



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**EL ANALISIS DE PUESTOS PARA LA DETERMINACION
DE BATERIAS DE SELECCION DE PERSONAL**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N :
MA. ANGELICA CASTILLO LOPEZ
MA. JULIETA HUERTA CORTES
J. GUADALUPE RODRIGUEZ REYES

MEXICO, D. F.

1984



FACULTAD DE PSICOLOGIA



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

REPUBLIC OF THE PHILIPPINES

DEPARTMENT OF EDUCATION



OFFICE OF THE SECRETARY

MANILA

Z5053.08

UNAM.124

1984

cf. 2

1

2

3

4

5

6

7

8

M-20283

type. 1204a



SECRET

1984

Al Director de tesis

Lic. Lucio Cárdenas R.

A nuestra familia

A la Facultad de

Psicología.

Nuestro reconocimiento a la
Cámara Nacional de la Indus
tria de Transformación.

T. R. 3406

INDICE

Introducción.	1
CAPITULO 1 Antecedentes.	3
1.1 Selección de Personal	3
1.2 Psicología Aplicada	3
1.3 Los Test	4
1.4 Investigaciones en México	6
1.5 Que es CANACINTRA	8
CAPITULO 2 Selección de Personal.	10
2.1 Importancia	10
2.2 Definiciones	13
2.3 Los Procedimientos de Selección	14
CAPITULO 3 Análisis de Puestos.	33
3.1 Importancia del Análisis de Puestos	33
3.2 Utilidad	35
3.3 Definiciones	37
3.4 Actividades previas para efectuar el levantamiento de datos.	39
3.5 Recabación de la información.	42
3.6 Partes que constituyen un Análisis de Puestos	43
3.7 Perfiles	46
CAPITULO 4 Pruebas Psicológicas	48
4.1 Importancia	48

4.2	Utilidad	49
4.3	Definiciones	50
4.4	Clasificación de las Pruebas Psicológicas	51
4.5	Integración de las Baterías Psicológicas	56
4.6	Descripción de las Pruebas Psicológicas	59
4.6.1	Pruebas de Inteligencia	59
4.6.2	Pruebas de Personalidad	76
4.6.3	Pruebas de Habilidad	86
CAPITULO 5 METODO		91
5.1	Sujetos	91
5.2	Material	91
5.3	Procedimiento	91
5.4	Organigrama General de CANACINTRA.	95
5.5	Ejemplos de Análisis de Puestos, Perfiles y Baterías de Pruebas Psicológicas.	96
Conclusiones		136
Sugerencias		137
Limitaciones		138
Aportaciones		139
Bibliografía		141
Anexo I		144

INTRODUCCION

Es indiscutible la importancia de la selección -- de personal en cualquier empresa. Desafortunadamente, la -- mayoría de éstas no manejan adecuadamente sus recursos hu-- manos, aún cuando de ellos depende en gran medida su éxito-- o fracaso.

El manejo de los recursos humanos, no ha tenido -- hasta hoy el desarrollo esperado. Las personas que aplican -- las técnicas de selección de personal, análisis de puestos-- y pruebas psicológicas carecen de los conocimientos necesari-- os, o no están al tanto de las innovaciones efectuadas en -- esta área.

Cuando el trabajador ocupa un puesto que no co-- rresponde a sus aptitudes, se siente descontento, lo cual -- debe evitarse para lograr un ambiente adecuado de trabajo.-- Por ello, es necesario definir y analizar cada uno de los -- puestos de la organización para tener un conocimiento am-- plio de las características y requerimientos de cada uno de -- ellos.

Para que exista una adecuación hombre-trabajo es-- necesario llevar a cabo la técnica de análisis de puestos -- de la empresa, lo cual facilita y apoya las técnicas de se-- lección de personal, permitiendo a éstas cumplir su cometi-- do.

Un aspecto que justifica esta técnica es el buen-- funcionamiento de la organización, ya que el individuo debe -- laborar armónicamente con los demás recursos, integrado al-- medio, lo que facilitará el logro de los objetivos preesta-- blecidos por la primera.

