



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**Recursos Humanos: Importancia de las pruebas lúdicas en el  
proceso de selección de personal dentro de una empresa**

**ANDRÉS ESTEBAN MALDONADO TERÁN**

**ALEXANDER GUSTAVO SAMANIEGO JIMÉNEZ**

**MARITHZA VÉLEZ, MBA., DIRECTORA DE TESIS**

Tesis de grado presentada como requisito  
para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

Quito, diciembre 2013

**Universidad San Francisco de Quito**  
**Colegio de Administración para el Desarrollo**  
**HOJA DE APROBACION DE TESIS**

**Recursos Humanos: Importancia de las pruebas lúdicas en el  
proceso de selección de personal dentro de una empresa**

**ANDRÉS ESTEBAN MALDONADO TERÁN**

**ALEXANDER GUSTAVO SAMANIEGO JIMÉNEZ**

Marithza Vélez, MBA.  
Director de Tesis

.....

Marithza Vélez, MBA.  
Miembro del Comité de Tesis

.....

Magdalena Barreiro, Ph.D.  
Decana del Colegio de Administración  
para el Desarrollo

.....

Quito, diciembre 2013

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certificamos que hemos leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estamos de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizamos a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: Andrés Esteban Maldonado Terán

C. I.: 1713431755

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: Alexander Gustavo Samaniego Jiménez

C.I.: 0502628142

Fecha: Quito, diciembre 2013

## **DEDICATORIA**

A nuestros padres que siempre estuvieron presente y nos apoyaron en todo lo necesario para salir adelante con este proyecto. A nuestros familiares, quienes han sido un ejemplo de determinación en la adversidad.

Dedicamos nuestro trabajo también a nuestros compañeros, profesores y amigos, que fueron de gran apoyo en el desarrollo de este proyecto y a todas las personas que nos ayudaron durante la ejecución del mismo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos agradecer con mucho cariño este trabajo a todas y cada una de las personas que nos apoyaron de una u otra forma para poder culminar una de las etapas más importantes de nuestras vidas.

Un especial agradecimiento a nuestros padres que son los pilares fundamentales de nuestra existencia, quienes nos han brindado su apoyo incondicional para todo lo que hemos necesitado y nos han dado ejemplo de trabajo continuo e incesante.

De manera muy especial nuestro agradecimiento a nuestra directora de tesis Marithza Velez, quien mediante su conocimiento nos ayudo en todo lo necesario para poder hacer de nuestra tesis un mejor trabajo, agradecemos su paciencia y empatía que tenía con nosotros.

Finalmente queremos agradecer a Dios ya que siempre nos mantuvo en el camino correcto, ayudándonos en los momentos difíciles que tuvimos durante el desarrollo de nuestro proyecto.

## **RESUMEN**

Esta tesis fue realizada con el fin de saber cuan importante son las pruebas lúdicas al momento de la selección del personal dentro de una empresa y de proponer una estrategia metodológica basada en la lúdica para obtener el candidato idóneo al puesto vacante. La propuesta tiene como premisa que la utilización de pruebas lúdicas no sea solo un proceso cognitivo sino también un proceso efectivo para identificar la personalidad del aspirante.

La selección de personal consta de una serie de pasos cuyo objetivo es encontrar la persona adecuada para cubrir un puesto de trabajo, a medida que se desarrolle este trabajo se mencionará la importancia de cada paso en la selección. Dentro de este proceso existen una serie de incertidumbres a las que el área de recursos humanos trata de hacer frente con el fin de mejorar la calidad de su personal y así tener una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Dentro del proceso de selección constan diferentes pruebas, que son instrumentos de evaluación de determinadas características de los candidatos como: personalidad, conocimiento y aptitudes. Los candidatos serán evaluados con algunas de las pruebas según sea la necesidad del puesto requerido, en donde se descartaran algunos de ellos y otros seguirán con el proceso.

Por medio de entrevistas se observó que la utilización de una estrategia metodológica basada en la lúdica, es muy eficiente en la hora de seleccionar personal ya que permite identificar el “app “del candidato, es decir la adecuación puesto persona que una empresa necesita en un puesto específico.

## **ABSTRACT**

This thesis was made with the aim of finding out how important ludic tests are at the moment of selecting employees for a company, and for the purpose of proposing a methodological strategy based on ludic activities to find the most suitable candidate for a job. The proposal has the premise that the use of ludic tests is not only a cognitive process but also an effective process to identify the applicant's personality.

Personnel selection is a process that follows several steps in order to find the right person for a job position, and as the job is done, the importance of each step of the selection will be mentioned.

Throughout the process we can find some uncertainties that the human resources area will have to deal with, as a way of improving the quality of the personnel, having a competitive advantage in front of its competitors.

In the selection process we have several tests that are assessment tools for specific characteristics of the candidates, such as: personality, knowledge and skills. the candidates will be evaluated through some of the tests according to the needs of the job, where some of them will be discarded, while others will continue with the process.

Through interviews we could observe that the usage of a methodological strategy based on ludic activities, is very efficient at the moment of selecting personnel, as it let's us identify the "app" of the candidate, that is, the adequacy, position, person that a company needs for a specific job.



## Tabla de contenido

<b>RESUMEN</b> .....	<b>7</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>8</b>
<b>Introducción al problema</b> .....	<b>10</b>
Antecedentes .....	10
El problema .....	10
Hipótesis .....	11
Pregunta de investigación .....	11
El propósito del estudio. ....	11
<b>Metodología de la investigación</b> .....	<b>12</b>
Tipo de Estudio .....	12
Fuentes de Información .....	12
<b>1. Procesos de Selección</b> .....	<b>13</b>
Detección de necesidades.- .....	14
Realización de pruebas.- .....	14
Entrevista.- .....	15
Entrevista Final.- .....	15
Peticion de referencias.- .....	15
Exámenes Médicos.- .....	15
Contratación.- .....	16
<b>2. Las pruebas de selección</b> .....	<b>17</b>
2.1 Prueba de capacidad cognitiva .....	17
2.2 Prueba de personalidad .....	18
2.3 Inteligencia emocional .....	19
2.4 Prueba de integridad .....	20
2.5 Otros medios de prueba .....	20
<b>3. La lúdica como recurso de evaluación de los candidatos.</b> .....	<b>21</b>
3.1 Fundamentos teóricos de la lúdica .....	21
3.2 La lúdica en el mundo del Trabajo.....	24
<b>4. Como utilizar las pruebas lúdicas dentro de una organización</b> .....	<b>26</b>
4.1 Banco General Rumiñahui .....	26
4.2 Seguros Alianza .....	30
<b>5. Conclusiones</b> .....	<b>34</b>
<b>Referencias Bibliográficas</b> .....	<b>36</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>38</b>
Cuestionario para la entrevista .....	38

