

DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE PRUEBAS.

El desarrollo de un programa de pruebas se divide en dos fases: Experimental y de operación.

3.1.- FASE EXPERIMENTAL.- Esta fase del programa es donde deben hacerse las preguntas importantes y obtenerse las respuestas satisfactorias, antes de usar las pruebas en la administración de personal. A menos que se presenten las preguntas importantes y que se obtengan respuestas definitivas, las pruebas no resultarán sino una formalidad para perder tiempo. Deberán obtenerse respuestas a las siguientes preguntas, antes de usar las puntuaciones para tomar decisiones sobre el personal.

¿ Son deseables las pruebas?. Si bien los empeños de una compañía para usar todas las técnicas disponibles, que ayuden en alguna forma a sus operaciones, son legítimas, el hecho de que las pruebas sean usadas por otras compañías no debe influenciar indebidamente para que adopte un programa de pruebas. Deberá darse consideraciones a asuntos tales como el número de personas contratadas, la calidad del personal contratado por los métodos existentes, el volumen de las fuentes de suministro laboral, las actitudes de la mano de obra y de la administración hacia las pruebas y cualquiera -

otros factores relacionados, que posiblemente se presenten en el momento de considerar las pruebas.

¿ Está definido el criterio de éxito de los puestos?.

El propósito de las pruebas es predecir el éxito, es esencial que se defina claramente el criterio de éxito de un puesto. Es responsabilidad de la administración y bien podría esperarse que los administradores contasen con definiciones entre lo que constituye el éxito o el desempeño mediocre o deficiente. En este punto de la planeación de un programa de pruebas sin embargo, frecuentemente ocurre que la administración no está segura de lo que se supone que obtengan los empleados - en un puesto en particular. A través de la discusión y de la investigación del desempeño de los puestos, generalmente es posible llegar a alguna definición del éxito en un puesto. - Sin ésta, no existe nada que predecir, y de ahí que las pruebas no puedan usarse para predecir algo que no existe. Algunos de los factores que puedan usarse aisladamente o combinados, como criterios para el éxito de un puesto son la producción (cantidad y calidad), la duración de la tenencia del puesto, accidentes, comisiones y calificaciones del desempeño del puesto. Para cada puesto en el cual se usarán pruebas deberá haber estandares definidos, establecidos con base en un criterio confiable, aceptable para el personal de línea.

pertinente al puesto y tan objetivo como resulte posible.

¿ Qué pruebas deberán usarse ? El primer caso para intentar responder a esta pregunta es referirse a la descripción del puesto. ¿Que es específicamente lo que se requiere de las personas en este puesto ? ¿Se requieren que trabajen rápidamente, con números, que interpreten dibujos con precisión, que escriban en taquigrafía, ensamblen dispositivos electrónicos con precisión ? . Un estudio de lo que se requiere del individuo, incluye la observación cuidadosa de varias personas que desempeñan el puesto, que proporcionen claves sobre las aptitudes y habilidades básicas esenciales para desempeñar el puesto con éxito. Sobre la base de este análisis, posiblemente el experto seleccionará varias pruebas posibles, a partir de las pruebas estandarizadas comercialmente disponibles, o en ciertos casos el podrá diseñar las pruebas.

¿ Son válidas las pruebas ? La validez no es una característica de una prueba en general, sino más bien se refiere a su valor para predecir el éxito de las personas en una situación específica. La misma prueba puede ser válida para seleccionar al personal de supervisión en una compañía y puede prácticamente no tener valor en otra. El método comúnmente usado para determinar la validez de las pruebas, es el

de comprobar las pruebas con los empleados actuales. El enfoque de este procedimiento es "probar la prueba" y este hecho debe ser comunicado claramente a los empleados; en otra forma ellos pueden estar preocupados por lo que podrá sucederles. Por consiguiente, obtener su cooperación es una parte esencial del procedimiento de prueba. Además, antes de la administración de las pruebas, deberá determinarse la calidad del desempeño de estos empleados experimentados, expresándolo en términos de una puntuación por criterio, incluyendo calificaciones de sus supervisores, datos de producción u otros criterios determinados por la administración.

