

## LA CAPACIDAD PREDICTIVA DE LAS PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

Nelson Rodríguez Trujillo  
Gerente General  
Psico Consult C.A.  
Caracas, mayo 2012

La psicología organizacional ha demostrado que hay dos grandes grupos de variables asociadas con el rendimiento y el comportamiento en el trabajo: las habilidades cognoscitivas y las características de personalidad.

Para llegar a esta conclusión se ha revisado una gran cantidad de trabajos de validación predictiva que se desarrollaron a través de muchos años. Usando métodos correlacionales, meta-análisis y ecuaciones estructurales, que permiten resumir grandes masas de información se llegó a la conclusión de que, tanto en actividades de aprendizaje, como en actividades laborales, la capacidad predictiva de esos dos grandes grupos de variables, son extraordinariamente altas.

Las habilidades cognoscitivas se refieren a la capacidad intelectual, que usualmente está asociada con el rendimiento en el aprendizaje, en el trabajo o en las actividades que generan resultados. Una definición de inteligencia plantea que:

“...es una habilidad mental general, que, entre otras cosas, incluye la habilidad para razonar, planificar, resolver problemas, pensar en forma abstracta, comprender ideas complejas, aprender rápidamente, aprender de la experiencia...refleja una capacidad profunda de comprender el entorno... darle sentido a las cosas o establecer qué hacer...” bajo determinadas circunstancias. (Furnham, 2008, p. 182).

Furnham (2008, p. 184) estableció de manera muy sólida algunas conclusiones sobre la relación entre las habilidades cognoscitivas (evaluadas con tests psicométricos) y el rendimiento en el trabajo:

- A. La inteligencia es el mejor predictor del rendimiento en el trabajo y en los procesos de aprendizaje (académico, entrenamiento, formación profesional). La capacidad predictiva de las medidas de habilidades cognoscitivas es alta para el rendimiento en el trabajo (con promedios de correlación entre 0,3 a 0,5) y aún más alta para predecir el aprendizaje en los procesos de capacitación (promedios tan altos como 0,77).
- B. Esta capacidad predictiva puede ser considerada “universal”, puesto que se ha demostrado en diferentes lenguas, diferentes países, y usando diferentes criterios (variables predichas), ambientes de trabajo y áreas de acción de las empresas.
- C. La validez predictiva del nivel intelectual se incrementa con la complejidad del trabajo: a mayor complejidad, más capacidad predictiva. Las ventajas de un alto

nivel de inteligencia se incrementan a medida que los ambientes de trabajo se hacen más complejos (novedosos, ambiguos, cambiantes, impredecibles o polifacéticos). Por ejemplo, un alto nivel de inteligencia es indispensable para rendir bien en situaciones de trabajo complejas y “fluidas” (gerencia, profesiones técnicas o humanísticas); también es una ventaja considerable para trabajos de mediana complejidad (oficios, trabajo administrativo, policial), pero constituye sólo una ventaja moderada para trabajos rutinarios.

- D. Un alto nivel de inteligencia es una ventaja porque prácticamente todas las actividades en la vida, exigen razonamiento y toma de decisiones. Sin embargo, tampoco es una garantía de éxito, ya que no es el único factor que afecta el rendimiento.
- E. Se ha demostrado que no existe un solo tipo de “inteligencia”, sino que existen varios tipos que comparte cosas en común, pero que también tienen mucho de especificidad para cada uno. Así, se puede hablar de un factor de inteligencia general (factor *g* común a todas las demás), y de inteligencias específicas: verbal, numérica o cuantitativa, abstracta, espacial, musical, social, etc.
- F. Las investigaciones indican que *g* es un excelente predictor del rendimiento en el trabajo, pero los otros tipos de inteligencia también contribuyen a la predicción bajo condiciones específicas y para trabajos específicos.
- G. La capacidad predictiva del nivel de inteligencia es superior a la experiencia en el trabajo (años de experiencia - un indicador muy utilizado en selección de personal), porque esta última no es generalizable a otras actividades, mientras que la inteligencia es perfectamente utilizable en diferentes contextos, sobre todo cuando son cambiantes.

La otra variable importante en la predicción del rendimiento laboral es la personalidad, que puede definirse como “las formas específicas de una persona de reaccionar y adaptarse al ambiente que lo rodea, y que se muestran en patrones constantes de conducta observable” (Saucier, Gerard; Lewis Goldberg. 2003); por así decirlo, es el “estilo” de comportamiento de la persona. Esas formas de comportamiento observable tienen un fundamento profundo en formas de pensar, sentir y reaccionar intrínsecas, por lo que tienden a ser constantes y duraderas en el tiempo.