## **Introducción al problema**

### **Antecedentes**

El activo más importante de las empresas, hoy en día, a pesar del avance tecnológico, sigue siendo el recurso humano por lo que las empresas deberían tomar en cuenta el candidato en su totalidad para la vacante en la empresa y así ubicarle en el puesto correcto. Aquellas empresas que consigan escoger el empleado idóneo lograrán hacer de éste una persona satisfecha en el trabajado, así como también obtendrán el premio vincular a su institución los individuos talentosos, los más flexibles y los más eficaces.

Sin embargo tenemos que tomar en cuenta que muchas empresas cometen el error de rechazar el candidato idóneo o contratan el equivocado, por lo que las pruebas lúdicas serían una herramienta importante para la elección de dicho candidato.

Es por eso que en nuestra investigación analizaremos la validez de las pruebas lúdicas en la determinación del candidato correcto. Para esto tomaremos en cuenta diferentes textos, encuestas y ejercicios prácticos con lo que obtendremos una respuesta a nuestra pregunta de investigación y así mismo comprobaremos la hipótesis planteada a continuación.

### **El problema**

Se ha detectado que en algunas empresas no se realizan procesos adecuados de selección al momento de contratar el personal. Por esta razón existe la posibilidad que los nuevos empleados de la empresa sean despedidos o se vean obligados a renunciar, generando una pérdida económica y un gasto adicional porque el proceso de selección debe repetirse. Para evitar todo esto existen varios métodos para identificar y escoger el candidato idóneo al puesto requerido. Teniendo en cuenta este problema, queremos con

nuestra hipótesis saber si el sistema de juegos o pruebas lúdicas son un buen método para observar y evaluar al empleado en el proceso de selección. Con esto la empresa conseguirá un mayor rendimiento de los empleados y menor rotación del personal lo que implicaría gastos extras de la organización.

### **Hipótesis**

Cuando exista dentro de una empresa actividades lúdicas en la contratación, mayor será la posibilidad de que la persona sea ubicada en el puesto correcto.

### **Pregunta de investigación**

¿La realización de juegos lúdicos dentro de una empresa permite que un empleado se ubique en el puesto correcto y logre la satisfacción?

### **El propósito del estudio.**

Mediante nuestra investigación queremos recolectar la mayor cantidad de información posible para comprobar si la utilización de actividades lúdicas dentro de una organización permitirá contratar el mejor candidato, para así ubicarlo en el puesto que mejor se desenvuelva y logre la satisfacción.

## **Metodología de la investigación**

### **Tipo de Estudio**

Por su naturaleza esta investigación se la realizará, mediante la metodología cualitativa, el tipo de investigación será eminentemente descriptiva y explicativa. El método que usaremos para cumplir los objetivos planteados en esta tesis será el análisis – sintético.

Procederemos con una análisis documental que será contrarrestado mediante las entrevistas en profundidad. Las entrevistas serán realizadas a personas encargadas de selección de personal tanto en el Banco General Rumiñahui como en Seguros Alianza.

La finalidad básica es obtener información para el análisis correspondiente, de tal manera que podamos comprobar la hipótesis y dar una respuesta a la pregunta de investigación.

### **Fuentes de Información**

#### a) Primaria

Libros de texto

Información de Internet

#### b) Secundaria

Entrevistas

## **1. Procesos de Selección**

Las organizaciones están dando cada vez más atención al proceso de selección debido a que reconocen que es el punto de partida para crear calidad a nivel de recursos humanos en sus organizaciones.

La selección de personal “es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia o desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización” (Chiavenato, I. 2000, p.239). “La selección de personal es un proceso dinámico cuyo objetivo es encontrar a la persona adecuada (por sus características personales, aptitudes, motivaciones), para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada.” (Nebot, M. 1999, p.13)

Mientras que el proceso de selección es la etapa en donde el área de recursos humanos de las empresas se encarga de recopilar información de los candidatos para un puesto de trabajo determinado y también escoger la persona idónea para el puesto requerido. El proceso de selección se puede definir como una sucesión de pasos o fases flexibles que las empresas necesitan realizar a medida que avanza la selección. “Este proceso necesita de una evaluación de necesidades tanto cuantitativas: número de individuos necesarios, como cualitativa: características del puesto de trabajo, y de las personas que tienen que desempeñarlo.” (Olleros, M, 2005, p. 12).

Es importante mencionar que el reclutamiento y selección de personal son dos conceptos distintos. Como su propio nombre lo indica el reclutamiento consiste en buscar o

reclutar un candidato idóneo para un puesto de trabajo, y se diferencia de la selección porque ésta sigue un proceso de evaluaciones con las personas seleccionadas en el reclutamiento. Por otro lado el head-hunting o “cazadores de talentos” es muy similar al reclutamiento con la diferencia que aquí se busca a personas ideales para ocupar cargos de directivos o ejecutivos con un proceso mas riguroso que va en función de los logros profesionales y experiencia laboral mas que de sus características personales. (Chiavenato. I 2002. p. 112). Existen ciertas etapas en el proceso de selección que nombraremos en orden cronológico:

**Detección de necesidades.-** El proceso de selección inicia cuando existen vacantes dentro de la organización y se ha detectado la necesidad de contratar a una persona para un puesto específico; estas vacantes pueden ser ocupadas por empleados de la misma organización a través de transferencias o promociones, o caso contrario por un aumento de personal. La necesidad de nuevos empleados se debe a diferentes causas como por ejemplo: nuevos proyectos, aumento de trabajo, bajas por enfermedad, despidos, etc. Y por último en esta etapa es donde se determinan los requisitos que deben cumplir los candidatos.

