una herramienta de reclutamiento, uno de los beneficios mayores es que casualmente elimina una gran cantidad de porcentaje lo que es la subjetividad.

Hace muchos años también y en las organizaciones de hoy en día, en menos cantidad, pero todavía se ven empresas donde se contratan de dedillo; “esta persona es amigo o familiar de la persona que yo tengo trabajando, entonces como tiene buenas recomendaciones lo incluyo en la compañía” y se carece de estas variables que pueden ser alertas para también considerar a esta persona; no solo si es apta para el puesto, sino también si cumple con las características de acuerdo al perfil ideal que se tiene.

Entonces, una de las importancias de estas pruebas es que nos van a permitir ser más objetivos y tener una unidad de análisis más teórica y práctica a la hora de analizar el candidato que se considera para la vacante.

3. ¿Cuál es el propósito de las pruebas psicométricas aplicadas en los procesos de selección y reclutamiento?

Recordar, que una cosa es una prueba psicométrica y una prueba psicológica; la psicometría la cual estudia el comportamiento de los seres humanos expuesto también a ambientes externos como trabajo, la parte social, la parte más de relaciones más interpersonales e intrapersonales, nos va a dar un mapeo de este candidato cómo se comportaría así. Muchas de estas pruebas son situacionales, dónde a través de preguntas o casos se pueden inferir o se pueden deducir de un resultado cómo esta persona trabajaría ciertas situaciones que van a enfrentarse a la hora que esta persona está ya en su puesto de trabajo.

¿Cuál es la finalidad de la prueba? Tener un proceso más transparente y un proceso más objetivo, un proceso más directo también y al mismo tiempo como una herramienta tecnológica que basada en la teoría, le permita al de recursos humanos tener una validez a la hora de decir “este candidato ocupa este puesto porque según esta prueba, que medía ciertas variables, el candidato fue el que tuvo el mejor puntaje”. De esta forma minimizamos también el impacto de sesgar la información con aseveraciones subjetivas más enfocadas a que “conozco esta persona o me cae bien o tiene muy currículum” más ahora que hablamos del reclutamiento por competencias.

4. ¿Qué veracidad tienen los resultados de las pruebas psicométricas?

Eso es una pregunta muy interesante, le comento que todas las pruebas dependiendo de ellas, tienen un porcentaje de validez. En el mercado existen pruebas que van entre el 85% al 98% de validez.

Una prueba psicométrica puede perfectamente ser manipulada, más si se aplica una o dos veces al mismo candidato; y hay otros factores, dependiendo de los alcances de la prueba, que pueden contradecir un resultado o pueden más bien perjudicar al mismo. Por ejemplo, aplicarle un porcentaje de ajuste a un perfil no apto que no está alineado a lo que está buscando la compañía.

Estos porcentajes, evidentemente son porcentajes que siempre el de recursos humanos debe preguntarle a su proveedor cuál es el porcentaje de validez que tiene la misma.

5. ¿Conoce de alguna metodología o pasos para implementar las pruebas psicométricas en una empresa?

Teóricamente, por lo menos en mi tiempo de experiencia no, no existe un paso a paso de cómo implementarlas, las pruebas van más de la mano con los objetivos de la organización.

Lo que es la planeación estratégica de recursos humanos deben estar muy alineados también con los planes de la organización. Si la organización tiene una meta de reducir el número de rotación de la compañía, es importante de tener noción de porqué la gente está rotando y cómo podemos atacar esto desde el reclutamiento. Si es un tema de que las personas que están ocupando los puestos no cumplen al 100% con las características y demás.

Enfocado a la pregunta directamente no, no existe. Si es importante que el departamento de recursos humanos tenga en claro el porqué y el para qué, no es un tema de que “como mi competencia aplica pruebas, yo las quiero aplicar porque ellos lo aplica” sino cuál es el objetivo y es muy importante preguntarse internamente qué quiero yo lograr con esto, qué información quiero dar, qué información no quiero dar, para qué los resultados, y muy importante también el cual le da más seriedad y más profesionalismo a la hora de hacer el proceso de reclutamiento.

6. ¿Cómo funcionan las pruebas psicométricas en los procesos de selección y reclutamiento?

Con respecto al funcionamiento de las pruebas, casi que todas, la mayoría son pruebas en línea, existen también pruebas que se pueden aplicar a lápiz y papel, aunque ya ahora por el tema de la virtualidad eso ha migrado mucho. Sin embargo, las metodologías difieren mucho también del proveedor. La mayoría tiene un método muy línea; el cual es enviar un link al candidato para que pueda contestar la prueba y que el candidato responda en tiempo real, ya sea en la compañía o desde su casa, las preguntas que se le van haciendo.

Ahora hay mucha tecnología, inteligencia artificial, que mide otras competencias de rapidez, autopercepción, ortografía, que validan también otras competencias al mismo tiempo.

Hay empresas que auditan realmente quien está haciendo la prueba, y depende del método que la empresa utilice, algunas compañías prefieren que el candidato lo haga de forma presencial. Eso depende mucho de lo que persiga, cuáles son los objetivos que persigue el departamento de recursos humanos.

Normalmente el candidato hace una prueba digital con un dispositivo, ya sea computadora, que es lo más ideal, en un ambiente tranquilo, contesta y al reclutador le llegan los resultados. El encargado de la plataforma descarga los reportes, y ahí puede hacer sus diversos análisis. Depende del proveedor, hay empresas que tienen un alcance mayor en cuanto a los reportes y pueden comparar resultados, emitir métricas de evaluación de desempeño, comparar candidatos entre sí. Todo esto depende, ya que en el mercado hay varios clientes que ofrecen este software completo.

7. ¿Qué miden las pruebas psicométricas?

Las pruebas psicométricas miden tanto lo que usted quiera medir, dependiendo del alcance de unas. Hay pruebas en el mercado que están enfocados a la parte de valores, actitud laboral, honestidad. Hay pruebas más conocidas que miden más inventario de personalidad, hay pruebas que miden competencias, pruebas que miden servicio al cliente, hay pruebas que miden incluso lo que es el tema de liderazgo, depende mucho del proveedor. En el mercado encontramos una gran cantidad, no lo sé todos, pero conozco algunos que se encargan de medir, algunas enfocadas en medir la psicometría, las competencias que lo hacen tener un punto a favor en el proceso de reclutamiento.

8. ¿Cuáles son las características que deben tener los responsables de reclutamiento para aplicar las pruebas psicométricas?

