



DOCUMENTACION BIBLIOGRAFICA

BIBLIOGRAFIA

1

LAS TECNICAS SELECTIVAS DEL PERSONAL EN LA ADMINISTRACION PUBLICA

35.082.32

Resumen de la obra de Harrison G. Gough y ensayos de otros autores que, con el título *Le Tecniche Selettive del Personale nelle Pubbliche Amministrazioni*, ha publicado la Scuola di Perfezionamento in Scienze Amministrative, de la Universidad de Bolonia (Zanichelli. Editore. Bologna, 1962).

1. La selección de los funcionarios del Estado (Virgil B. Zimmermann)

La eficacia administrativa depende de la competencia del personal y la independencia política exige una selección objetiva basada en el mérito; ambas razones justifican la exigencia actual de racionalidad en las pruebas selectivas.

1. LOS DIVERSOS TIPOS DE EXÁMENES

Existe una infinita variedad de tipos de exámenes que pueden ser usados en la selección de funcionarios. Entre las pruebas pueden hacerse diversas clasificaciones. Una de las más frecuentemente utilizadas distingue: pruebas de aptitud y pruebas de eficiencia. Con las primeras se descubren las aptitudes o capacidad potencial del individuo; con las segundas se pretende descubrir la capacidad de un individuo para realizar un trabajo.

Cualquier prueba ha de ser *atendible* o *constante*, cualidad que implica unos mismos resultados al repetirla, y ha de tener *sensibilidad* o capacidad de establecer diferencias entre los diversos candidatos, y *validez*, que equivale a exactitud en la medida del factor valorado. Otra distinción que puede establecerse es: pruebas orales, prácticas y escritas.

Pruebas orales

Las pruebas orales van desde la entrevista conducida por un funcionario experto hasta la prueba oral tradicional ante una comisión o tribunal.

Se difunde actualmente el sistema de entrevista para juzgar una serie de

cualidades requeridas para ciertos trabajos, que sólo pueden ser valoradas con un contacto directo: prestancia física, carácter y modo de comportarse, etc.

El defecto fundamental de las pruebas orales es la posible subjetividad de la valoración, unas veces consciente y otras inconsciente.

Para resolver este defecto se establecen normas de valoración que puntúan con independencia diversos factores.

Además de la dificultad expresada, los exámenes orales tienen otros inconvenientes: excesivo coste cuando son muy numerosos los candidatos, falta de unidad de criterio cuando se realizan varias sesiones, dificultades cuando los candidatos no residen en el lugar del examen, etc.

En los Estados Unidos se tiende a eliminar los exámenes orales y sólo se utiliza la entrevista cuando ya se ha terminado la selección para juzgar la idoneidad del candidato.

Las pruebas orales, prescindiendo de los inconvenientes, se han revelado útiles para diagnosticar el grado de capacidad intelectual general.

Entrevista oral en grupo

En este sistema de examen varios candidatos se reúnen con un tribunal o con un entrevistador y discuten una cuestión propuesta. De esta forma los examinadores pueden interpretar las actitudes de cada uno en circunstancias de vida real. Es una prueba más competitiva que la entrevista individual.

La entrevista en grupo tiene sus detractores, pero es evidente que es un instrumento eficaz para descubrir cualidades como: la voluntad de colaborar con los demás, la capacidad de mando, imaginación, capacidad para expresarse con claridad, persuasión, etc.

Pruebas prácticas

Dentro de las pruebas de ejecución, las pruebas prácticas se refieren concretamente al sistema mediante el cual el candidato demuestra su habilidad en cualquier tipo particular de actividad, mecanografía, taquigrafía, etc.

Análogas a éstas son las pruebas aptitudinales directas, pero éstas no pretenden descubrir habilidades ya adquiridas, sino descubrir aptitudes potenciales que permitan a los seleccionados un adiestramiento rápido.

El período de prueba establecido en muchos sistemas es una especie de prueba práctica, pero en la mayoría de los casos no se elimina a casi ningún candidato, por lo que pierde su interés como verdadera fase del proceso selectivo.