Un ejemplo de evaluación de la personalidad es la Prueba de Comportamiento Personal PCP-01, que se fundamenta en la teoría de Merrill y Rey de los Estilos Sociales (1984), y que permite clasificar rasgos de comportamiento con base en dos dimensiones: 1. La expresividad emocional y 2. La búsqueda y aporte de información en las comunicaciones, que ellos llaman asertividad.

Cuando las personas se relacionan con otros utilizan ciertas formas de comportamiento que se pueden clasificar con base en esos dos factores. El cruce de esos dos factores genera cuatro cuadrantes, con estilos personales claramente definidos. El estilo de

comportamiento es especialmente importante en las relaciones con el entorno y la manera como se presentan ante situaciones de negociación y de interacción social y laboral.

Diseñada y desarrollada por el equipo de Psico Consult (Rodríguez Trujillo, 2008), la PCP permite conocer el estilo de comportamiento de las personas con sus intereses, fortalezas y oportunidades de mejora. Reconocer el estilo de comportamiento propio permite entender tus formas de reaccionar y con quién te llevas bien y con quién puedes tener dificultades de comunicación. Conocer el estilo del otro permite ajustarse a sus expectativas y trabajar eficientemente como equipo, además de tener mejores transacciones y negociaciones efectivas.

Los cuatro cuadrantes o estilos básicos que se definen con base en la PCP-01 y que permiten establecer el perfil de estilo de comportamiento, se describen más abajo. Cada estilo se asocia a elementos emocionales, actitudinales y de preferencias. La PCP-01 permite la generación de un perfil de comportamiento, en el cual usualmente hay más de uno de los estilos básicos. Esto establece sus fortalezas, pero también las limitaciones que la persona debe atender.

A. Decidido. Tiende a querer resultados inmediatos, y realizar acciones decisivas. Busca ser determinante en la resolución de situaciones. Su motivación es terminar las tareas y tener control personal de los resultados.

B. Expresivo. Son personas motivadas por el intercambio interpersonal y el desarrollo de experiencias emocionales positivas. Es un impulsor y vigorizante en los grupos, pero en su aspecto negativo puede ser impulsivo y amenazante.

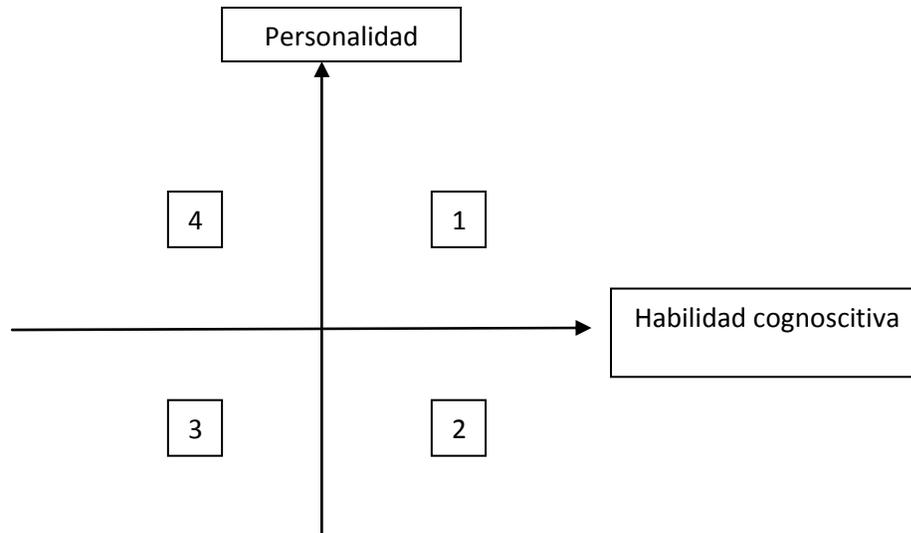
C. Servicial. Los serviciales tienden a querer estabilidad y a actuar en un ambiente controlado y conocido. Su motivación principal es el bienestar de la gente y encontrar que aprueban su conducta.

D. Analítico. Quiere exactitud y precisión en todo lo que hace, se muestra reservado y preocupado acerca de cómo son hechas las cosas. Toma decisiones sobre la base del conocimiento y control de los factores que considera relevantes y tiende a ser observador y cauteloso.

Las diversas actividades laborales exigen formas de comportamiento diferentes. Por ejemplo, quien trabaja en atención al público, requiere ser Servicial y posiblemente Expresivo, mientras que quien se ocupa del cumplimiento de los procesos y de los resultados, debe tender a ser más Analítico y Decidido.