El interés por llevar a cabo este trabajo, surgió -- durante la prestación de nuestro servicio social en CANA-- CINTRA (Cámara Nacional de la Industria de Transformación), -- al observar que el proceso de selección de personal se rea-- lizaba sin una adecuada técnica de análisis de puestos, pro

vocando la inadecuada aplicación de pruebas psicológicas, y la utilización de estas indistintamente.

Por todo ello, el propósito de la presente investigación, fue llevar a cabo el levantamiento de datos para la elaboración de análisis de puestos, y de ésta manera, - elaborar el perfil del mismo, sugiriendo las pruebas psicológicas convenientes, para lograr una adecuada selección de personal.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES

1.1 SELECCION DE PERSONAL

A través de la historia podemos conocer que el hombre hacía selección de personas, por medio de la grafología, fisiognomía, frenología y astrología, pero tales procedimientos eran ineficaces y los éxitos obtenidos eran debido a la casualidad (28).

Los sistemas de selección de personal evolucionaron, pero siempre con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, y no es sino hasta los orígenes de la psicología aplicada, cuando se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres (19)

1.2 PSICOLOGIA APLICADA

La psicología aplicada se refiere a los procedimientos y métodos utilizados en la aplicación práctica de los resultados y experiencias proporcionados por la psicología. La psicología aplicada estudia todo lo que tenga alguna relación práctica con aspectos psicológicos al margen de la psicología teórica.

De acuerdo a Rivera Soler, la psicología aplicada se inició en 1840 con los primeros psicólogos experimentales que estudiaban en sus laboratorios fenómenos tales como la sensibilidad a los estímulos visuales, auditivos, el tiempo de reacción, etc. El interés por los fenómenos sensoriales se reflejó en la naturaleza de los primeros tests. La psicología aplicada manifestó la necesidad de un control riguroso de las condiciones en las que se hacían las observaciones: de ahí se demostró la importancia de hacer las observaciones de todos los sujetos en condiciones tipifica-

das, lo que llegó a ser una de las características principales de los test psicológicos.

1.3 LOS TESTS

En 1886 F. Galton, biólogo inglés quien fundó el primer laboratorio antropométrico destinado a la medición de las características físicas y sensoriomotoras de los seres humanos, fué uno de los principales promotores de los tests: a través de todos sus trabajos estableció los principios del método estadístico para así obtener medidas más objetivas y precisas en sus investigaciones. Utilizó el concepto de correlación, que posteriormente fué desarrollado por Karl Pearson (1857- 1936). El estudio científico de las diferencias individuales y la evaluación de las pruebas mentales se iniciaron con el apoyo de la instrumentación matemática.

El término "test mental" fue asignado por el psicólogo norteamericano James Mc Keen Catell en 1890 para definir una serie de pruebas psicológicas, las cuales se utilizaron para estudiar las diferencias individuales que median principalmente las capacidades sensoriales.

En 1905 Alfred Binet, psicólogo francés, publicó con el Dr. Simon un artículo en el cual aparecía el primer test mental, que tenía la finalidad de explorar el nivel intelectual de los anormales. Binet y sus colaboradores se dedicaron a investigar posibles maneras de medir la inteligencia.

Tiene pues, la psicología aplicada una evolución considerable, y la aportación de grandes filósofos, fisiólogos y psicólogos dan origen a la Psicotécnica, Psicotecnia o Psicometría.

El término psicotécnica es atribuido a Williams Stern (1871-1938), quien elaboró diferentes pruebas para la medición de la inteligencia de los individuos, introduciendo la medida de cociente intelectual (C.I.).

Es, sin embargo, Hugo Munsterberg (1863-1916) -- quien la define por primera vez, y a quien se le da el nombre de "Padre de la Psicotécnica", pues su contribución a esta rama de la psicología aplicada, fue la más abundante y la de más valor. Munsterberg define a la psicotécnica como la rama de la psicología aplicada, destinada a obtener resultados prácticos de cuantificaciones en cualquier dominio de la actividad humana.

En 1911, Munsterberg, inició investigaciones sobre las aptitudes individuales de los conductores de tranvías eléctricos, ante el número elevado de accidentes que sucedían, llegó a determinar una serie de razones tanto psicológicas como físicas que motivaban el problema; razón por la que estableció una serie de pruebas que auxiliaron en la selección de ese personal.