Eso es muy importante, yo creo que la objetividad es una de ellas. Es muy recomendable que quién vaya a aplicar la prueba sea un profesional recursos humanos, con mucha experiencia en reclutamiento; entre ellos hablamos de administradores de empresas, y por supuesto psicólogos, que siempre va a ser la prioridad porque en manos de ellos está todavía un abordaje distinto, desde nivel conceptual que les va a permitir relacionar las variables con respecto al puesto. Y también, aunque ya el software sin ser usted profesional en psicología le permite dar un reporte, nunca va a estar en mejores manos por así decirlo, de un profesional de psicología responsable, que tenga experiencia también en el proceso de reclutamiento y selección, pero que tenga ese ojo clínico que se necesita para poder hacer un balance responsable entre las habilidades duras y las habilidades blandas.

9. ¿Cuáles son los retos y desafíos que presentan las empresas a la hora de implementar las pruebas psicométricas en sus procesos de reclutamiento y selección?

Yo considero que uno de los retos que tienen los departamentos de recursos humanos es el tema monetario, porque en el mercado de las pruebas psicométricas existen gran cantidad de costos. Pero el principal resto, o el general, es el tema monetario, ya que las áreas de recursos humanos no son las áreas que necesariamente las compañías destinan más presupuesto. Solo si tenemos un presidente, un CEO, que esté enfocado en el tema de la evaluación de reclutamiento a través de las pruebas, probablemente vamos a tener mucha facilidad de tener esta aprobación a nivel de presupuesto. Pero para nadie es un secreto de que las compañías redireccionan mucho de sus presupuestos a sus departamentos comerciales; o sea aquellos que le van a dar un retorno de inversión inmediato; como publicidad, mercadeo, imagen, marca corporativa.

Aparte de este reto que tienen muchas de las compañías, también tenemos el tema cultural, del crear la necesidad; ya que de nada nos sirve que el de recursos humanos tenga el deseo de aplicarlas si las altas gerencias no creen esta evaluación. Muchos de los departamentos buscan como vender la idea, como van a evangelizar el tema de los beneficios que tiene para la compañía la evaluación a través de pruebas psicométricas, entonces es un tema cultural, un cambio de pensamiento también, de generar conciencia de la importancia que tiene ese tipo de evaluaciones en los procesos de personas más felices, porque personas más felices son empresas más prosperas y empresas más productivas.

10. Para usted, desde su experiencia ¿Qué son las habilidades blandas?

Las habilidades blandas son ese grupo de habilidades o competencias o características que nos diferencian de uno a otro. Y son esas características en las que yo normalmente sobresalgo, esas características son muchas veces son implícitas que forman parte de nuestra personalidad y muchas veces en el tiempo de nuestro aprendizaje; en nuestra curva de aprendizaje a nivel profesional, vamos desarrollando estas competencias y vamos siendo diferenciadores, por ejemplo en un proceso de reclutamiento, dónde la capacidad analítica, la percepción espacial, la ortografía, las capacidades de comunicación y demás juegan un papel muy importante, entonces yo lo defino así “un grupo de características sobresalientes que nos diferencian de uno a otro”.

11. ¿Cuáles son las habilidades blandas más buscadas por los responsables de los procesos de reclutamiento y selección?

Con respecto a esto, LinkedIn sacó el año pasado un estudio muy interesante acerca de cuáles son estas “soft skills” o habilidades blandas que los reclutadores buscan, recordemos que el mundo cambio antes de pandemia y después de pandemia, creo que el tema de la adaptabilidad al cambio sigue siendo una de las más buscadas, la versatilidad intelectual, la capacidad de trabajo en equipo, todo lo que es el tema de habilidades de comunicación es muy importante; porque nos va a permitir a nosotros; aunque no tengamos el conocimiento técnico, pero si la forma correcta de poder comunicarnos, la forma correcta de poder plantear problemas, de poder analizarlos, ese pensamiento crítico que se necesita hoy en día, en profesionales de todo tipo. Estas son las cuatro o cinco características básicas que los reclutadores buscan hoy en día, según ese estudio también de LinkedIn.

12. ¿Conoce usted casos de empresas que hayan mejorado sus procesos de selección y reclutamiento al aplicar pruebas psicométricas?

Si claro, pero por un tema de confidencialidad no podría dar el nombre de ellas, pero sí he tenido la oportunidad de acompañar y ayudar a los departamentos de recursos humanos primero a escalar la idea, y eso es todavía más complicado. No es lo mismo tomar una llamada u orientar, que hacer una asesoría en cuánto a pruebas, que entrar a crear consciencia y necesidad en la importancia de la aplicación de las pruebas psicométricas.

He tenido casos de compañías, que por ejemplo he tenido que empezar evaluando a sus gerentes de filiales o de sucursales a nivel del país, y que esto ha representado un impacto y un cambio de mentalidad, igual trabajar mucho la resistencia en ellos mismos de “¿por qué me van a evaluar? porque si tengo tantos años de trabajar para la compañía ahora me quieren revisar si doy un buen servicio al cliente o no”, o sea con todas esas cosas uno se encuentra. Y se fueron brincando esos obstáculos hasta que realmente la organización empezó a entender que era necesario medir, que lo que no se mide no se puede cambiar, ya que usted no puede cambiar algo que no se mide, porque usted estaría haciendo un cambio por hacerlo, y a raíz de eso trazar líneas de capacitación y desarrollo generando también un comparativo de cuáles eran los comportamientos congruentes que teníamos de personalidad, de gerentes, sus vendedores, sus asesores de cada una de las filiales, y eso respondía a dar indicadores de ventas increíblemente de “¿por qué a esta sucursal le iba mejor que la otra? Porque la otra tenía un muy buen servicio al cliente y esta no”.

Estos son casos de pruebas que hemos aplicado, sin embargo, esto ha sido uno de los casos que hemos tenido porque esto mejoró muchísimo el nivel de rotación y se pudo también llenar una necesidad que muchas empresas se olvidan y es el tema de capacitación, el tema de esos salarios emocionales, el tema de esos beneficios que no necesariamente son una compensación salarial sino emocional, que puede premiar a aquellos empleados sobresalientes.

Nos demostró una vez más que esta aplicación es importante sobre todo desde arriba hacia abajo.

13. ¿Considera usted necesario que todas las empresas utilicen este método en el proceso de reclutamiento?