Aunque la personalidad había sido declarada como no relevante durante muchos años, por cuanto se asumía que el comportamiento de las personas dependía básicamente de las circunstancias que lo rodeaban (hipótesis situacional), a partir de los años 90 la evidencia convenció aún a los más escépticos de que la combinación de la personalidad con el nivel cognoscitivo constituye el mejor predictor de cómo las personas se comportarán cuando se desempeñen en una actividad laboral.

La figura a continuación permite que imaginemos un espacio definido por la habilidad cognoscitiva que va desde lo más bajo a la izquierda, hasta lo más alto a la derecha y, por otro lado, la personalidad, cuyos niveles van desde lo más bajo hasta lo más alto.



Una persona en el Cuadrante 1, tendría un alto nivel de habilidades cognoscitivas y una personalidad adecuada para las exigencias del trabajo. Podría ser descrita, por ejemplo, como inteligente, proactivo y motivado. En el Cuadrante 2, tendríamos personas, que tienen igualmente un nivel alto en habilidades cognoscitivas, pero su personalidad no sería totalmente adecuada para el trabajo a desempeñar; es decir, aunque comprende lo que hay que hacer, tiende a no prestarle atención a aspectos relevantes del trabajo. Alguien en el Cuadrante 3, no tendría ni las habilidades cognoscitivas, ni el desarrollo de la personalidad adecuados. Finalmente, una persona en el Cuadrante 4, tendría la personalidad adecuada, pero no necesariamente el nivel de habilidad requerido.

Si deseamos personas con un alto potencial para desempeñarse en un cargo de alto nivel y que tenga alto potencial de desarrollo, posiblemente escogeríamos personas en el cuadrante 1, puesto que tendría un alto nivel intelectual, combinado con una personalidad adaptada y un alto nivel de disposición para el trabajo (en nuestro ejemplo anterior, si se trata de atención al cliente, la personalidad tendría que ser Servicial y Expresivo).

Una conclusión de estos estudios es que el nivel cognoscitivo es el predictor más poderoso de todos, pero la evaluación de la personalidad da también un importante aporte a la predicción del rendimiento.

La razón es que, aunque existe cierta asociación entre algunas medidas de nivel cognoscitivo y de personalidad, en general, hay una baja correlación entre los dos tipos de variables. Como cada una está asociada con aspectos diferentes de la actuación en el trabajo, la combinación de ambas incrementa la capacidad predictiva porque cada una aporta una cuota importante e independiente a la predicción del rendimiento en el trabajo.

Se estima que el promedio de la correlación entre el rendimiento en el trabajo y las pruebas psicométricas, cuando se toman en consideración tanto el nivel intelectual como las pruebas de personalidad, se eleva sustancialmente, llegando correlaciones cercanas a 0,70.

**La conclusión general** es que "..., cuando una persona comienza en el trabajo, la habilidad será un mejor predictor del rendimiento que la personalidad, pero su rol se revertirá más adelante a medida que pasa el tiempo en el trabajo" (Furnham, 2008, p. 24).

Es decir: nuestra inteligencia nos ayuda a adaptarnos rápidamente a las condiciones de un nuevo trabajo, a comprender lo que ocurre en ese lugar, lo que se espera de nosotros y a realizar un trabajo eficiente desde el principio; pero cuando pasa el tiempo y ya sabemos lo que tenemos que hacer, es la personalidad la que nos apoya para mantenernos allí y progresar, gracias a la persistencia, motivación continua, apoyo a los otros, liderazgo y otros rasgos no cognoscitivos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Furnham, Adrian (2008). *Personality and Intelligence at Work: exploring and explaining individual differences at work*. Routledge, Londres

Merrill, David and Reid, Roger. (1984) "Personal Styles and Effective Performance."

Murray R. Barrick y Ann Marie Ryan (Ed.) *Personality and Work: Reconsidering the Role of Personality in Organizations* . The organizational frontiers Series. Jossey Bass, Inc. San Francisco, Cal. USA.

Rodríguez T., Nelson Y. (2001) *La Medición de las Competencias*. Psico Consult C.A., Caracas, Venezuela.

Rodríguez T., Nelson Y. (2002). *Las Diferencias Individuales en el Trabajo: del Conflicto a la Eficiencia*. Psico Consult, C.A. Caracas, Venezuela

Rodriguez T., Nelson Y. (2008) *Manual de la Prueba de Comportamiento Personal*. Psico Consult C.A., Caracas, Venezuela.

Saucier, Gerard; Lewis Goldberg. (2003). *The Structure of Personality Attributes*. En Murray R. Barrick y Ann Marie Ryan (Ed.) *Personality and Work: Reconsidering the Role of Personality in Organizations* . The organizational frontiers Series. Jossey Bass, Inc. San Francisco, Cal. USA.