Se considera que Hugo Munsterberg realizó el primer libro sobre psicología industrial en 1913 llamado "The Psychology of Industrial Efficiency (Houghton Mifflin Company 1913).

Por el hundimiento del Titanic también realizó una serie de estudios para la selección de oficiales de la marina mercante, pues por el desastre del barco en cuestión, algunos interesados en el problema llegaron a opinar que después de ocurrido el impacto con el iceberg, que ocasionara la catástrofe, los oficiales incurrieron en situaciones de crisis psicológicas, dando órdenes contradictorias. Al efecto Munsterberg, diseñó pruebas para la selección de la oficialidad de la marina.

Contemporáneos al psicólogo citado, existieron otros que aportaron también sus experiencias a la psicotécnica como:

Jean M. Lany en Francia, quien realizó estudios sobre las aptitudes de los mecanógrafos (1905).

Camus y Nepper, también en Francia hicieron estudios sobre las aptitudes de los aviadores (1915).

Woede y Piorkowski en Alemania, iniciaron ciertas pruebas con choferes.

Frank Pearsons en Estados Unidos miembro de la Asociación Cristiana de Jóvenes, estableció pruebas de interés ocupacional para los jóvenes asociados a dicha institución.

Puede decirse que el factor que más influyo en el desarrollo de esta rama de la psicología aplicada, fue la Primera Guerra Mundial, pues los diversos países en guerra se veían en la necesidad de hacer una efectiva selección de sus oficiales. Esta situación se confirmó en la Segunda Guerra Mundial en la que casi todos los ejércitos de los países, participantes contrataron servicios de psicólogos y psicómetras.

En general los movimientos de mayor importancia que impulsaron a la Psicología Industrial son:

La primera y Segunda Guerra Mundial que propició una rápida selección de reclutas, esta necesidad se observó en casi todos los países, pero más destacadamente en los Estados Unidos, y a partir de este último, se impulso a la selección de personal donde se da primordial importancia a las pruebas psicológicas.

1.4 INVESTIGACIONES EN MEXICO.

Con respecto a las investigaciones que se han realizado para tesis se revisaron las siguientes:

- 1.- Rodríguez Guzmán María Dolores, realizó la tesis en el año de 1972, titulada "Estudio de valoración de puestos efectuada en una empresa privada del Estado de México".
- 2.- Reyes Canchola, García Cervantes (1975), "Elaboración de un manual de análisis y evaluación de puestos".

- 3.- Silva Sánchez José Ramón (1975), "Consideraciones teóricas sobre el análisis de puestos desde el punto de vista de la ergonomía".
- 4.- Méndez de Vigo García (1977), "Suscinta revisión del análisis de puestos".
- 5.- Nieto Pérez Adda de los Angeles (1977), "La aplicación del análisis de puestos como factor determinante para la selección de personal".

Las aportaciones que se obtuvieron de estas tesis son en cuanto a la utilización de los siguientes términos:

Definición de análisis de puestos, su utilización, sus técnicas para recopilar información, guía para conducir lo adecuadamente, fines para los que es aplicable, modelos de análisis de puestos y las partes que lo constituyen.

Principalmente, hacemos énfasis en la siguiente tesis, ya que tiene una estrecha relación en su objetivo con el nuestro.

La necesidad principal por la cual surgió la investigación para tesis de Nieto Pérez, se debió a que se detectaron errores dentro del proceso de selección de personal tales como: un alto índice de rotación por la insatisfacción del candidato, provocando a la empresa transtornos y pérdidas con relación a los programas de adiestramiento.

La semejanza de la presente tesis y la nuestra en cuanto a propósito es:

Mejorar el proceso de selección de personal al evitar errores dentro de esta.

La aportación que hacemos a la tesis de Nieto Pérez, es una descripción más detallada a seguir en nuestra investigación, ya que observamos que esta tesis está descrita en una forma general.

1.5 QUE ES CANACINTRA.

A continuación hacemos una descripción general de lo que es CANACINTRA.