Lo ideal sería que sí, idealmente para cualquier compañía deberíamos de hacerlo, por más pymes que seamos, por más pequeña empresa que seamos, sería muy importante que mi jefe, dueño, el emprendedor tuviera mapeado con quién está trabajando. Porque algo muy importante es que las pruebas no solamente van a decir para que es bueno usted, porque podrá ser una muy buena prueba, pero en manos de una persona inexperta, podría haber una mala interpretación, también hay que preparar al profesional a entender qué es los resultados y cómo los podemos interpretar. Yo lo recomiendo siempre y cuando el personal esté capacitado para poder llevar un proceso relacionado con el análisis y procesamiento de estas.

14. ¿Considera usted qué las empresas con capital humano, con un nivel de escolaridad no calificado, apliquen estas pruebas psicométricas en sus procesos de selección y reclutamiento?

Sí, existen pruebas que piden un nivel de escolaridad no profesional o no calificado. Cuando aplicamos pruebas psicométricas hay que entender también que esto va de la mano con un tema tecnológico, ahora sería muy extraño encontrar a alguien que no pueda entrar a internet desde su celular, todos tenemos smartphone en los cuales independientemente el grado escolaridad sabemos entrar a internet, probablemente a

una red social y sabemos contestar. Para ese tipo de poblaciones, que no es su mayoría quienes buscan las empresas para evaluar, nos permite conocer un poco de esas habilidades y alcances de la persona, desde el momento en que recibe un link en su celular para aplicar una prueba. Yo considero que, independientemente de la escolaridad, no se debería discriminar a esta población, pero si tener mucho cuidado con el tipo de prueba que vamos a hacer; no sea que por aplicarle una prueba no apta, con un grado de complejidad mayor, más bien estemos perjudicando al candidato, y con una muy mala interpretación, estropeemos el proceso de selección. Es muy importante estudiar a la población que vamos a evaluar, que tengan conciencia de que tengan por lo menos una computadora para contestar la misma, o en todo caso lápiz y papel, y personal para validar el tiempo y a la persona en sí.

15. ¿Qué es lo que esperan las empresas del personal reclutado, por medio de las pruebas psicométricas, tanto en el desempeño laboral como en el comportamiento?

Las empresas esperan que las brechas sean mínimas, tanto en capacitación y desarrollo sea mínimo, que la persona por más estudios que tenga el candidato haga match con el puesto y las expectativas, porque la prueba tampoco me va a decir contrátelo o no, sería irresponsable para un reclutador o gerente de recursos contratar únicamente en base a un resultado de una prueba psicométrica. La prueba es una herramienta que valida las capacidades y habilidades, dando un resultado científico comprobado de la tendencia de este candidato al exponerse en diversas situaciones; al nivel laboral como personal, pero no me va a decir contrátelo por sus respuestas, la prueba al final es un complemento de todo el proceso.

16. Antes de las pruebas psicométricas, ¿qué otros métodos se utilizaban en los procesos de reclutamiento y selección?

Las pruebas siguen siendo un reto para los que estamos en este campo, ya que muchas personas buscan software gratis, económico, que por ahorrarse unos colones probablemente esta contratación sea una mala elección, porque sale más caro. Partiendo de esa idea, muchas empresas no veían la probabilidad de invertir y al no tener ese presupuesto buscan otros métodos, algunos buenos otros no tanto, siendo empíricos en el proceso, basándose en que muchas personas tienen un buen ojo clínico y han tenido muy buenas contrataciones. Las empresas que antes no usaban y no usan las pruebas psicométricas, lo hacen de una forma más empírica, por medio de entrevistas u otras metodologías de moda.

17. ¿Considera usted que el coeficiente intelectual es importante a la hora de seleccionar y reclutar personal?

Sí, hay un conjunto de habilidades y actividades químicas a la hora de estar en este proceso de evaluación, que van desde la percepción, la forma empírica, el ojo clínico, una mezcla de experiencias del pasado que llevan a que esta persona pueda deducir y aplicar sus conocimientos. Definitivamente sí, obviamente es importante, pero yo mezclo siempre una evaluación científica comprobada que le respalde. Esa es la llave que me a diferenciar de un candidato y otro, esa es la capacidad de poder diferenciarnos, contestar de una forma más veraz, audaz, eficiente y eficaz, de venderse; es un conjunto de características que te van a vender para la selección.

18. ¿Qué considera usted más importante en el momento de reclutar, el coeficiente intelectual o el coeficiente emocional?

Son hermanos gemelos, y deben ser desarrollados conjuntamente de saberse aplicar con experiencia, audacia y responsabilidad, pero para mí ambos son igual de importantes.

19. ¿Cuáles son las pruebas psicométricas más comunes en el mercado?

Las que los clientes normalmente preguntan, y que tiene más antigüedad, es el famoso DISC; es una prueba de personalidad, esta prueba lo que hace es que mide en tres ámbitos, el personal, interno y social, cómo las personas se desarrollan en diversos ambientes como trabajar bajo presión, las relaciones interpersonales e intrapersonales. DISC está basado en 4 pilares que miden lo que es la dominancia, la influencia, la estabilidad y la complacencia; la mezcla de ellas va a permitir generar perfiles con comportamientos muy aptos para desarrollar diversos puestos. Es una de las pruebas más buscadas por psicólogos, profesionales en recursos humanos, porque da un mapa importante de personalidad.

Existe otra prueba que se llama Bezinger, que es muy común en el mercado, es una prueba basada en la dominancia cerebral, y nos permite entender cuáles son los hemisferios que se usa del cerebro y porque responde a esas características. Es una cuestión de gustos del cliente.

Hay otra prueba que se llama Midot, que son pruebas más enfocadas a los valores, a los que son el inventario de valores que una empresa tiene y que tanto riesgo tiene para la organización contratar a esa persona.

Hay otra que se llama PDA, que se trabaja en Costa Rica, es un “assessment center” de personalidad, que permite tener un modelo de personalidad basado en la teoría de la autopercepción, es una prueba muy corta, que da un mapa muy interesante acerca del análisis bajo presión, perfil adaptable, el nivel de energía del candidato, si la persona es más racional o emocional, cómo actúa, cuáles son los niveles para gerenciar, incluso a nivel comercial.

Son muchas las pruebas, por ejemplo, a la que yo represento que se llama Kompedisc, que es una prueba basada en competencias, entre otras, que dependen según la casa.

20. ¿Cuál debería ser la responsabilidad de la Gerencia del Talento Humano en materia de pruebas psicométricas?

La responsabilidad número uno para mí sería auditar y revisar que el trabajo y la implementación se esté haciendo de la forma más ordenada, objetiva, sin discriminación y sobre todo que el proceso se corra por igual, que todas las personas tengan las mismas oportunidades, y sobre todo el gran reto como organizador de recursos humanos es que los resultados sean evaluados y procesados por personas expertas, que van aportar a la compañía un valor agregado al proceso de reclutamiento, y que todo este proceso sea de la forma más transparente y expedita, eficaz y eficiente, aportándole valor no solo al proceso, sino a las diversas áreas de la organización.