Pruebas escritas

Entendiendo por prueba escrita toda la que exige documentos u otro material escrito: ensayos, formularios, etc., estas pruebas son más numerosas y más utilizadas que las orales. En el último cuarto del siglo han sido muy extendidas en la Administración norteamericana con el uso de *tests* y de *items* por la Civil Service Commission.

Valoración de la preparación y de la experiencia en el trabajo

Una primera especie de exámenes escritos es la integrada por documentos acreditativos de: datos biográficos, familia, estudios, viajes, experiencia en el trabajo, etc.

La importancia que cada uno de estos elementos de juicio pueda tener en cada caso concreto debe ser objeto de estudio porque en los candidatos jóvenes para puestos iniciales la experiencia en otros puestos será escasa y, sin embargo, pueden tener gran importancia los títulos y expedientes académicos.

La Civil Service Commission norteamericana utiliza un formulario para datos biográficos que puede servir como solicitud de admisión, además de solicitud de traslado o ascenso.

Valoración de las referencias

Es un medio eficaz de reunir datos sobre los candidatos el solicitar o recibir informaciones, referencias o recomendaciones de los superiores anteriores, de los profesores, de los conocidos, etc. En Europa sólo se utiliza este sistema para descubrir con informaciones, incluso policiales, algunas circunstancias morales o políticas que son esenciales para algunos puestos. En la U. S. Civil Service Commission se prefiere que los informes sean solicitados mediante formularios por los mismos examinadores, antes que esperar a que los presenten los candidatos.

Pruebas de ensayo y «tests»

Entre los exámenes escritos puede distinguirse la prueba clásica de ensayo o exposición amplia y las pruebas de respuestas breves. Estas pruebas pueden ser: de conocimientos, de aptitudes y de personalidad o intereses del sujeto.

Las pruebas de respuesta breve son llamadas pruebas objetivas porque su valoración no permite estimaciones personales de los examinadores.

Existe una polémica entre los especialistas europeos y americanos respecto a las ventajas e inconvenientes de las pruebas clásicas de ensayo o pruebas de respuesta breve. Ambas tienen sus ventajas y ofrecen sus dificultades.

Las pruebas de respuesta breve pueden ser controladas por los examinadores con el valioso auxilio de máquinas electrónicas. Por otra parte, existe actualmente la posibilidad de medir con pruebas de respuesta breve cualquier cualidad o requisito relevante para un determinado puesto. Las pruebas clásicas de exposición amplia de un tema cualquiera tienen la ventaja de indicar la capacidad de sistematizar o hacer un esquema sobre cualquier tema y de escribir con claridad y con estilo.

Pruebas de conocimientos

Son las dirigidas a descubrir la preparación de los candidatos en determinados campos, *achievement tests*.

En Inglaterra y Francia se utilizan para el ingreso en la Administración pública pruebas de conocimientos, pero muy generales, que hacen referencia a la cultura general del candidato. En Italia y en Estados Unidos, las pruebas de conocimientos incluyen las materias que son propias de la función que se ha de realizar.

Las pruebas de conocimientos son aplicadas con preferencia a los concursos para trabajos científicos y técnicos (matemáticos, ingenieros, químicos, médicos, abogados, etc.).

Suele emplearse la prueba de conocimientos para seleccionar empleados o funcionarios que han de prestar sus servicios inmediatamente después de la selección. Miden los conocimientos reales, pero no la capacidad potencial de los candidatos.

Exámenes mentales y psicológicos

Utilizan las pruebas de respuesta breve y la entrevista y van encaminadas a medir la inteligencia, la personalidad y las tendencias vocacionales de los individuos. La Civil Service Commission americana ha elaborado baterías de *tests* de inteligencia.

Muchos de estos *tests* consisten en la interpretación de manchas y otros estímulos, pero tienen el inconveniente de que han de ser interpretados por personas muy especializadas y no son útiles para la selección del personal.

2. REQUISITOS DE UN SISTEMA RACIONAL DE SELECCIÓN

Además de la elaboración de pruebas eficaces para valorar los requisitos exigidos por cada función, es necesario establecer un procedimiento selectivo adecuado. Fundamentalmente, este procedimiento administrativo consta de las siguientes fases:

Análisis de funciones

Será necesario analizar las funciones y los requisitos personales exigibles para cada puesto de trabajo si se quiere desarrollar un sistema racional de selección.