La Cámara Nacional de la Industria de Transformación es una institución pública, autónoma y con personalidad jurídica, constituida el 5 de Diciembre de 1941, reconocida como la primera en su género.

Integran la Cámara Nacional de la Industria de Transformación todas aquellas empresas industriales que no estén agrupadas en cámaras específicas o genéricas conforme a su actividad industrial, establecidas de acuerdo con la Ley.

Las setenta y seis mil industrias que agrupa la Institución están consideradas dentro del sector más dinámico del país, el de transformación.

El domicilio de la Cámara es la Ciudad de México y tiene establecidas sesenta y siete delegaciones en todo el territorio nacional, con excepción de los Estados de Nuevo León y Jalisco.

Los objetivos de CANACINTRA son:

- 1.- Representar los intereses generales de la industria asociada.
2. Fomentar el desarrollo de la industria nacional.
3. Participar en la defensa de los intereses de sus asociados, relacionados con sus actividades industriales y prestar a los mismos servicios que señalan los Estatutos vigentes.
4. Ser órgano de consulta del Gobierno.

5. Ejercer el derecho de petición, y solicitar a las autoridades, según el caso, la expedición, modificación o derogación de las leyes y disposiciones administrativas relativas al desarrollo de las actitudes industriales.

En conclusión los temas tratados en este capítulo son antecedentes básicos que permitieron el desarrollo de esta investigación.

CAPITULO 2

SELECCION DE PERSONAL

2.1 IMPORTANCIA.

El objetivo principal de los procedimientos de selección de personal en la industria, es el de utilizar al máximo las capacidades y los intereses de los empleados.

Todo individuo es único en lo que se refiere a la delineación de sus habilidades y de sus experiencias, tales diferencias individuales resultan de la acción recíproca de las predisposiciones hereditarias y de las influencias ambientales. Por ejemplo:

- Las primeras pueden imponerles un límite máximo a sus capacidades intelectuales y físicas.
- Las segundas pueden determinar hasta que grado pueden llegar dichas capacidades.

Tanto factores hereditarios como ambientales determinan nuestros intereses, los cuales pueden a su vez influir sobre la clase de satisfacciones que buscamos en el trabajo y en la vida general.

Los encargados de la Selección de Personal buscan:

10. Que exista cierta evidencia que el solicitante tiene las capacidades y los conocimientos que requiere el desempeño satisfactorio del empleo.
20. Buscan trabajadores que demuestren interés en su trabajo y se sientan estimulados por él, en el mayor grado posible.
30. Que el candidato tenga habilidad potencial para ascender a posiciones de mayor responsabilidad

dentro de la misma compañía.

Los empleados que carecen de las habilidades requeridas, ya sean estos requisitos intelectuales o personales, no pueden trabajar con eficiencia.

El problema fundamental en la selección de personal, es pues de naturaleza previsoría. Se necesita saber de antemano, cuál de entre varios candidatos, será más eficiente, o necesita que se le guíe en la selección de los empleados a modo de hacer uso de sus habilidades, capacidades, conocimientos y características personales.

El proceso de selección de personal rinde dividendos sustanciosos. Cada empleado nuevo significa una inversión de dinero para la compañía. Los costos de la contratación traen consigo otros costos, cada vez que un trabajador abandona un empleo o debe ser cesado, se pierde esta inversión.

Toda empresa se debe preocupar por obtener la mayor eficiencia de sus trabajadores; pero no todas advierten que ésto solo se logra mediante una correcta selección de personal.

El trabajador que ocupa un puesto que no corresponde a sus aptitudes, se siente descontento. El que desempeñe una labor que no está de acuerdo con sus merecimientos personales, se siente víctima de una injusticia. El que hace un trabajo incompatible con sus inclinaciones, es presa de desaliento.

Las técnicas modernas de selección de personal, procuran mediante análisis científicos, imparciales y objetivos encontrar la mejor correspondencia posible entre cada trabajador y la ocupación que se le señale.

Un trabajador cuya ineptitud se desconoce por no haber sido seleccionado adecuadamente, convierte muchos gastos normales en pérdidas irremediables. Esta ineptitud no conocida a tiempo es causa probable de riesgos profesiona-

les, desperfectos en la maquinaria, reclamaciones por un despido que se hizo inevitable, o tramitación de conflictos; consecuencias de un mal sistema, por el que se admite a los trabajadores sin una selección científica que provocará una enfermedad grave y general que padecerá la empresa.