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Miguel Salamanca Lombana, número de cédula 8-01000-417, declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre **“Investigación del uso de las pruebas psicométricas para evaluar la inteligencia emocional y determinación de las habilidades blandas que requieren los empleadores en los procesos de reclutamiento y selección en el segundo cuatrimestre del 2020”**, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que es mi participación es una valiosa contribución.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea graba tanto en formato audio como en video por medio virtual para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, que guía la investigación.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida y confidencial.

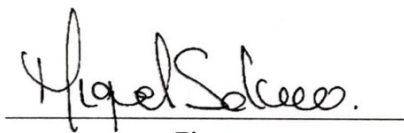
La Investigadora Responsable del estudio, Katherine Rojas Ramírez, cédula 2-0736-0945, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo, la entrevistadora me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesis.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

San José Costa Rica, a las 10:30 am, del 20 de enero del 2021.


Firma
Participante


Firma
Investigador

ENTREVISTA

Datos del entrevistado

Nombre completo: Miguel Salamanca

Atestados académicos o experiencia en el tema de estudio: Experiencia en el área de Recursos Humanos alrededor de 10 años, se dedica al desarrollo de negocios para Centroamérica y el caribe de una empresa a nivel global de las más grandes que se enfocan en la aplicación de pruebas psicométricas en las organizaciones y en otra empresa es representante de Costa Rica para Nicaragua en la cual enfoca procesos de reclutamiento y selección de tipo outsourcing donde se maneja temas de nómina, financieros, legales y en temas de toma de decisiones.

Fecha: 25/01/2021 Hora: 12:35 PM.

Duración: 33 minutos.

Preguntas

A continuación, se realizará una entrevista tipo semiestructura que permita al entrevistado adaptarse al entorno y lograr un ambiente de espontaneidad. Agradecerle su disposición en participar y a su vez le hago llegar un consentimiento informado que se le solicita firmar digital o en físico como parte de la confidencialidad de la información.

1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué son las pruebas psicométricas?

*La palabra psicometría pende de dos palabras, la primera **psico** que evalúa temas de mente o comportamiento, y la **metría** es la medición, entonces cuando hacemos un conjunto de estas dos palabras desde su origen es medir directamente lo que son ya sea temas de habilidades, conocimientos, comportamientos de las personas o del área humana.*

2. ¿Cuáles considera que son los principales beneficios que aportan las pruebas psicométricas en los procesos de reclutamiento y selección?

Los más importantes para mí son, primero un tema de objetividad, las pruebas psicométricas ayudan a diferenciar directamente a evaluar el cargo y al conjunto de personas o candidatos que tenemos a cargo y dar una mayor objetividad al proceso, y también confiabilidad, ya que podemos decir que antes en los procesos no se tomaban en cuenta los procesos psicométricos y pues seleccionábamos a las personas no idóneas para determinado cargo en las organizaciones, y eso lo que hace es disminuir rendimiento global tanto de procesos, departamentos e inclusive jefaturas. Por eso la evaluación psicométrica es tan importante en varios ámbitos, pero sobre todo en la toma de decisión objetiva, correcta e idónea de estas personas.

3. ¿Cuál es el propósito de las pruebas psicométricas aplicadas en los procesos de selección y reclutamiento?

El propósito es seleccionar; porque muchas veces se utiliza para no seleccionar o para descartar, y eso es una forma inválida de tomar la psicometría porque es para evaluar cuál es la persona más idónea que se ajusta más al puesto; dependiendo de las pruebas, porque existen muchas donde medimos comportamiento, personalidad, valores y sobre todo la inteligencia emocional o los soft skills.

4. ¿Qué veracidad tienen los resultados de las pruebas psicométricas?

La veracidad de las pruebas va mucho enfocada en el proveedor, ya que los diferentes proveedores a nivel global trabajan con diferentes teorías, donde se estudia la psicométrica, la psicología o la psiquis, pero la validez directamente va más enfocada en el tipo de proveedor, por eso mismo la validez y confiabilidad son importantes, porque estamos evaluando personas, y puede que arrojen datos no idóneos o no tan veraces sobre alguna persona, podemos no realizar bien los procesos si los enfocamos directamente en la organización, pero para mí lo más importante es que estamos manejando personas, que podemos incluso herir a una persona por dar información no válida por un tipo de error de una prueba psicométrica o de un proveedor, donde la validez no sea tan confiable.

5. ¿Conoce de alguna metodología o pasos para implementar las pruebas psicométricas en una empresa?

Sí, hay distintas metodologías, de las más utilizadas a nivel mundial es la teoría DISC, que la desarrolla por William Marston y donde muchas de las organizaciones toman esta teoría y la desarrollan para sus procesos internos de reclutamiento y selección tanto de desarrollo.

Lo primero es realizar un estudio de mercado de qué es lo que quiero evaluar, cuál va a ser directamente mis procesos, porque siempre debe intervenir la organización. Antes de aplicar una prueba psicométrica, se debe definir qué es lo que quiero evaluar, ya sea temas de personalidad, temas de desempeño, temas emocionales o incluso evaluarlo todo, que es justo lo que actualmente las organizaciones hacen para una evaluación más integral. Dependiendo del cargo o el rol, directamente que esté seleccionando, identifico cuáles son estas pruebas que me ayudan a ejercer una mejor toma de decisión al momento de ejercer un reclutamiento y selección.

6. ¿Cómo funcionan las pruebas psicométricas en los procesos de selección y reclutamiento?

Hoy en día las pruebas psicométricas en lo que es el desarrollo de la tecnología han hecho que se hagan por medio online, pero en el pasado o incluso ahora mismo se sigue aplicando, citando directamente a los candidatos a aplicar pruebas, o para ahorrarme este tiempo de los reclutadores o de las organizaciones, envío pruebas antes del proceso de entrevista que es esencial, donde me va a arrojar información vital para tener más información del candidato, o del rol o del cargo frente a los procesos que la persona vayan a desarrollar o a desempeñar, y poder hacer preguntas más exactas a la hora de la entrevista y tener más información para la toma de decisiones.

7. ¿Qué miden las pruebas psicométricas?