**Realización de pruebas.-** Las pruebas realizadas a los candidatos en el proceso de selección pueden ser de diferentes tipos como: conocimientos, razonamiento, psicotécnicas, ejercicios lúdicos, dinámicas en grupo entre otras. Esto suele depender del cargo que se necesita que ocupe el aspirante. Al finalizar las pruebas, se da un puntaje el cual se lo compara con un puntaje referencial obtenido de pruebas realizadas por empleados actuales de la organización.

Estas pruebas aparte de darnos resultados para obtener la persona idónea para el puesto requerido también pueden permitirnos saber si algún aspirante podría ser apto para algún otro puesto o apto para trabajar en el futuro en la empresa.

**Entrevista.-** Las entrevistas son realizadas por el área de recursos humanos a los aspirantes que hayan obtenido los más altos puntajes y cumplan con el perfil buscado, posteriormente serán entrevistados por el encargado o jefe del área en donde trabajará el individuo seleccionado. Se realiza un encuentro personalmente, con el objetivo de ampliar la información ya obtenida del curriculum vitae. Se le realiza al entrevistado preguntas más específicas de conocimientos, habilidades, aptitudes, aspiraciones, etc. Esta es la herramienta más utilizada en el proceso de selección ya que proporciona mayor información sobre los candidatos al puesto. Existen empresas que realizan las entrevistas antes que las pruebas porque así pueden descartar o acertar más rápidamente al candidato adecuado. (Arthur. D. 1987, p.79)

**Entrevista Final.-** Después de las pruebas y entrevistas realizadas debe de realizarse una entrevista final y decisiva que puede ser realizada por el personal de recursos humanos o la unidad en donde trabajará el candidato idóneo y ganador del puesto.

**Petición de referencias.-** No se hace de menos la petición de referencias en el proceso de selección porque aquí se obtiene una opinión fiable de personas que conocen o han trabajado anteriormente con el candidato idóneo para el puesto.

**Exámenes Médicos.-** Muchas empresas antes de la contratación final piden al individuo realizarse ciertos exámenes médicos los cuales son cubiertos por la misma empresa.

**Contratación.-** Esta es la etapa final donde se le ofrece el puesto a la persona idónea y se formaliza el contrato. Se deberán presentar documentos personales para el debido proceso legal y posteriormente la incorporación a la empresa.

Después de la contratación, la orientación a los nuevos empleados es una etapa importante que consta de tres etapas: La inicial es el primer día del empleado; en donde se le da la bienvenida si es posible con personas representativas en la empresa para que el empleado se sienta conforme y se le de importancia. Al nuevo miembro de la empresa se le presenta ante el personal del área de trabajo para luego familiarizarlo con su oficina, al final del primer día debe haber un tiempo destinado con el nuevo empleado para discutir novedades y preguntas que pueda tener el mismo.

La orientación organizacional, como segunda etapa, “tiene como objeto ayudarles a los nuevos empleados a sentirse bienvenidos y a enterarse de lo que es su nueva compañía. Aquí se da a los empleados una visión global de la historia de la compañía y su posición actual” (Arthur. D. 1987, p.164).

Por último está la orientación departamental, aquí se debe enfatizar áreas específicas relacionadas con el trabajo como: responsabilidades del departamento, estructura departamental, procedimiento para quejas, horas de trabajo, obligaciones y responsabilidades en el cargo, entre otras. Todo esto ayudará a que el nuevo empleado se sienta más orientado y centrado en su nuevo puesto.

En resumen, el proceso de selección es muy importante por lo que hay que tomarse el tiempo necesario en buscar la persona ideal para el puesto vacante, ya que de esto dependerá el cumplimiento de objetivos asignados por la empresa a los empleados. Según Nebot (1999):



En el pasado no se le daba la importancia que merece este proceso, cubriendo puestos a tientas y a ciegas, y los resultados eran personas no adecuadas a las exigencias del trabajo que daban lugar a fallos o “accidentes”, en el trabajo, absentismos, bajas, rotaciones, mal clima de trabajo, poca satisfacción laboral, etc. que incidía negativamente a la productividad. (p.15).

La importancia de la selección del personal ha ido evolucionado a través del tiempo, porque en el proceso se han incluido diferentes actividades como las pruebas o juegos lúdicos y demás que permiten pronosticar la integración del trabajador en el grupo laboral, capacidad de aprendizaje, proyección profesional, motivaciones del empleado para su satisfacción, etc.

## **2. Las pruebas de selección**

¿Para qué sirven las pruebas? Estas sirven para poseer instrumentos de evaluación de determinadas características de los candidatos como personalidad, aptitudes y conocimientos. Se considera de gran ayuda para realizar correctamente una selección.

Existen casos donde estas pruebas en particular son aconsejables: en el proceso de selección de candidatos jóvenes ya que a éstos no se los puede juzgar por su experiencia profesional, ni por sus referencias y también para puestos y ocupaciones concretas en los que se pueda objetivar con relativa facilidad las destrezas necesarias como por ejemplo: ocupaciones administrativas, contables, técnicos mecánicos, etc.

### **2.1 Prueba de capacidad cognitiva**

La prueba de capacidad está desarrollada para establecer un alto porcentaje de validez y utilidad dentro del proceso de selección de una empresa, esta prueba tiene dos objetivos: Medir la inteligencia general o la aptitud mental en un área en particular de un

individuo. Las pruebas se administran de forma individual, a menudo en un formato de papel o lápiz. Son utilizadas por recursos humanos para la contratación de personal y también por los sistemas escolares para evaluar el potencial intelectual de sus estudiantes. La puntuación se completa generalmente por una computadora y la mayoría de las pruebas se consideran fiables. Esta prueba es de fácil acceso ya que cubren ciertos aspectos o habilidades de los postulantes como la inteligencia en general, habilidad numérica, habilidad verbal, capacidad administrativa, razonamiento abstracto, y aptitudes mecánicas.