La importancia de una adecuada selección de personal, radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa.

✓ Cuando una empresa carece de métodos adecuados de selección de personal, aparecen síntomas que ponen en peligro su estabilidad; citemos solo algunos ejemplos: excesiva rotación de personal, sensible aumento en los costos de adiestramiento, baja eficiencia en el trabajo y duplicidad de funciones.

Es de gran interés la atención que se le presta a problemas de Relaciones Humanas en las empresas, debido a la importancia de integrar un equipo de trabajadores lo suficientemente instruidos y leales dentro de una organización, ésto justifica la necesidad de una selección adecuada. Para dicha selección, se requiere tener dentro de la organización, una actividad que descubra, desarrolle y mantenga fuentes potenciales de mano de obra, y entreviste, investigue y pruebe a los postulantes a empleo.

El criterio psicológico de la organización de la empresa, trae beneficios no solamente para estas sino también para los trabajadores, pues ha logrado incrementar la producción y productividad, abaratar el costo del producto mejorando además su calidad y a la vez logrando la seguridad ocupacional que trae como posible consecuencia la baja del índice de rotación de personal.

Es importante la selección de personal, ya que si no es adecuada en el ambiente laboral, se pueden dar accidentes, o en el trabajador enfermedades somáticas, neurosis o psicosis.

2.2 DEFINICIONES.

"La selección de personal es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve, para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización". (1)

"La selección, como su nombre lo indica, significa escoger la persona adecuada al puesto". (15)

"La selección es la serie de técnicas encomendadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado". (8)

En la selección "Se busca elegir al empleado más apto para un puesto, teniendo un criterio predictivo que se basa en un profundo conocimiento de las características personales necesarias, para el buen desarrollo del mismo a través de métodos lo más objetivo e impersonales posibles, es decir que sean factibles de ser aplicados a todos los candidatos por igual". (13)

"La selección puede significar el ordenamiento de candidatos para una tarea, de acuerdo con sus capacidades para desempeñarla, o la valoración de candidatos para determinar si poseen o no los requisitos mínimos para la tarea. En cualquier caso, sin embargo, la finalidad es diferenciar a los candidatos más malos de los mejores con el objeto de pronosticar sus posibilidades de éxito futuro". (5)

"Conjunto de técnicas psicométricas o no que sirven para seleccionar a las personas más aptas para un determinado puesto de trabajo".

"Selección de personal es el proceso mediante el cual se busca, se obtiene y se elige al candidato, dentro del total de aspirantes que más se acerque a los requisitos demandados por el puesto a cubrir". (15)

"El hombre adecuado para el puesto adecuado". (18)

2.3 LOS PROCEDIMIENTOS DE SELECCION.

Rivera Soler menciona que los procedimientos de selección se dividen en tradicionales y científicos y estos son:

I.- Procedimientos Tradicionales:

Los procedimientos tradicionales, son formas de selección basadas en la costumbre, y entre ellas es posible señalar las siguientes:

Las recomendaciones.- Este procedimiento puede clasificarse como el más usual, porque es sabido, que la recomendación trae como consecuencia que se coloque al recomendado en un puesto cualquiera, ya que no se presta atención a los conocimientos ni a las aptitudes. Las recomendaciones son producto del compadrazgo y de la amistad de ahí que esa forma de selección no sea correcta.

Las cartas de referencia.- Este procedimiento es también inadecuado porque en la mayoría de las veces cuando un empleado deja una empresa, por "quitárselo de encima" se le extiende una carta de recomendación en términos muy favorables; por otro lado cuando el empleado es bueno y desea separarse, con frecuencia se le extiende una carta en términos concisos, para dificultarle su retiro con la intención de retenerlo.

Tales cartas por lo general tienen una redacción a base de frases prehechas, que no dicen nada acerca de las cualidades de la persona a quien ha sido expedida, por lo que frecuentemente sólo se presta atención a la antigüedad del servicio de quien en ellas se constata.