Miden varias cosas, las más importantes o utilizadas miden temas de personalidad, de cómo es la persona frente a Y o X perfil de un puesto, también hay otras que miden valores, aquí entra directamente de la subjetividad de las pruebas y del expertiz ya sea del psicólogo o del reclutador de una organización tiene para con esta información. En estas pruebas de personalidad los resultados “es o no es”, pero en términos de valores en pruebas psicométricas la persona puede mentir y es que tanto en estas pruebas tengo yo el expertiz de recabar esta información y tomar una decisión objetiva. En la actualidad, lo que más se está utilizando en puestos mandos medios mandos altos es la medición de la inteligencia emocional, donde en liderazgo o en

gerencia nos da mucha información tanto en tomas de decisión, y para saber cómo gestiona los equipos de trabajo, temas de estrés, adaptabilidad, y otros temas de liderazgo o mandos medios en las organizaciones.

8. ¿Cuáles son las características que deben tener los responsables de reclutamiento para aplicar las pruebas psicométricas?

Es importante mencionar que en el pasado solo los departamentos de recursos humanos incluyendo psicólogos eran los responsables de interpretación de estas pruebas y de aplicación, sin embargo, en la actualidad encontramos otras carreras que han venido a dar gran valor a los departamentos de recursos humanos, pero es importante que estas personas tengan conocimiento tanto de las teorías de las pruebas psicométricas como de la interpretación y el feedback, porque es muy importante la devolución que yo le dé a las personas, porque si no le doy una información veraz puedo frustrar a la persona o sentirse que tiene menos habilidades cuando tal vez no es tan cierto.

9. ¿Cuáles son los retos y desafíos que presentan las empresas a la hora de implementar las pruebas psicométricas en sus procesos de reclutamiento y selección?

Muchas veces los retos que enfrentan los departamentos de recursos humanos en términos de pruebas psicométricas, podría decir que cuando las referencias nos las dan en términos de liderazgo u otras jefaturas dónde debemos contratar a X Y candidato ya sea porque sea un familiar del dueño o alguien muy cercano, y donde las pruebas psicométricas vienen a darnos una información tanto a al reclutador o gerente de recursos humanos para si la toma de decisión no es idónea tener una prueba del porque la persona no se ajusta al perfil del puesto y también puede dar un salvaguarda tanto a la persona. A la organización como tal, es bueno identificar cual es la cultura organizacional de la empresa, ya que no es lo mismo estar contratando un gerente de recursos humanos de la empresa A, a un gerente de recursos humanos de la empresa B, donde la cultura corporativa es totalmente diferente. Las pruebas psicométricas hay que aplicarlas a la organización para hacer una medición de qué es lo que yo espero, que es lo que yo quiero, contratar en un puesto X puesto Y, así sea un mismo cargo y si la persona viene de alguna otra organización. También viene mucho a jugar cuando es el área pública y el área privada cambia totalmente lo que es un perfil y los skills de las personas que estamos evaluando.

10. Para usted, desde su experiencia ¿Qué son las habilidades blandas?

Las habilidades blandas es lo que no podemos ver o medir si uno lo ve desde un punto términos cognitivo, en la que yo hago una prueba técnica y puedo medir directamente si la persona tiene un conocimiento o no lo tiene. Son muy evaluadas, porque es eso que no vemos o que conocemos como soft skills y hard skills, que las hard skills es lo que yo puedo medir, pero el soft skills las herramientas de la psicometría nos ayuda a identificar esas habilidades blandas de lo que es la persona y cómo las gestiona directamente tanto en lo interno, como a sus equipos de trabajo o áreas de liderazgo, porque funciona en todos los niveles de competencias y habilidades, cuesta mucho medirlo, pero en la actualidad tenemos herramientas que nos dan información, y el expertiz de la persona ayuda a identificar esta información, a medirla y a ver como realmente se ejecutaría en un futuro estas habilidades blandas.

11. ¿Cuáles son las habilidades blandas más buscadas por los responsables de los procesos de reclutamiento y selección?

En la actualidad, las que más buscan las organizaciones es la resolución de conflictos, de las más buscadas en áreas de jefaturas, también el trabajo en equipo en la parte de inteligencia emocional, cómo gestiono personas, como es en términos de empatía, soy o no soy empático, cómo gestiono el estrés, dependiendo en varios roles o cargos, cómo una persona hace para gestionar esas cargas de estrés, y esas son de las más se buscan identificar a nivel organizacional, además de las áreas de liderazgo que son fundamentales, cómo es esa persona como líder, en términos organizacionales se enfoca en la toma de decisiones, a control y gestión emocional.

12. ¿Conoce usted casos de empresas que hayan mejorado sus procesos de selección y reclutamiento al aplicar pruebas psicométricas?

Sí, te podría decir que la gran mayoría, si bien es una inversión al tener pruebas psicométricas que directamente generan un costo significativo, ayudan mucho a los procesos de reclutamiento, o de desarrollo o cualquier proceso de selección directamente de recursos humanos, ya que cuando no seleccionamos las personas idóneas en determinados puestos, lo que son temas de rotación son más costosos que implementar herramientas psicométricas en las organizaciones, donde el tema de capacitar, el tema de contratar, se ve simple pero en costos operativos es sumamente alto, y cuando no se hace bien el proceso o tenemos personas que no son un "high potential" en determinado puesto, va a ir directamente a costos operativos a costos de los demás departamentos, generando pérdidas bastante altas para las organizaciones.

13. ¿Considera usted necesario que todas las empresas utilicen este método en el proceso de reclutamiento?

Sería importante que las empresas en general utilizaran estos procesos porque ayudan a la objetividad y a la confiabilidad de los procesos. En la actualidad se tiende usar mucho, pero hay empresas como las Pymes que suelen no utilizarse ya sea por términos de costos o por términos de que no tienen la capacidad económica para este tipo de herramientas, pero al final sale más costoso por la rotación, o por estar vinculado o desvinculando gente de la organización y asumiendo cargas legales o procesos legales que van ligados a esto, y que lo hace más costoso, pero en las Pymes es muy difícil implementar estas herramientas, y por esto es que las grandes organizaciones a nivel mundial las que van a la vanguardia en invertir en el capital humano directamente trayéndoles mayores beneficios en términos organizacionales.

14. ¿Considera usted que las empresas con capital humano, con un nivel de escolaridad no calificado, apliquen estas pruebas psicométricas en sus procesos de selección y reclutamiento?