Las series de pruebas y baterías de «tests»

Es necesario hacer una valoración de diversos requisitos para elegir un candidato, y por ello sería conveniente tener una serie de *tests* o de pruebas que valoraran los requisitos exigibles para cada función. Además de los *tests* necesarios para los distintos requisitos, se incluyen en una «batería de *tests*» otras pruebas encaminadas a incrementar la validez de toda la «batería».

Las «baterías de *tests*» son universalmente utilizadas en los exámenes psicológicos porque ofrecen un cuadro global del individuo.

En los exámenes que utilizan una serie de pruebas deben procurar, sobre todo si se trata de pruebas eliminatorias, comenzar por las pruebas más válidas.

La Civil Service Commission americana utiliza «baterías de tests» en sus pruebas selectivas.

La formación de los examinadores

La elaboración y desarrollo de un test requiere la participación de un especialista convenientemente preparado.

Cuando la organización es muy amplia y su actividad selectiva ha de ser muy grande, es necesario que los examinadores sean profesionales que trabajen permanentemente en la organización.

Se discute la conveniencia de que sean técnicos en psicología o técnicos en las materias propias del examen quienes han de preparar los tests. Es evidente la conveniencia de la colaboración de ambos. Conforme va aumentando la importancia del puesto, va siendo más útil la intervención de los especialistas de la materia concreta objeto de las pruebas.

La investigación científica en el campo de la selección

La investigación de los requisitos, de las pruebas adecuadas, la elaboración de estadísticas, la experimentación de cada uno de los tests, la investigación de las distintas especializaciones que existen en el sistema de enseñanza del país, son campos de investigación esenciales para desarrollar sistemas de selección cada vez más eficaces.

3. LOS CONCURSOS PÚBLICOS EN ITALIA

Hace referencia este capítulo a las características del sistema italiano y se refiere a la uniformidad del sistema, a la multiplicidad de concursos para los distintos organismos, a la falta de periodicidad, a la escasa especialización de los programas, etc.

Los métodos de examen son los tradicionales, y tienen en ellos muy escasa relevancia los títulos y las referencias.

Entre las críticas que se pueden hacer al sistema, se refiere el autor a la excesiva duración de los concursos, al excesivo coste de desarrollo de los mismos, molestias y trastornos para los aspirantes, traslados, gastos, etc., excesivo número de requisitos que en algunos casos son inútiles, desorganización en el desarrollo de las convocatorias, no se utilizan pruebas modernas para identificar verdaderamente a los candidatos más idóneos.

Puede mejorarse el sistema, dando mayor publicidad, unificando los concursos para organismos o puestos similares, utilizando pruebas más idóneas para identificar algunas cualidades, utilizar instrumentos de examen universalmente contrastados, introducir pruebas eliminatorias racionales en los exámenes más numerosos.

Los concursos para selección de funcionarios tienen una extraordinaria importancia desde el punto de vista de las relaciones públicas. Constituyen un punto de contacto de la Administración con una gran masa de ciudadanos, y el

cuidado que se ponga en su desarrollo y en causar el menor número de molestias, tendrá una especial repercusión en el crédito o descrédito de la Administración pública.

II. Las principales orientaciones actuales (Flanagán, Adkins, Cadwell, Aronson)

1. INTRODUCCIÓN

Tiene cada día mayor trascendencia el progreso de los métodos selectivos, pero no solamente para eliminar a los manifiestamente incapaces, sino para establecer una graduación de méritos que permita elegir siempre a los mejores. Esto es debido a las circunstancias económicas y políticas actuales. Si llega a ser escasa la mano de obra, el proceso de selección debe ser poco oneroso y, a su vez, muy eficaz.

2. EL EXAMEN ESCRITO

El examen escrito tiene grandes ventajas por dejar constancia de las pruebas y por las circunstancias en que éstas se realizan. Podemos admitir que cada día adquiere más relevancia por:

- La creciente importancia dada a la objetividad de las pruebas.
- La extensión de los exámenes escritos a requisitos y funciones numerosas.
- El desarrollo de los experimentos dirigidos a determinar la validez de los exámenes escritos.