La prueba de capacidad cognitiva ha demostrado que puede producir una buena ganancia económica para las compañías cuando se realiza de una manera muy acertada. Los empleados utilizan regularmente pruebas de selección de alta validez para que se pueda generar una estrategia de selección que sea lo más eficiente posible, ya que se ha demostrado que la contratación de los empleados, tomando como referencia conceptos estadísticos, están a una desviación estándar por encima de la media, se lo puede traducir a valores económicos como un gasto extra alrededor de un 40 por ciento por encima del promedio de los empleados. (Rothstein, M, s.p).

## **2.2 Prueba de personalidad**

Los test de personalidad intentan extraer a través de preguntas de índole personal los principales rasgos del carácter de un individuo lo que permitirá deducir su adaptabilidad al puesto de trabajo ofertado. A diferencia de las pruebas de selección, este tipo de pruebas de personalidad no tiene como fin una respuesta correcta a la cual el candidato tiene que llegar, esto quiere decir, que las contestaciones no son malas ni buenas, simplemente reflejan el carácter del candidato o su forma de pensar ante determinadas

situaciones. “Lo que busca el seleccionador es ver si tu perfil se adecúa al puesto que han de cubrir. Así, si necesitan un conserje puede que busquen a una persona de carácter más sumiso que si precisan un director comercial, cuya personalidad deberá ser más agresiva.” (García, 2012 p.40). Ya que existe un sin número de pruebas de personalidad el departamento de recursos humanos debe decidir cuál será la mejor prueba de personalidad según lo requerido.

### **2.3 Inteligencia emocional**

En la actualidad, la inteligencia emocional es una aptitud cada vez más valorada en la gestión de competencias en empresa. Existen algunos factores que se destacan en la inteligencia emocional como: La auto-regulación, la adaptabilidad, la resistencia o la auto-motivación que son evaluados por el Test de Inteligencia Emocional-R. “Este test de inteligencia ofrece una puntuación del cociente emocional (CE) calibrada con una escala de deseabilidad social y puede utilizarse tanto en procesos de selección de personal, como en evaluaciones internas o como ayuda en formación y desarrollo personal.” (Leguide. P, 2002). Este test aparte de indicarnos una puntuación del coeficiente emocional también nos muestra las capacidades del candidato / empleado para percibir sus propias emociones y establecer relaciones armoniosas con los demás.

A diferencia de estos test de inteligencia emocional, existen también pruebas de inteligencia en general, las cuales nos dan información acerca de la capacidad general de razonamiento ya sea fluidez verbal, capacidad de resolver problemas aritméticos, razonamiento abstracto.

## **2.4 Prueba de integridad**

Es muy común ahora hablar de la integridad de las personas y que las empresas busquen personas integras al momento de la selección, la integridad podemos asociarla con la honestidad del empleado en la empresa y también con el amplio conocimiento del individuo en distintas áreas.

Hoy en día existen distintas pruebas para detectar el posible riesgo de la delincuencia laboral que está presente en cualquier empresa a todo nivel. Existen pruebas computarizadas, especialmente diseñadas para medir la honestidad y la integridad laboral enfocadas en aspectos de lealtad, confiabilidad, robo, soborno, entre otros. De esta manera, las empresas pueden evitar contratar personal que sea propenso a cometer actos indebidos o perjudiciales.

La prueba del polígrafo es un ejemplo de prueba de integridad, la cual ayuda a detectar personas propensas a la mentira, esta mide y grafica la respiración, presión sanguínea y la transpiración de una persona al momento de estar sometido a una serie de preguntas.

La prueba de honestidad e integridad llamada veritas es otro claro ejemplo en este tipo de pruebas, la cual ayuda a determinar el candidato indicado en el proceso de selección. Es importante mencionar que este tipo de pruebas no sólo ayudan al momento de selección de personal, sino también se realiza a empleados de la empresa, ya sea para promoción, ascensos o monitoreo en áreas de riesgo.

## **2.5 Otros medios de prueba**

Estos medios se basan en observar su comportamiento en situaciones concretas mediante técnicas que se puede agrupar con el nombre Assessment Centers o centros de

evaluación gerencial. Estas pruebas o evaluaciones se realizan simulando una serie de actividades que se desarrollan en la empresa, principalmente a nivel gerencial, así se determinará el potencial y capacidad del candidato para afrontar distintos tipos de situaciones.

En un centro de evaluación se realizan diferentes procesos que por sí mismos pueden ser otros aconsejables medios de prueba:

- Bandeja de asuntos: el candidato tiene que resolver asuntos de distinta índole, que se le presentan en forma de cartas, informes, llamadas telefónicas, entre otras.
- Juegos de empresas: los participantes actúan como miembros de compañías simuladas que compiten en el mercado, tomando decisiones sobre diversos temas.
- Dinámicas de grupo: a un grupo de candidatos se les plantea un tema, el mismo que lo estudian individualmente durante unos minutos y a continuación se suceden las intervenciones de los participantes, los que ofrecen individualmente su solución.

Algunas de todas estas pruebas las podemos relacionar con la parte lúdica, ya que son pruebas que tienen dinámicas, juegos, simulaciones que ayudarán a determinar el candidato idóneo según sus aptitudes y desenvolvimiento en cada una de estas pruebas, que son básicamente un juego entre personas profesionales en busca de ganar o encontrar la mejor solución a una situación o problema.

### **3. La lúdica como recurso de evaluación de los candidatos.**

#### **3.1 Fundamentos teóricos de la lúdica**

El uso de las pruebas lúdicas es para que el área de administración de personal obtenga información acerca de la aptitudes, habilidades y personalidad del candidato, y de esta manera predecir su probable éxito en el puesto de trabajo.

Tenemos que entender que el juego ha estado presente en el ser humano durante toda su vida. Cuando uno es niño, los juegos se caracterizan por ser impulsivos y de gran movimiento; mientras que en la edad adulta se relaciona con actividades lúdicas como actividades artísticas, juegos de mesa o deportes. A pesar de esta diferencia, el juego en ambos casos sigue teniendo un solo objetivo que es la superación de obstáculos sin la responsabilidad que esto conlleva en la vida real, lo cual genera placer y satisfacción que contribuyen a la realización personal y social.