Sí, manejo muchos clientes en los cuales se aplican en mandos medios o mandos altos, pero en mandos operativos o por ejemplo en call center o servicio al cliente suele no hacerse, y da mucho valor porque hay que identificar qué tipo de pruebas hago a un profesional operario. No voy a evaluar una parte cognitiva, pero la parte de cómo se comporta, cómo se ajusta directamente al puesto, cuál es la adaptabilidad, si me va a dar mucha información en un puesto de una escolaridad no muy alta, para atender términos de rotación y adaptabilidad.

15. ¿Qué es lo que esperan las empresas del personal reclutado, por medio de las pruebas psicométricas, tanto en el desempeño laboral como en el comportamiento?

Las empresas buscan tener al mejor candidato en la posición determinada. En el mercado hay mucha competencia, y las organizaciones buscan esos profesionales mejores calificados o que me van a dar un mayor desempeño, o que tenga las habilidades desarrolladas para X o Y puesto, por lo tanto las personas de recursos humanos o de otras áreas de liderazgo están buscando el personal que me ayude a satisfacer el puesto y a darle un mayor desarrollo y competencia al mismo, y evitar temas de rotación y cuando ya tengo personas en las organizaciones que saben hacer muy bien sus tareas, sus funciones y tienen sus objetivos claramente definidos con el tiempo me dan mucho resultado. Sin embargo, hay que ver las nuevas generaciones, ya que en el pasado las personas se casaban con una organización y era parte de su carrera hacer 10, 20, 30 años en una organización, y en la actualidad las nuevas generaciones no, se cansan fácil, tienen mayores oportunidades, pero sienten que a los 3 o 4 años de estar en una organización ya tienen deseo de un cambio, entonces otra parte que hacen las pruebas psicométricas es saber cómo retengo, cómo motivo realmente al personal que tengo, y más si es un personal altamente calificado y no dejo que se lleve este conocimiento para la competencia cuando ya he invertido tanto en alguna persona o colaborador interno, entonces eso hace otro proceso muy enriquecedor de la psicometría que aparte del seleccionar y el atraer, cómo retengo a estas personas que son tan valiosas en la organización.

16. Antes de las pruebas psicométricas, ¿qué otros métodos se utilizaban en los procesos de reclutamiento y selección?

Antes se basaban directamente en la escolaridad y en la experiencia laboral que había tenido la persona, y básicamente eso era todos los procesos. Para ponerte un ejemplo, antes se diseñaba un perfil de un puesto donde si la persona entre los requisitos no tenía un MBA en administración ya lo descartaban, o había ciertos pasos antes del proceso dónde descartaba a las personas. En la actualidad, enfoco más en psicometría sin dejar de lado los procesos que se manejaban anteriormente porque la escolaridad obviamente es importante, pero no me define en sí si la persona sabe los conocimientos o no. Y en términos de experiencia también se puede identificar mucha información, pero también puedo tener personas de las cuales no han trabajado en el área de la cual esté contratando, pero tiene las habilidades para, entonces tomo parte del proceso y tampoco es un “descartor” hoy en día si no tiene la experiencia en el área de la cual esté contratando.

17. ¿Considera usted que el coeficiente intelectual es importante a la hora de seleccionar y reclutar personal?

Sí es muy importante, el coeficiente intelectual es bueno identificarlo en qué, porque no todas las personas somos buenos en todo, y eso era algo que se hacía mal en los procesos, pero debo identificar si “voy para un área financiera o voy para un área de salud” claro que tengo que identificar el coeficiente intelectual de esa persona en esa área pero no en un todo, pero hoy día hay diferentes herramientas que nos ayudan a identificar en qué soy bueno y en qué no tanto, y que obviamente hay personas que pueden tener un coeficiente intelectual mucho más alto que otros, pero en qué me define esto a la hora de contratar y a la hora de dar resultados, en qué tanto tiene en capacidad de aprendizaje, ya que esto lo he visto en muchas organizaciones donde hay personas con que explicarles una vez algo ya tienen este coeficiente intelectual y van mejorando el proceso, a como hay otras que su coeficiente intelectual no es tan

alto, y pues voy a invertir mucho en capacitación. Entonces hago un pro y contra de estas situaciones, para saber que tanto voy a invertir como organización en una persona que no tiene un coeficiente intelectual muy alto frente a lo que yo estoy buscando.

18. ¿Qué considera usted más importante en el momento de reclutar, el coeficiente intelectual o el coeficiente emocional?

Para mí es más importante el coeficiente emocional, lo que conocemos hoy en día como la inteligencia emocional, porque esto nos da características que en la actualidad hay muchos estudios, por ejemplo, en revistas como Forbes o de las 100 mejores organizaciones a nivel mundial que enfocan más el estudio del coeficiente o la evaluación de la parte emocional al coeficiente intelectual, les ha dado mayores resultados en el área de liderazgo. Yo puedo poner un ejemplo, donde yo puedo tener un líder el cual tiene un coeficiente intelectual muy alto pero que por temas emocionales no sabe manejar personal, no tiene la mejor comunicación, y al final se terminan desvinculando, no por temas de conocimiento o de coeficiente intelectual, sino la mayoría de las desvinculaciones que se producen en las organizaciones son temas de comportamiento y temas emocionales, ya sea que no se ajuste al equipo y que quiere un cambio directamente a nivel personal, pero se enfocan más desde el área de comportamiento y temas emocionales, que de un coeficiente intelectual, cuando el coeficiente intelectual lo puedo desarrollar, la inteligencia emocional cuesta mucho más desarrollarla porque es un trabajo más interno desde la parte de la psicología y muchas organizaciones no pueden pasar la línea de lo que es la psicología clínica y la psicología organizacional, y estos procesos de desarrollar temas emocionales van más enfocados a términos clínicos pues porque toca temas el arraigo, las creencias, y mucho de las cosas que traen las personas desde que incluso son concebidos en el vientre, y que de una u otra forma afectan en el desarrollo ya sea con las demás personas o en un determinado equipo de trabajo.

19. ¿Cuáles son las pruebas psicométricas más comunes en el mercado?

Una de esas es la de la teoría DISC, cada una llamada en términos diferentes, pero son términos de personalidad o de comportamiento, es la que más se utiliza, las evaluaciones cognitivas, las que me evalúan razonamiento abstracto, razonamiento espacial, significación verbal determinado el rol, y la que viene en auge desde hace unos años que es todo el tema de la inteligencia emocional y cómo lo aplico. Ahora bien, cuando ya están las personas internas, el desarrollo de habilidades blandas que tuve identificadas o de competencias, está agarrando un auge muy fuerte en las organizaciones, donde le dan mayor capacidad de evaluación a estas áreas que incluso en términos de personalidad no tanto.

20. ¿Cuál debería ser la responsabilidad de la Gerencia del Talento Humano en materia de pruebas psicométricas?