Contando con varias puntuaciones a partir de las pruebas y con una puntuación basada en el criterio, para cada individuo usado en el grupo de comprobación, es posible determinar la relación entre las puntuaciones de las pruebas y las puntuaciones por criterio, así como las relaciones de las pruebas entre sí. Las pruebas que tengan poca o ninguna validez, o que se traslapen demasiado con otras pruebas serán rechazadas.

3.2.- FASE DE OPERACION. Una vez que las pruebas han pasado por su fase experimental se encuentran listas para administrarse a los solicitantes de un puesto.

a).- Administración. Cualquiera de los factores que --- pueden influenciar la actuación del examinado al efectuar la prueba, deberán recibir una cuidadosa consideración. Deberán comprobarse cuidadosamente las condiciones de la habitación donde se hagan las pruebas, tales como ventilación, iluminación y ausencia de ruidos. El examinador deberá asegurarse de que los examinadores están motivados adecuadamente, comprenden las instrucciones y están desarrollando su mayor esfuerzo. Deberá tranquilizar a los que se muestran temerosos al procedimiento de pruebas, también deberá prepararse con objeto de estar seguro de que comprende el procedimiento de administración, de que ha arreglado las cosas en forma de que no se vean interrumpidos durante las pruebas.

b).- Puntuación. La mayoría de las pruebas usadas en -- los negocios y la industria pueden ser clasificadas por medio de una clave o plantilla, que se coloca sobre la hoja de respuestas y contra la cual son comprobadas por oficinistas entrenados. En las compañías grandes donde se someten a las -- pruebas a muchos solicitantes y empleados, resulta valioso -- el uso de una máquina eléctrica calificadora de pruebas IBM, o bien los servicios de una compañía procesadora de datos -- electrónicos cuando debe manejarse un gran volumen de hojas de respuestas.

2).- Interpretación de la puntuación. El principio básico para todas las pruebas psicológicas, es que los individuos difieren en grado con respecto a sus habilidades, intereses, personalidades, aptitudes y alcances. Hasta el grado en que puedan definirse y medirse estas características, es posible comparar a los individuos.

3).- Uso de las puntuaciones. El grado hasta el cual la puntuación de las pruebas influye en las decisiones para contratar, entrenar o promover a los individuos; invariablemente dependerá de muchos factores, algunos de los cuales son inherentes a la naturaleza misma de las pruebas, mientras que -- otras están relacionadas con la puntuación que se requiere -- para determinados puestos; también se debe de tener una relación con las referencias personales, experiencia, la educación, etc.

Las puntuaciones de las pruebas pueden usarse como guías o pueden formar la única base para la selección.

3.3.- EVALUACION DE UN PROGRAMA DE PRUEBAS. El programa de pruebas como cualquier otro aspecto del programa de personal, requiere una evaluación continua. Los requerimientos -- del personal de una organización y las fuentes de personal -- en las cuales lo selecciona, están cambiando continuamente. Una prueba que puede servir efectivamente en un tiempo, pue-

de no ser tan efectiva unos cuantos meses después, es esencial una comprobación continúa de la validez de las pruebas para que el programa de pruebas sirva a sus propósitos.

Al evaluar el éxito de un programa de pruebas, es esencial considerarlo en términos de promedios y no de casos específicos.

El valor real del programa de pruebas descansa en beneficios tales como incrementos en la producción, promedio, disminución en el ausentismo y la rotación promedios, disminución el número promedio de accidentes y otros criterios que pueden ser aplicados a ciertos números de personas.

Si en ocasiones es difícil mostrar resultados sobresalientes de un programa de pruebas, aún los cambios menores en tales beneficios pueden significar ahorros para la compañía.