El ser humano en su continuo proceso de formación ha estado dispuesto a adquirir nuevas formas de aprendizaje, una de ellas es a través del juego. Esta forma de aprendizaje ha permitido que las personas aprendan y desarrollen diferentes capacidades para lograr o alcanzar un objetivo específico. Nosotros queremos sacar el juego del mundo infantil y situarlo en el mundo adulto en el contexto de la educación para el trabajo o en la educación empresarial.

En este sentido, es posible afirmar que en la primera etapa del desarrollo el juego no tiene una finalidad constructiva, pero con el paso del tiempo la situación cambia cuando el ser humano va madurando en el transcurso de su vida. En la juventud y la edad adulta, el ser humano crea finalidad para el juego y se crean dos objetivos principales: competir para ganar o simplemente disfrutar. Lo cierto es que cuando una persona adulta juega, esta persona está consciente de su intención y sacará todas sus capacidades adquiridas para alcanzar su objetivo.

Johan Huizinga, un filósofo e historiador expone su tesis de que del juego surge la civilización y con ella la cultura. Según Johan en su libro de *Homo Ludens*, el nos dice que “el juego, como constante de la cultura, es una convocatoria de elementos, espacios y

reglas lúdicas, pero sobretodo el juego se ha convertido en una competencia entre jugadores que persiguen la victoria y el premio”. (Huizinga. J. 1972. p. 33). Como podemos ver aquí, Johan teoriza no tanto sobre el juego, sino sobre el comportamiento lúdico que las personas adquieren por medio del juego.

También tenemos a Carl Ransom Roger, que ha partir de la teoría de J. Huizinga define al juego como una actividad delimitada por el terreno mismo en el que se juega y ante todo como una actividad libre. C. Roger nos dice que “El aprendizaje auténtico no es el que hace sólo adquirir saberes, sino el que hace madurar a la persona, el que hace producir cambios en las actitudes y en la conducta, no se trata de algo acumulativo, sino de algo transformador.” (Echavarría. C 2011). Podemos entender aquí que el ser humano en el transcurso de su vida, adquiere capacidades que lo van transformando como persona ya que cada vez existirá un juego diferente, es decir, habrá un objetivo diferente que las personas se planteen o estén realizando, el cual tendrán que desarrollar nuevas capacidades o técnicas para lograr dicho objetivo. Por eso, el aprendizaje del juego no es acumulativo, sino que trasforma a la persona debido a que siempre logran adquirir nuevas capacidades para conseguir lo que quieren.

Con lo expuesto anteriormente, podemos ver que los dos autores han argumentado a favor del juego como actividad estimulante que favorecen el desarrollo de estrategias y habilidades de pensamiento.

En conclusión, el juego moviliza todo un conjunto de ideales para transformar la realidad integrando a las personas para que enfrenten al riesgo y a la experiencia social que cada día tienen que vivir.

### **3.2 La lúdica en el mundo del Trabajo**

“El mundo del trabajo, es aquel escenario en el que los seres humanos transforman el mundo en sus dimensiones simbólicas y generan las condiciones para desarrollar su potencial humano en virtud de lograr tales transformaciones”.(Herbert. J. 1980. p 158). Por lo tanto, la finalidad de la pruebas lúdicas empresariales, servirá para que las personas o candidatos utilicen todo su potencial para generar productos simbólicos que les permita lograr y llegar al objetivo planteado. De esta manera, las pruebas lúdicas se convierten en una herramienta valiosa para que las personas se apropien de esta finalidad y por otro lado es una herramienta importante para que las empresas identifiquen de una mejor manera en qué puesto o situación el candidato se desenvuelve mejor. Cuando una persona se encuentra en el lugar adecuado y hace lo que le gusta, esta persona utilizará toda su motivación interna para realizar las cosas del trabajo con mayor productividad logrando una satisfacción propia debido a que siempre surgirá nuevos retos y el ser humano lograra alcanzarlos y es ahí cuando el ser humano se siente satisfecho, ya que el éste se siente satisfacción de lograr sus objetivos y metas propuestas.

Existen diferentes métodos para evaluar a futuros candidatos dentro de las empresas, como por ejemplo: las entrevistas y pruebas de conocimiento. Pero un método muy importante que no hay que dejar de lado son las pruebas lúdicas, ya que a diferencia de las entrevistas, las pruebas o juegos lúdicos son más objetivos y sin tendencias cuando se utilizan con propiedad. Estos juegos están teniendo un papel importante en el área industrial ya que la gran mayoría de empresas grandes administran pruebas lúdicas a los nuevos candidatos o solicitantes y cerca del 80% de las compañías pequeñas también lo hacen. (The Bureau of National Affairs, Inc p. 201-204).



Por otro lado, las pruebas lúdicas no solamente son una herramienta para escoger nuevos candidatos, sino también que es una herramienta muy importante para evaluar a los empleados que ya se encuentran dentro de una compañía y están siendo considerados para una promoción. Con esto las empresas pueden lograr tener beneficios tangibles e intangibles como nos explica Chruden y Sherman en su libro Administración de Personal.

Algunos beneficios tangibles obtenidos por el uso de los test en la selección de personal incluyen la reducción de los costos de entrenamiento, menos accidentes y menos rotación. Los benéficos intangibles, tales como mejor ajuste del trabajador, mejor satisfacción en el trabajo y mejor moral del grupo, también se han logrado mediante la atracción de mejores solicitantes y de la eliminación de quienes no cubren los requisitos del puesto. El uso de test para seleccionar empleados para ser ascendidos a posiciones más elevadas no sólo es conveniente desde el punto de vista de colocar el mejor talento, sino que por lo general tiene un afecto saludable sobre los empleados, quienes se dan cuenta de que la habilidad recibe la mayor prioridad que los favoritismos personales. (Herbert. J. 1980. 161-162).

Podemos ver muy claramente que la utilización de estos juegos brindan a las empresas en el sector industrial a ser más productivas y sobre todo a ser más competitivas, ya que como sabemos el recurso humano sigue siendo un factor muy importante dentro de una empresa y si mediante la utilización de pruebas lúdicas se puede conseguir el mejor candidato y ponerlo en el puesto indicado, la empresa generara más bienes o servicios, logrando de esta manera una ventaja competitiva frente a las rivalidades.