Las referencias escritas.- Lo mismo que se expuso para la carta de recomendación, puede decirse para las -

referencias escritas, pero con una agravante más, porque las cartas de referencia por lo general son tendenciosas en su información, despegándose de la realidad.

Las referencias orales.- Son desde luego mejores que las escritas porque el desenvolvimiento de la persona que las otorga está libre de frases estereotipadas, y además, se puede ahondar en algunos aspectos en los cuales se tenga interés en conocer.

Fisonomía.- Se opta por hacer la selección de personas por la estatura, los colores de tez y de cabello, siendo ésto obviamente un grave error, porque tales características no significan nada con relación a la inteligencia a los conocimientos y a las aptitudes; a menos que sea un requisito establecido por la empresa, el considerar el aspecto físico.

La impresión personal.- Este procedimiento consiste en el juicio que se hace del candidato en la primera vez que se le ve, habiendo quienes lo califican de eficiente porque consideran que la primera impresión les basta para conocer a una persona. La simple apreciación puede ser errónea, pues basta que intervengan sentimientos involuntarios de simpatía o antipatía, para que la elección sea ineficaz.

La fotografía.- El procedimiento de selección a través de una simple fotografía del candidato, es todavía más errónea que la señalada para la fisonomía, ya que en éstos casos ni siquiera es fiable la apreciación, porque el retoque puede beneficiar o perjudicar al sujeto.

II.- Procedimientos Científicos:

Los procedimientos científicos en la selección de personal, son sistemas que constan de varios pasos perfectamente estructurados y definidos, a través de los cuales se logra hacer una apreciación global del individuo, que permite predecir el éxito o fracaso que el mismo tendrá

en el empleo.

Dentro de la selección de personal, existen tres tipos de modelos científicos y éstos son:

1. El Modelo Tradicional:

El modelo tradicional, utiliza pruebas psicológicas en donde se proporciona hoja de solicitud y se realiza una entrevista, completando ésta información con exámenes para conocer y evaluar a la persona más adecuada a un puesto vacante.

Algunas organizaciones siguen los pasos que a continuación se mencionan (no necesariamente todos):

- 1.- Análisis de Puestos
- 2.- Vacante.
- 3.- Requisición de personal.
- 4.- Reclutamiento de candidatos.
- 5.- Recepción del solicitante.
- 6.- Solicitud de empleo
- 7.- Entrevista inicial o preliminar.
- 8.- Investigación de la historia anterior.
- 9.- Pruebas psicológicas.
- 10.- Entrevista con el jefe inmediato y pruebas de trabajo.
- 11.- Encuesta socioeconómica.
- 12.- Exámen médico.
- 13.- Decisión final.
- 14.- Contratación.
- 15.- Inducción.

Que consisten en:

10. Análisis de puestos, del que su objetivo es determinar los requerimientos que deberá satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente.
20. Vacante.- Se refiere al puesto que no tiene titular, que puede ser de nueva creación o ya existente.
30. Requisición de personal.- Es un resumen de los requisitos que debe reunir la persona para poder cubrir un puesto determinado. En éste punto se debe señalar; puesto, fecha, nombre del Depto, horario, sueldo, sexo, conocimientos, experiencia, fecha en que deberá cubrirse, tiempo por el que se va a contratar a la persona que lo ocupara, escolaridad, edad, cursos que se requieren, idiomas y rasgos físicos deseables.
40. Reclutamiento de candidatos.- Podemos mencionar que dentro del reclutamiento de candidatos, existen dos fuentes: las internas y las externas.

Internas: Son aquellas fuentes como:

- a) El inventario de recursos humanos en el que se puede conocer quien de las personas que estan prestando actualmente servicios en la institución, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conozcan la organización y de los que se puede conocer la actuación que han tenido en el tiempo que tienen prestando sus servicios. Así se permite ascender al personal de la institución a puestos de mayor categoría dentro de la misma, o efectuar traslados.
- b) Cartera de candidatos, aquí se tiene a personas en espera de una oportunidad de trabajo.