3. VALORACIÓN DE LA PREPARACIÓN Y DE LA EXPERIENCIA

Ha sido muy discutida la objetividad y la validez de estos datos, considerados como pruebas selectivas, y existen pocos experimentos sobre un valor real. Lo que en la actualidad está más extendido y produce efectos más satisfactorios es el «formulario de datos biográficos». Se empezó a utilizar en la empresa privada, permite fundamentalmente conocer los datos personas más relevantes, pero es necesario nuevamente haber investigado previamente la relación entre los datos biográficos y el resultado del trabajo en un puesto concreto. Sería de gran utilidad obtener datos sobre ¿en qué manera repercute en determinado trabajo la edad, el peso, los hijos, la esposa, la situación económica del candidato, etc.?

4. VALORACIÓN DE LA PERSONALIDAD

Es difícil la valoración de la personalidad por la falta de la objetividad en algunas pruebas seguidas en esta valoración y por el excesivo coste de otras. Por ello es necesario hacer una selección minuciosa de aquellas funciones para

las que los requisitos de personalidad son esenciales y solamente en estos casos utilizar aquellas pruebas.

¿Cuáles son las pruebas de personalidad? Los —/+ cuestionarios de personalidad, las pruebas proyectivas (interpretación, completar frases, etc.), la entrevista tradicional, la entrevista de grupo.

III. Técnicas selectivas del personal (Harrison G. Gough)

1. CONCEPTOS GENERALES

Es necesario partir del principio de que la selección se realiza para un tipo concreto de tareas, y que para ello es necesario encontrar unos determinados requisitos y el sistema de detectarlos entre los posibles candidatos.

El fin de la selección es encontrar los candidatos que, puestos a trabajar en el lugar correspondiente, tendrían mayor éxito. Por eso la medida del éxito en el trabajo llamado «criterio de la prestación» es muy importante.

La medición de este «criterio de la prestación» utiliza los procedimientos de valoración de personal normales: calificación directa por parte del jefe o calificador, comparaciones de dos en dos y la graduación descendente de todos los subordinados.

El atribuir una calificación directa, lo mismo que cualquiera de los restantes métodos expuestos tiene el inconveniente de que el jefe pueda estar sometido a determinadas inclinaciones psicológicas que hacen un juicio poco objetivo: tendencia a generalizar, tendencia centralizadora, etc.

Se llama «validez» a aquella característica de las pruebas selectivas de permitir prever el éxito en el trabajo del seleccionado. Existen varios tipos de validez de una prueba: validez de contenido, validez estática, validez profética.

El método seguido más frecuentemente para medir la validez profética es de la «correlación estadística». Se refleja en un gráfico en el que el eje de abscisas representa la puntuación del rendimiento y en el eje de ordenadas se representa la puntuación en las pruebas. Si las pruebas tienen una validez profética absoluta, todos los puntos que en el gráfico representen a los candidatos estarán en una línea recta. Esto es imposible, pero la validez de las pruebas estará representada por una mayor o menor dispersión de los puntos.

Puede darse una correlación no lineal si se trata de poner en relación en determinado trabajo el éxito en el mismo y la puntuación de un *test* de inteligencia, verbigracia en algunos casos puede ser una curva con un máximo que refleja el punto en que el rendimiento es mayor porque el grado de inteligencia es adecuado. Si es mayor, el rendimiento decae.

Se llama *atendibilidad* o *veracidad* de las pruebas el grado en que éstas son capaces de manifestar en la puntuación correspondiente a varios candidatos las reales diferencias entre ellos. Para comprobar la veracidad de las pruebas se siguen varios procedimientos. En primer lugar se utiliza el sistema de someter

a una misma persona dos veces a una misma prueba, la correlación entre las dos puntuaciones debe ser por lo menos de 0,85. Un segundo método es el llamado de la «consistencia interna» y que consiste en que el test está elaborado de forma que el análisis de las distintas partes nos da ya una medida de la veracidad de las preguntas porque los resultados de las diversas partes de la prueba deben coincidir. Otro método para medir la veracidad es el de pruebas paralelas; consiste en someter al candidato a dos pruebas para ver si coincide el resultado de ambas: Si se trata de una prueba de vocabulario de 70 palabras, se somete al candidato a otra de otras 70 palabras distintas, y si no coincide el resultado, es que las palabras no estaban elegidas adecuadamente para medir el vocabulario de una persona.