Si bien hemos nombrado diferentes beneficios por la utilización de estos juegos, los líderes sindicales y de los grupos minoritarios, han dudado de la equidad de estas pruebas. Por otro lado, otros han criticado con el pretexto de que invaden la vida privada. Para esto hay que tomar en cuenta que las críticas no son debido a lo inadecuado de las pruebas lúdicas, sino la forma que son utilizados o empleados. Con esto, es pertinente conocer las diferentes pruebas o juegos lúdicos que se pueden aplicar en la hora de contratar o ascender a un empleado en una empresa.

#### **4. Como utilizar las pruebas lúdicas dentro de una organización**

##### **4.1 Banco General Rumiñahui**

La competitividad de las empresas es cada vez mayor, ya que los recursos tecnológicos, las estructuras organizacionales, servicios y productos están siempre evolucionando, permitiendo a las empresas lograr más ventajas competitivas frente a otras que no saben manejar sus herramientas de una manera adecuada. Por este motivo, la gran mayoría de las organizaciones incorporan continuamente nuevas personas que cumplan con las necesidades específicas de un puesto. Es por eso que el proceso de selección es muy meticuloso al momento de realizarlo. Sin duda, la utilización adecuada de herramientas para la selección de personal, permitirá que la organización o empresa tenga un excelente personal, el cual ofrezca tener una ventaja competitiva en el mercado.

Frente a esta situación, y tomando en cuenta el área de Recursos Humanos del Banco Rumiñahui, determinamos como las pruebas lúdicas pueden llegar a ser una herramienta muy importante a la hora de seleccionar personal, pues estas pruebas pueden llegar a identificar una concordancia entre el puesto requerido y las habilidades de la persona. Según Lawrence Torres, jefe de selección del banco, “las pruebas lúdicas son tanto una ayuda como una herramienta que apoyan a determinar el perfil de una persona”.

Sin embargo, no son un preponderante ni un determinante que reconoce a una persona de manera cien por ciento exacta, pero sí, con un alto grado de efectividad ayudando a visualizar el comportamiento que puede tener una persona frente a una situación específica organizacional y como esta se desenvuelve.

Dentro del proceso de selección se practica una metodología de competencias, la misma que permite a las organizaciones identificar cual es el perfil que se acomoda al puesto vacante.

Para lograr tener el mejor candidato es necesario realizar diferentes pruebas a la hora de la selección como por ejemplo: HR CORPORATE INTELECTION, que es una herramienta la cual ayuda a determinar la adecuación puesto persona (app).

De acuerdo a nuestra investigación las empresas tienen que empezar haciendo un proceso y un levantamiento de competencias del comportamiento de los candidatos, mediante una entrevista de competencias que se llama BEI. La metodología de esta entrevista empieza cuando el consultor de la empresa realiza la entrevista a los candidatos, tomando en cuenta únicamente a la terna, es decir, solamente a un conjunto de tres personas porque es una técnica que demanda mucho esfuerzo, conocimiento y mucha concentración. Esta entrevista toma alrededor de 2 horas y media. Dentro de este tiempo el consultor hace varias preguntas de acuerdo a las competencias que están en el perfil de la posición y determinan si esa persona se adecúa o no en el tema de comportamientos, incidentes críticos o incidentes conductuales a la posición que la empresa necesita. El consultor al final de la entrevista puede determinar los comportamientos que tuvo una persona ante situaciones reales en el pasado, determinado el qué hizo y el cómo lo hizo y como pueden afectar en el puesto requerido.

Luego que termina la entrevista, existe un consultor estándar que escucha lo grabado para transcribir completamente; este proceso toma alrededor de mas o menos unas 8 horas. Así permite determinar la personalidad de una persona a medida que codifica los comportamientos. Los comportamientos que resalten o sobresalgan de un candidato marcarán la diferencia frente a los otros candidatos. La idea es obtener una persona que pueda asegurar el cumplimiento de las metas de una empresa de manera eficiente. Esta metodología según Lawrence es la que se ha llevado a cabo en el Banco Rumiñahui, sumada a una prueba 16PF, que es una prueba determinante de los “bigfive” o los cinco factores pre determinantes de la personalidad. Todo esto sumado al informe global de competencias, ayuda a obtener un informe final llamado IPC (informe de perfil del candidato).

Posterior a la entrevista y a las pruebas nombradas anteriormente, las empresas deben realizar una prueba llamada “disc”(D, orientación al logro; I, impacto influencia; S, constancia; C, apego a normas.), que determina cuál es el perfil que el candidato tiene en base a 4 aristas. De estos cuatro indicadores, las organizaciones deben dar peso a cada uno para determinar el nivel en que se pueden manejar las personas. Existen cuatro grandes rangos:

- 69.99% de app (color rojo) quiere decir que la persona no se adecua a la posición.
- 70% y 74.99% de app (color amarillo) quiere decir que está adecuado pero con limitaciones a la posición.
- 75% al 79,99% de app (color azul) quiere decir que se adecúa a la posición.
- Más del 80% de app (color verde) quiere decir que puede realizar actividades en una nueva posición.

En el pasado sólo se utilizaba el informe de competencias IPC, sin embargo, en la actualidad existe un entorno más complejo, donde ya existe otros indicadores que permiten saber que candidatos son potenciales para las organizaciones. Existe la prueba de potencial “terman”, una prueba de inteligencia en donde las empresas pueden medir muchos factores tales como: información, atención, organización y planeación.

Todas estas son pruebas lúdicas que se realizan para seleccionar al mejor candidato, pero el proceso para identificar a una persona adecuada no termina ahí, ya que existe una prueba más que permite a las empresas visualizar de una manera más clara a los candidatos que están en proceso de selección y esta prueba es el “assessment center”.

El assessment center es una herramienta de proceso de selección en donde la empresa en base a situaciones que el colaborador determine, puede determinar el comportamiento de una persona. Por ejemplo, para las personas del área de negocio, se puede poner un caso para negociar un producto que ellos han elaborado, de esta manera se puede ver el comportamiento de las personas. Esto involucra que el área de Recursos Humanos y selección de personal prepare muy bien el ejercicio, que se prepare los materiales y que capacite muy bien a los observadores que estarán con los candidatos a prueba. Para esto los observadores tienen que conocer cual es la metodología de evaluación y de competencias.