La responsabilidad va directamente en lo que es la validez, un proveedor X o Y en términos de costos, por términos de confiabilidad en las pruebas. Yo llevo 10 años en esto, y he aplicado muchas pruebas psicométricas donde a veces uno mismo dice “este no soy yo”, o sea el interno lo lleva a uno mismo a discutir o a poner en duda esto, cuando uno incluso es un expertiz del área. Una persona que no, o es de un área diferente donde dé información que no es veraz; aquí está la responsabilidad en una gestión de Capital Humano o de una Gerencia, en realmente tener una responsabilidad de seleccionar un proveedor

o una prueba psicométrica que realmente tenga validez y confiabilidad, y con certificado a nivel global, y no necesariamente irme por el costo.

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Allan Chinchilla E., número de cédula 115800567 declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre **"Investigación del uso de las pruebas psicométricas para evaluar la inteligencia emocional y determinación de las habilidades blandas que requieren los empleadores en los procesos de reclutamiento y selección en el segundo cuatrimestre del 2020"**, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que es mi participación es una valiosa contribución.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea graba tanto en formato audio como en video por medio virtual para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, que guía la investigación.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida y confidencial.

La Investigadora Responsable del estudio, Katherine Rojas Ramírez, cédula 2-0736-0945, se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo, la entrevistadora me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesis.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

San José Costa Rica, a las 09 del Febrero de 2021.


Firma
Participante


Firma
Investigador

ENTREVISTA

Datos del entrevistado

Nombre completo: Allan

Atestados académicos o experiencia en el tema de estudio: Especialista en gestión de Talento Humano, 5 años de experiencia en asesorías y consultorías, en procesos como reclutamiento y selección, y en procesos de capacitación y desarrollo, y a nivel de docencia tiene 6 años de experiencia en cursos de bachillerato y licenciatura en varias universidades privadas.

Fecha: 01/02/2021 Hora: 2:55 PM.

Duración: 35 minutos.

Preguntas

A continuación, se realizará una entrevista tipo semiestructura que permita al entrevistado adaptarse al entorno y lograr un ambiente de espontaneidad. Agradecerle su disposición en participar y a su vez le hago llegar un consentimiento informado que se le solicita firmar digital o en físico como parte de la confidencialidad de la información.

1. Para usted, desde su experiencia ¿Qué son las pruebas psicométricas?

Las pruebas psicométricas desde una perspectiva muy integral y alineado a la gestión de talento humano buscan determinar rasgos a nivel de personalidad, a nivel de aptitudes, y los niveles y tipos de inteligencia, porque es importante saber que no solo hay un tipo de inteligencia, sino hay muchos tipos de inteligencia. Como eje central lo que buscan las pruebas psicométricas son esos rasgos de personalidad, comportamientos y aptitudes que devengan una persona.

2. ¿Cuáles considera que son los principales beneficios que aportan las pruebas psicométricas en los procesos de reclutamiento y selección?

Desde una perspectiva muy general según mi experiencia, parte de los beneficios que tienen las pruebas psicométricas es determinar cuáles van a ser esos comportamientos que la persona podría evidenciar una vez que ya esté colocado en la organización, siendo éstas una etapa del proceso de selección y reclutamiento, buscan ver una proyección de cuáles son esos posibles escenarios que la persona va a evidenciar estando ya en la organización.

3. ¿Cuál es el propósito de las pruebas psicométricas aplicadas en los procesos de selección y reclutamiento?

El propósito es ver aspectos o rasgos que tiene el individuo a nivel general y como eso lo va a proyectar dentro de un ámbito a nivel laboral, y parte de la prueba es ver cuál es el nivel de constancia, el nivel de seguridad que tiene la persona.

4. ¿Qué veracidad tienen los resultados de las pruebas psicométricas?

Te voy a ser muy sincero en esa parte es muy variable, depende de cómo lo maneje la empresa, pero cuando a veces las hacen nada más por hacerlas, por medio de un link y tiene tanto tiempo para hacerlas a veces son manipuladas, porque hay habido caso de que están participado en procesos de reclutamiento y selección, y me envían

pruebas psicométricas o a expertos para que les ayude, y ese tipo de cosas no es para que esté bueno o esté malo, sino para ver rasgos de ellos, perdiendo así la veracidad de las mismas.

5. ¿Conoce de alguna metodología o pasos para implementar las pruebas psicométricas en una empresa?

Si lo vemos desde la perspectiva de reclutamiento y selección las pruebas psicométricas vienen a formar parte en una entrevista inicial con talento humano o con una persona encargada de la empresa.

Las empresas que regularmente dan esa seguridad a nivel del proceso de reclutamiento y selección cuando utilizan pruebas psicométricas lo que buscan es generar esa veracidad de la información para ver realmente el comportamiento que esa persona va a devengar en el puesto de trabajo, y al ser manipulables, hay muchísimas pruebas, que por lo tanto compramos las pruebas y las aplica cualquier persona, y debe ser un profesional en psicología por un tema de ética y profesionalismo, es quien debe llevar a cabo la aplicación, el seguimiento, la recolección de información y en análisis de la misma.

6. ¿Cómo funcionan las pruebas psicométricas en los procesos de selección y reclutamiento?

Actualmente, han perdido un poco de relevancia, porque si usted se pone a analizar un modelo tradicional vs un modelo de gestión por competencias, yo ocupo ver a la persona devengando comportamientos a través de situaciones pasadas. En los modelos actuales se va dejando un poco más de lado y se va enfocando un poco más en las competencias de las personas, en esas habilidades blandas que es lo que más importancia se le está dando con la revolución 4.0

7. ¿Qué miden las pruebas psicométricas?

Miden los rasgos de personalidad, ver posibles conductas, comportamientos que la persona va a tener en el lugar de trabajo.

8. ¿Cuáles son las características que deben tener los responsables de reclutamiento para aplicar las pruebas psicométricas?

Que sean psicólogos especializados en el área, por un tema de profesionalismo y de ética, ya que hay que tener cuidado a la hora de la manipulación, ni compartir resultados a todo el mundo, ya que hay un tema de confidencialidad y de derecho de la identidad de la persona, por lo que debe ser un profesional en psicología.

9. ¿Cuáles son los retos y desafíos que presentan las empresas a la hora de implementar las pruebas psicométricas en sus procesos de reclutamiento y selección?