- c) Las amistades, parientes o familiares del propio personal, constituyen otra fuente de reclutamiento más cercanas a la institución.
- d) Sindicatos.- Este funciona en el momento que la empresa requiere personal para una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato.

Externas: Las fuentes externas de reclutamiento son:

- a) Las agencias de empleo.
 - b) Medios publicitarios.
 - c) Universidades.
 - d) Bolsas de trabajo.
 - e) y candidatos espontáneos.
50. Recepción del solicitante.- En esta fase del proceso, el solicitante recibe la primera impresión de la empresa y ésta de él. Juegan un papel importante el lugar, la forma y el trato con que son recibidos los solicitantes, así como el aspecto general de la empresa que en ocasiones son definitivos en los candidatos.

Los empleados que intervendrán en la recepción, deben ser oportunamente informados y preparados, desde el vigilante de la puerta, elevadorista, recepcionista o secretaria, ya que resulta molesto para el solicitante, andar indagando por toda la empresa el lugar donde va a ser entrevistado, o peor aún, se ha suscitado el caso de que los propios empleados por desconocimiento, han regresado a los aspirantes al decirles que no hay puestos vacantes.

El lugar destinado para la recepción de candidatos, debe ser de preferencia amplio, limpio, ordenado, ventilado y confortable, con el mobiliario sufi-

ciente que de acuerdo con el número de candidatos se requiera. El tiempo de espera para ser recibido en ésta como en todas las fases del proceso, debe ser lo más corto posible en cualquier puesto a cubrir.

La importancia o autoridad de un entrevistador, no se demuestra dejando al solicitante en larga espera o abandono, ya que por dignidad propia, a todos interesa el trato que se les dé, como aspecto elemental en las relaciones humanas. Una espera corta demuestra organización, previsión y respeto, además de que se crea un clima favorable para realizar la entrevista y no con predisposición, enfado, cansancio o enojo.

En éste paso del proceso, es posible que mediante una capacitación adecuada de la persona o personas que recibirá(n) a los solicitantes, pueda(n) comenzar a hacer anotaciones discretas del comportamiento y actitud que los aspirantes adopten en la antesala.

60. Solicitud de empleo.- La solicitud de empleo es una forma impresa que debe llenar el candidato, una vez que ha surgido de cualquiera de las fuentes de abastecimiento. En ella se solicitan al candidato todos aquellos datos que son de particular interés para la empresa, con el objeto de conocerlo en una forma más concreta. Es el instrumento más utilizado en selección y tiene dos propósitos:

- a) Como inventario biográfico del solicitante.
 - b) Como guía al entrevistador para orientar sus preguntas o puntos de interés.
- En cuanto a la forma impresa, varía ésta y el contenido en función del tamaño y el tipo de empresa, así como el nivel de empleados que se buscan.

- Es un instrumento valioso de pronóstico.
 - En general las formas de solicitud de empleo tratan de obtener información básica y suficiente sobre los siguientes aspectos:
 - a) Datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, registro del IMSS y registro federal de causantes).
 - b) Datos familiares.
 - c) Estudios realizados.
 - d) Educación o capacitación complementaria.
 - e) Idiomas.
 - f) Experiencia ocupacional.
 - g) Puesto y sueldo deseado.
 - h) Disponibilidad para iniciar labores.
 - i) Planes a corto y largo plazo.
 - j) Referencias personales.
 - k) Firma del solicitante.
 - l) Fecha en que se lleno la solicitud.
70. Entrevista inicial o preliminar.- La entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto recabar información para tomar decisiones respecto a la contratación. Esta entrevista pretende "detectar" de manera general y en el mínimo de tiempo posible los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto: Por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc. Con la finalidad de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta, no reúnan los requerimientos del puesto que se pretende cubrir. Debe informársele al candidato la naturaleza del trabajo, el horario, la

remuneración ofrecida y las prestaciones, con el objeto de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso. En caso de que exista interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

80. Investigación de la historia anterior.- En este punto se procede a comprobar y conocer la veracidad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y entrevista, en cuanto a referencias y trabajos anteriores. Esta investigación es el procedimiento que nos proporciona información de la trayectoria laboral del solicitante. Nos orienta básicamente respecto a la calidad laboral, comportamiento, y nos permite advertir la proyección que pudiera tener dentro y fuera de su área, así como conocer aspectos no mencionados por el candidato. Nos proporciona en cierto grado, la estabilidad en sus trabajos anteriores ya que sigue una secuencia cronológica de sus empleos, funciones y causas de separación, arrojando conclusiones al respecto.