No es prudente evaluar todas las competencias del perfil porque la empresa no va a tener la oportunidad de evaluar todas. Por lo general se determina las competencias que son esenciales para la posición. En el caso del negocio se necesita una persona que tenga mucho impacto influencia, que convenza a la gente, que trabaje con la gente para poder

obtener un producto o servicio, es decir, que traiga a los clientes y que logre satisfacerlos para que sean fieles a la empresa y se logre una ventaja competitiva.

Para realizar esta prueba tiene que estar una persona de recursos humanos porque esta es la persona experta en lo que se refiere a la línea de supervisión y también una o dos personas que conozcan muy bien la posición. Estas personas van a visualizar los comportamientos que tienen los candidatos frente a una situación. Al finalizar esta prueba lúdica, se finaliza el proceso de selección, ya que se podrá seleccionar al mejor candidato para el puesto que la empresa necesite. Según Lawrence, el assessment center es una herramienta muy buena y una de las mejores que se puede usar porque determina como una persona en una situación real puede actuar o desenvolverse frente a una situación que la organización le ponga.

Hay que tomar en cuenta que estas pruebas lúdicas no son las únicas que existe en el mercado industrial; sin duda, hay muchas pruebas que las organizaciones o empresas determinaran en base a su realidad y necesidad, ya que no es lo mismo la organización A y la organización B. Es decir, las empresas pueden tener una metodología de selección diferente una con otra. Sin embargo, el objetivo será el mismo: identificar y seleccionar candidatos potenciales que marquen la diferencia dentro de una organización y se ubiquen en el puesto adecuado.

## **4.2 Seguros Alianza**

Como en toda selección de personal Seguros Alianza primero identifica la necesidad de una persona en la empresa para cubrir un puesto, esta empresa por si misma se encarga de hacer toda la selección siempre y cuando los puestos vacantes sean de nivel

medio, ya que para puestos de gerentes y directivos, contratan head hunters que se encargan de encontrar a la persona con el perfil requerido de la empresa.

Maribel Romero, Gerente de Recursos Humanos, nos comenta que se establece un perfil para la vacante, se anuncia el puesto en la misma empresa, internet y periódicos para obtener los candidatos y posteriormente con las respectivas pruebas escoger el mejor. A medida que hemos avanzado nuestra investigación y realizado las entrevistas, nos hemos dado cuenta que las pruebas para la selección del candidato idóneo son una herramienta de gran ayuda porque algunas de ellas nos dan un resultado cuantitativo del perfil de la persona, lo cual ayuda al área de selección de personal a descartar los candidatos que no alcanzaron un puntaje definido y admitir para la siguiente etapa a los mejores puntajes.

El departamento de Recursos Humanos de seguros alianza está en el proceso de implementación de pruebas y creación de perfiles para cada puesto, lo que ayudará a obtener personas con conocimientos y aptitudes idóneas según el perfil necesitado. Por el momento Maribel nos dice que toman la prueba del BFQ o conocida como el “BIG FIVE” porque considera cinco dimensiones fundamentales en la personalidad humana que son:

- Energía, inherente a una visión confiada y entusiasta de múltiples aspectos de la vida, principalmente de tipo interpersonal.
- Afabilidad, preocupación de tipo altruista y de apoyo emocional a los demás.
- Tesón, propia de un comportamiento de tipo perseverante, escrupuloso y responsable.
- Estabilidad emocional, rasgo de amplio espectro, con características tales como capacidad para afrontar los efectos negativos de la ansiedad, de la depresión, de la irritabilidad o de la frustración.

- Apertura mental, sobre todo de tipo intelectual ante nuevas ideas, valores, sentimientos e intereses.

El BFQ está especialmente indicado en el campo de las organizaciones, donde todo lo evaluado tienen una gran aplicabilidad y se relacionan con las actividades habituales de la vida laboral.

La aseguradora realiza lo que es assessment center, porque con esta herramienta la empresa se puede dar cuenta como la persona candidata al puesto enfrenta una situación la cual podría darse en cualquier momento en la empresa. Como nos dice Maribel; una persona que esté trabajando en atención al cliente debería poder trabajar bajo presión, tener un grado de paciencia alto y saber manejar distintas situaciones con los clientes. Con estas simulaciones, personas encargadas de selección se pueden dar cuenta si el candidato tiene actitudes y aptitudes para ocupar la vacante, lo que a futuro representara una menor rotación de personal y satisfacción del los colaboradores.

Aparte de las pruebas que se toman, la entrevista es una etapa crucial en donde se conoce al candidato personalmente y se tiene contacto verbal para saber ciertas habilidades y como la persona se desenvuelve. Esta también es una etapa en donde se descartan ciertos candidatos y los aceptados en esta etapa serán evaluados con pruebas psicológicas que son tomadas por la misma empresa.

Para Seguros Alianza sus colaboradores son el activo máspreciado por eso mantienen un buen clima laboral y según evaluaciones realizadas por Grace place to work se ha verificado que es una empresa donde la gente se siente satisfecha y contenta. Ya que sus colaboradores son lo máspreciado se busca el crecimiento de la gente dentro de la



empresa, por ejemplo cuando hay una vacante se le da la oportunidad a la gente de alianza siempre y cuando cumplan con el perfil.

Como jefe de selección de personal tiene algunos objetivos que son: seleccionar a la gente correcta, mantener un clima laboral aceptable dentro de la organización, cumplir con todas las obligaciones gubernamentales en cuanto a pagos y beneficios que se puedan dar. El objetivo del 2013 fue hacer una integración a nivel nacional con todos los colaboradores en donde se plantearon temas de trabajo en equipo, comunicación y capacitación. El objetivo del 2014 aparte de los nombrados anteriormente, es volver a realizar la integración porque la empresa ha crecido nacionalmente y existen bastantes nuevos colaboradores que se tienen que alinear a las políticas de la empresa.