El mayor reto que hay es la manipulación de esas pruebas; ya que a veces las envían y no las hace la persona, ya que por el entorno virtual yo no puedo monitorear que la persona esté haciendo la prueba, a cambio en una modalidad presencialidad yo llamo a la persona y la persona hace la prueba en el lugar de trabajo, pero a nivel virtual se vuelve un reto más grande porque no tengo el control, aunque hay empresas que obligan a que la persona encienda la cámara mientras aplica la prueba; con el consentimiento de la persona obviamente, pero cuando no, es muy variable ya que pueden ser manipuladas.

10. Para usted, desde su experiencia ¿Qué son las habilidades blandas?

Las habilidades blandas, se conocen también como habilidades socioemocionales, se pueden definir como una serie de comportamientos, actitudes que la persona va a evidenciar tanto de manera personal como laboral, son esas habilidades desde la perspectiva psicológica o comportamental, y es lo que más peso se le está dando a la actualidad, ya que tiempo atrás lo más importante eran los títulos y la experiencia, pero en la actualidad yo no hago con título y experiencia si yo no sé trabajar en equipo, si no soy una persona empática, que me adapto al cambio, que tengo esa flexibilidad para afrontar las diferentes cambios y transformaciones que se me están dando.

11. ¿Cuáles son las habilidades blandas más buscadas por los responsables de los procesos de reclutamiento y selección?

En el 2021, sería la adaptabilidad, la flexibilidad ya que estamos en un entorno sumamente cambiante y variable, el trabajo en equipo, la capacidad para negociar, la capacidad de análisis para la toma de decisiones, la resiliencia y empatía, no podemos dejar de lado que tratamos con personas, y hay que verlas de manera integral, y no se manejan recursos, sino emociones, y por último con todo lo que pasó este año por la pandemia sale lo que es la creatividad e innovación.

12. ¿Conoce usted casos de empresas que hayan mejorado sus procesos de selección y reclutamiento al aplicar pruebas psicométricas?

En lo que llevo no, mantienen un ambiente estable a nivel del proceso, pero lo que pasa es que son empresas muy tradicionales, ya que tienen un proceso muy rígido, muy cuadrado en lo que son los procesos de reclutamiento y selección, versus toda esta migración que se ha hecho de las competencias en el cual ocupo ver, siendo éste un proceso más largo, pero puedo observar más comportamientos que la persona debe evidenciar en su puesto de trabajo. Entonces, desde mi experiencia sería mentir si digo que sí, pero tampoco he visto algo malo, pero si mantiene esa estabilidad.

13. ¿Considera usted necesario que todas las empresas utilicen este método en el proceso de reclutamiento?

Siempre y cuando sea una empresa fidedigna que brinde el software o la plataforma en el cual se van a aplicar las pruebas, y que estén supervisadas, monitoreadas y se le den seguimiento una persona especialista en el área.

14. ¿Considera usted que las empresas con capital humano, con un nivel de escolaridad no calificado, apliquen estas pruebas psicométricas en sus procesos de selección y reclutamiento?

Hay muchas empresas operativas que aplican este tipo de metodología, pero dependiendo del tipo de puesto lo que hacen es confundir a la persona porque a veces son personas con un grado de escolaridad nulo donde no saben leer o escribir, inclusive en ese tipo de casos tienen una persona que los va guiando, que los va asesorando en la lectura de las pruebas, y tal vez por vergüenza dan respuestas que no, y al fin y al cabo no se cumple el propósito y objetivo, por lo que en esos puestos yo no lo recomiendo.

15. ¿Qué es lo que esperan las empresas del personal reclutado, por medio de las pruebas psicométricas, tanto en el desempeño laboral como en el comportamiento?

Lo que buscan es que los resultados que están evidenciados en la prueba sean reales a la hora que ya está desempeñando las funciones, ese cargo o posición en la prueba.

Debe haber un match, esa relación de lo que estaba versus lo que se está evidenciando, eso es super importante porque es donde uno se da cuenta si la prueba fue manipulada y no la hizo la persona, cuando no tengo ese control, ese monitoreo.

16. Antes de las pruebas psicométricas, ¿qué otros métodos se utilizaban en los procesos de reclutamiento y selección?

Antes de las pruebas psicométricas, y desde mi experiencia, lo que manejaban era un tipo de rol play para saber si la persona servía o no servía para el puesto, por ejemplo, si era para un puesto de ventas la situaban a vender algo; por lo que iba muy ligado a la posición. A nivel de los comportamientos no, porque no se veía a la persona como tal, sino como algo que me interesa que me genere única y exclusivamente, entonces, si servía para vender genial, pero no importaba como se sentía la persona, ni que personalidad tenía.

17. ¿Considera usted que el coeficiente intelectual es importante a la hora de seleccionar y reclutar personal?

Claro que es importante, pero muchas veces es más importante el coeficiente emocional, porque una persona puede ser un “AS” en la parte de números y ser super analítico, pero no sirve de nada si no es una persona comunicativa, si no trabaja en equipo, si no tiene la capacidad de tomar las mejores decisiones, por lo que debe haber un balance entre la parte emocional, esas competencias y habilidades blandas, y entre la parte del coeficiente intelectual, sin dejarlo de lado.

18. ¿Qué considera usted más importante en el momento de reclutar, el coeficiente intelectual o el coeficiente emocional?

Yo me baso mucho en la parte del coeficiente emocional, siempre y cuando me cumplan con los otros requisitos, porque la parte técnica o intelectual uno lo puede desarrollar con capacitación, pero la parte emocional es clave, porque es un tema de cada individuo, porque la actitud de cada persona no se puede cambiar, es algo muy complicado, porque ese cambio depende de la persona.

19. ¿Cuáles son las pruebas psicométricas más comunes en el mercado?

La más común, y que he utilizado en procesos, es la prueba DISC.

20. ¿Cuál debería ser la responsabilidad de la Gerencia del Talento Humano en materia de pruebas psicométricas?

Si Talento Humano decide implementar pruebas psicométricas dentro de su estrategia de planificación en procesos de reclutamiento y selección, lo ideal sería que sea acorde a la empresa de cuál es esa necesidad que tiene con relación a su personal que sea, a ese perfil que ande buscando. Que sea una persona que coordine, o que tenga una persona encargada profesional en el área de llevar a cabo dicho procedimiento y que le dé ese seguimiento a los resultados, y documentar toda esa información que me quede respaldado, más ahora con el tema de la reforma laboral, hay que tenerlo presente y con cuidado, y en detalle de cada una de esas actividades que va a llevar dentro del proceso, alineándolo a la estrategia de la empresa, de cuál es el fin y propósito de las pruebas psicométricas, para suplir necesidades.