Estas mediciones de la atendibilidad o veracidad son eficaces con exámenes escritos de respuesta breve, pero pierden eficacia con exámenes escritos de ensayo y con pruebas orales y entrevistas.

Un método de gran interés para hacer una predicción de comportamiento futuro es la llamada «tabla de experiencia»; se trata de examinar en una experiencia concreta cuáles son los factores diferenciales del grupo de individuos que tuvo éxito en el trabajo y cuáles no. El problema fundamental es elegir los requisitos y deducir del formulario de datos biográficos cuáles son las diferencias entre un grupo y otro.

Es fundamental considerar el coste de las pruebas cuando se trate de establecer un sistema de selección porque en algunas ocasiones el hecho de que un grupo de nuevos empleados abandone el trabajo demasiado pronto es menos oneroso para la organización que el desarrollo de una prueba de alto valor predictivo.

2. MÉTODOS PARA DETERMINAR LAS APTITUDES INTELECTUALES GENERALES

Las pruebas para medir la inteligencia son las que más interés han despertado siempre entre los psicólogos. Son las que más reputación tienen desde el punto de vista científico, aunque esto no quiere decir que desde el punto de vista de la selección de personal sean las de mayor «validez».

Las pruebas de inteligencia tienen ya una larga historia. Empezaron en los Estados Unidos a finales del siglo pasado con el psicólogo Catell, que empezó por medir las reacciones psicomotoras (velocidad de reacción, rapidez de selección, etc.). En el mismo tiempo en Alemania Ebbinghaus empieza a hacer experimentos sobre la memoria.

Otro precedente importante es el del inglés Galton, que introduce el estudio cuantitativo y las correlaciones en el estudio de la inteligencia. En 1881 fundó en Londres un laboratorio para medir la capacidad de reacción, agudeza visiva y auditiva, etc.

El francés Binet, en 1905, realiza avances extraordinarios en la medición de la memoria, imaginación, atención, sugestionabilidad, sentimientos morales, valoración visiva, etc.

En 1912 el alemán Stern y el norteamericano Kuhlmann ponen en relación la edad mental y la edad cronológica, y este cociente de inteligencia se utiliza para medir el grado de desarrollo o de retraso de la inteligencia. Terman aplicó esta fórmula a su *test* en 1916 y establece el I. Q. (cociente de inteligencia) tal como se utiliza en la actualidad, dividiendo la edad mental por la cronológica y multiplicando por 100.

En la actualidad los *tests* de inteligencia se hallan muy difundidos en los Estados Unidos, en la escuela, en el ejército, etc.

Un procedimiento para hacer una medición de inteligencia amplia y sin excesivo tiempo es el «análisis de factores» y desarrollo de *tests* con arreglo a esta técnica. Entre los *tests* que tienen en cuenta este análisis factorial, podemos mencionar el Wechsler-Bellevue y el Thurstone.

El *test* Wechsler-Bellevue consta de 11 *subtests*, seis de ellos de tipo verbal y cinco consistentes en una realización práctica.

Los verbales son los siguientes:

- Información general: 25 preguntas sobre cuestiones que una persona adulta debe conocer.
- Comprensión general: 10 preguntas para medir el sentido común.
- Razonamiento aritmético: 10 problemas muy elementales.
- Ejercicios de memoria: repetir numerosas palabras.
- Semejanza: 12 voces que van acompañadas de otras que tienen alguna semejanza.
- Vocabulario: 42 palabras.

Los *subtests* de realización práctica son:

1. Identificar en 15 dibujos qué es lo que falta.
2. Disponer en orden lógico seis dibujos.
3. Construir con cartoncitos una figura: rompecabezas.
4. Construir diseños con cubos.
5. Poner en correlación nueve números y nueve símbolos.

Poner en relación el éxito en las pruebas con edad.

El *test* Thurstone es un análisis factorial de capacidades primarias. Consta de cinco *tests*:

Significado verbal, espacio, razonamiento, aritmética y fluidez oratoria.