## 5. Conclusiones

En conclusión podemos decir que las empresas u organizaciones sin importar su industria o tamaño desarrollan diferentes técnicas, métodos y procesos de selección, para lograr la eficiencia en el desarrollo humano, esto con la finalidad de lograr mayor efectividad en cada ámbito organizacional.

Hoy en día, el área de recursos humanos de las diferentes empresas reconocen la importancia de los procesos y métodos que se debe tener para una buena selección de personal, ya que con un buen método de selección y los procesos bien realizados se podrá escoger al candidato adecuado, es decir, la persona que mejor se adecua a las necesidades específicas de un puesto de trabajo dentro de una empresa.

De acuerdo a nuestra investigación, hemos concluido que los diferentes tipos de pruebas lúdicas al momento de la selección, sí permiten a las empresas ubicar en el puesto correcto al mejor candidato, por ello creemos que estas pruebas son fundamentales en el momento de ocupar una vacante y se deberían implementar en empresas las cuales aun no tengan estas pruebas como parte de su proceso de selección. Si bien ninguna prueba lúdica determina al cien por ciento cómo es la persona, estas pruebas ayudan a las empresas a determinar el perfil del candidato con un alto grado de efectividad.

Al pasar de los años se han venido desarrollando diferentes tipos de pruebas con las que cada vez se va obteniendo un mejor resultado al momento de escoger un nuevo colaborador, también la inclusión de la tecnología ha hecho que se pueda tener un trabajo más ordenado, completo y rápido. Las empresas que practican estas pruebas lo hacen según su necesidad, dependiendo de cuál sea el perfil y la necesidad del puesto vacante.

Concluido también que la tendencia de las empresas es tener un área de recursos humanos, la cual se preocupe del capital humano y de diferentes actividades en la empresa que permitan al empleado sentirse en un mejor ambiente de trabajo. Junto con esto se desarrolla el área de selección de personal que tiene como objetivo encontrar las personas adecuadas para las vacantes en la empresa, sintiéndose con el compromiso de utilizar pruebas y herramientas que ayuden en el momento de la selección.

Según nuestra investigación, una persona a la que se la ubique en el puesto correcto, sí va a tener un mejor desempeño que una persona ubicada en un puesto no indicado, ya sea por conocimientos, por expectativas o por el hecho de sentirse satisfecho en el puesto ubicado. Una persona no satisfecha implica un rendimiento menor al esperado, mientras que una persona satisfecha va ayudar a la empresa a cumplir sus objetivos de una manera mas óptima.

Finalmente, el área de recursos humanos no tiene como objetivo contratar personas solo para que ocupen un puesto de trabajo vacante. El objetivo fundamental es adquirir un capital humano intelectual que permita el desarrollo y desempeño de la organización logrando reconocimiento y éxito en sus operaciones. Muchas empresas tienen conocimiento de que sus procesos de selección de personal es parte fundamental para su éxito, y por este motivo necesitan implementar métodos como las pruebas lúdicas las cuales permitirán reconocer un candidato adecuado que rinda en el puesto vacante.

## Referencias Bibliográficas

Arthur, D. (1987). *Selección efectiva de personal*. Nueva York: Editorial Norma S.A.

Olleros, M. (1999). El proceso de capacitación y selección de personal. Barcelona: Editorial Gestión 2000.

Nebot, M. (1999). La selección de personal. Madrid: Editorial Fundación Confemetal.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Editorial Lyly Solano.

García, M. (2012). Selección de personal docente con instrumentos técnicos para la unidad educativa particular “Santo Domingo de Guzmán”. Universidad Católica del Ecuador, Ambato

Huizinga, J. (1972). *Homo Ludens: A Study of the Play-Element in Culture*. New York: Editorial Beacon.

Herbert, J. (1993). *Administración de personal*. Buenos Aires: Compañía editorial continental

Maldonado, A. (2013, Octubre). [Entrevista con Lawrence Torres Jefe de selección de personal del Banco General Rumiñahui] Grabación en audio.

Samaniego, A. (2013, Noviembre). [Entrevista con la Gerente de RRHH de Seguros Alianza] Grabación en audio.

Echavarría, C. (2011). La lúdica en los procesos educativos empresariales. Recuperado de [http://www.vitalidadempresarial.com/item/la-ludica-en-los-procesos-educativos-empresariales.html?category\\_id=13](http://www.vitalidadempresarial.com/item/la-ludica-en-los-procesos-educativos-empresariales.html?category_id=13)

Chiaberto, I. (2009). Gestión del talento humano. Editorial Mc Graw Hill, Quinta Edición, Colombia.

Argyris C. (1979). El individuo dentro de la organización. Barcelona: Editorial Herder.

Ballesteros, O. (2011). La lúdica como estrategia didáctica para el desarrollo. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/6560/1/olgapatriaballesteros.2011.pdf>

## Anexos

### Cuestionario para la entrevista

- 1) ¿Cuáles son sus objetivos principales como jefe de selección de personal?
- 2) Desde su punto de vista, ¿cuál o qué tan importante es el talento humano dentro de las empresas?
- 3) ¿Qué puntos o detalles debe tomar la empresa en la hora de seleccionar un candidato nuevo en la empresa?
- 4) ¿Cómo selecciona un nuevo candidato para la empresa?
- 5) ¿Qué métodos considera importantes para seleccionar personal nuevo?
- 6) ¿Considera usted que los juegos o pruebas lúdicas son un método importante para la selección de personal?
- 7) ¿Cómo cree que las pruebas lúdicas pueden ayudar a detectar las habilidades específicas de un nuevo candidato?
- 8) Mediante las pruebas lúdicas: ¿creé usted que se puede llegar a identificar una concordancia entre el puesto requerido y las habilidades de la persona?
- 9) ¿Qué métodos utilizan habitualmente para seleccionar las categorías de empleados clave? ¿Dispone de datos sobre su éxito o fracaso? ¿Tiene idea de sus costes?
- 10) ¿Qué estrategia de selección es la más utilizada y porque se le realiza?
- 11) ¿Está satisfecho con los formularios de evaluación del desempeño que se emplean para las diferentes categorías de empleados? ¿Cuáles son las razones principales de su descontento?
- 12) ¿Qué cambios o mejoras piensa que deberían hacerse respecto a la selección de personal?