También se suele utilizar el «Differential Aptitude Test» (DAT), que consta de pruebas de: razonamiento verbal, aptitud aritmética, razonamiento abstracto, relaciones espaciales, aptitud mecánica, velocidad y seguridad en trabajos de orden, ortografía, sintaxis.

La validez de las pruebas de inteligencia respecto al éxito en el estudio está representada por el coeficiente 0,60 para los alumnos de escuelas primarias, 0,50 en el nivel universitario, 0,20 en el post-universitario. Respecto a la predicción

ción del éxito en el trabajo son índices hasta ahora bajísimos. En el trabajo directivo, 0,28; contabilidad, 0,18; trabajos agrícolas, 0,00; vendedores, viajantes, 0,31 (según cuadro de Ghiselli).

3. VALORACIÓN DE LAS APTITUDES Y DE LAS CAPACIDADES PARTICULARES

Entre las distintas pruebas selectivas hemos distinguido las de capacidad general, las de capacidad o aptitudes concretas y las de «eficiencia» o preparación específica para una función concreta (*achievement test*). Vamos a ocuparnos de las habilidades o aptitudes particulares.

Los primeros *tests* de aptitudes concretas fueron preparados por los psicólogos que han tratado de medir la inteligencia.

Entre las pruebas de aptitudes pueden señalarse las siguientes:

Tests de la función visiva (agudeza visual muy próxima, a distancia, profundidad, distinción de colores, etc.); *percepciones subliminales*; *agudeza visiva y auditiva*; *capacidad psicomotora*; *aptitud mecánica*.

4. PRUEBAS DE VALORACIÓN DE LA PERSONALIDAD

La medida de la personalidad ofrece dificultades que es difícil precisar en una obra de esta naturaleza. Es necesario definir previamente la personalidad. Allport la define diciendo que es «aquel sistema psicológico organizado dinámicamente en el individuo que determina su típica reacción al ambiente». Para analizar la personalidad se ha intentado desde Hipócrates hacer una clasificación de tipos o caracteres. Puede utilizarse el método del análisis factorial para estudiar la personalidad. Es el sistema seguido por Catell, que ha elaborado un *test* para el análisis de dieciséis conceptos.

Murray ha elaborado el «Thematic Apperception Test» para medir las distintas exigencias de la personalidad de cada individuo distinguiendo la exigencia de tranquilidad, de comprensión, de consecución, etc.

El método más adecuado para medir la personalidad, además de las pruebas expuestas, es la entrevista. Se prepara la entrevista cuidadosamente, seleccionando bien los entrevistadores, para desarrollar una serie de preguntas que pretenden descubrir conceptos de personalidad diagnosticables por contacto directo, pero no en pruebas escritas. Hay una técnica muy desarrollada sobre la forma de conducir la entrevista.

5. VALORACIÓN DE INTERESES, PREFERENCIAS Y ORIENTACIONES SOBRE EL TRABAJO

Es importantísimo este análisis para la selección del personal. Es una consecuencia de la personalidad y se funda en el análisis de los valores hecho por el psicólogo alemán Spranger. Parte del supuesto de que cada hombre guía toda su actuación por un determinado valor, y es necesario descubrir este valor para poder conocer las orientaciones que en cualquier situación ha de dar a su

vida. Según Spranger los valores son: teóricos, económicos, estéticos, sociales, políticos y religiosos.

Como ejemplo de *test* que vaya encaminado a medir intereses tenemos el «Strong Vocational Interest Blank» (1927).

Comprende 400 voces, agrupadas en ocho secciones: ocupaciones, materias escolares, diversiones, actividades varias, características peculiares. Estas preguntas se contestan diciendo si gustan, son indiferentes o desagradan. Las otras tres partes exigen formar una lista por orden de preferencias entre varias voces.

IV. Aplicación italiana de los «tests» mentales (Velia Sciola)

Es una experiencia de aplicación de pruebas psicotécnicas entre funcionarios ejecutivos de un organismo público en Italia. Comienza analizando las funciones, viendo las aptitudes necesarias y adoptando las pruebas adecuadas. Llegó a una serie de interesantes resultados que demuestran hasta el punto en que pueden ser útiles estos estudios en la Administración pública.—J. A.