La información que se requiera, puede obtenerse mediante la entrevista (personal o telefónica) a personas facultadas (jefes de personal, supervisores, y compañeros que han tenido contacto con el candidato).

Cuando el candidato tiene una amplia experiencia ocupacional, como mínimo, se deben realizar visitas a los tres anteriores empleos, con el fin de investigar honestidad, si realmente estuvo desempeñando el puesto y percibiendo el sueldo que anotó en la solicitud, su puntualidad y su capacidad para supervisar o recibir órdenes.

90. Pruebas Psicológicas.- Estas complementan los datos obtenidos en fases anteriores del proceso, y sus resultados al ser comparados con las fases -

posteriores, permiten obtener un "retrato hablado" del candidato lo más cercano a su realidad. - El fin que persiguen estas pruebas psicológicas - es el de permitir seleccionar al mejor candidato - entre un número determinado y de ser posible acomodarlo al puesto más adecuado para él.

- 10o. Entrevista con el jefe inmediato y pruebas de -- trabajo.- La entrevista y las pruebas de trabajo - son realizados por el futuro jefe inmediato, con - el fin de comprobar que el candidato tenga la ex - periencia laboral y los conocimientos que el pues - to exige.
- 11o. Encuesta socioeconómica.- Permite corroborar de - una manera directa y objetiva en la solicitud y - en la entrevista del proceso de selección, los - datos proporcionados por el candidato, Así mismo se investigan sus condiciones actuales de vida en que se desenvuelve. Es necesario conocer la posi - ción económica del candidato, así como sus condi - ciones de vida y familiares. Puede ser realizada por medio de un cuestionario aplicado por una tra - bajadora social que efectúa visitas a domicilio, - ésto con el fin de observar en donde y en que -- condiciones habita por ejemplo: mobiliario, higie - ne, con quien vive, quienes integran su núcleo - familiar, las condiciones en que se realiza la - entrevista y si dependen personas económicamente - de él. Toda ésta información se debe de obtener - respaldandola con documentos que ratifiquen la - identidad, nivel de ingreso, etc.
- 12o. Examen médico.- El examen médico como siguiente - paso en el proceso selectivo, llena un requisito - legal, que dispone que todo trabajador sea exami - nado físicamente, además sirve para obtener datos valiosos de los índices de una buena salud, de - buenas aptitudes y defectos orgánicos o funciona - les de la persona examinada. Es recomendable -

que sea practicado de ser posible por un médico - con conocimientos de medicina industrial, ya que tendrá una visión más amplia del examen, al enfocarlo directamente a los requisitos que sobre la salud y estado físico del candidato requiera el puesto.

La importancia del examen médico de admisión en las organizaciones, reviste en la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad, afectando los aspectos de desarrollo de dicha organización con repercusiones al desarrollo y progreso del país.

Una segunda importancia del examen médico, es que en sí, constituye una valiosa fuente de información para la empresa, y por su importancia, resulta imprescindible en todo proceso de selección de personal.

El examen médico se aplica casi siempre al final del proceso de selección, porque para ser útil, debe ser lo más completo que sea posible, por lo que sólo debe aplicarse a quienes ya tienen una gran probabilidad de ser contratados.

- 13o. Decisión final.- A través de la información que se obtuvo en cada una de las fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparando los requisitos del puesto con las características de los candidatos. Una vez realizado, se presenta al jefe inmediato, y de ser necesario, al jefe de departamento o jefe del área para su consideración o decisión final.
- 14o. Contratación.- El objetivo de la contratación es formalizar con apego a la Ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes, tanto del trabajador como de la empresa. La falta de contrato escrito es riesgo-

sa, no solo para el trabajador, sino más todavía para la empresa, pues en todos los casos es imputable al patrón la falta de ésta formalidad.

150. Inducción.- La inducción a pesar de ser la última etapa del proceso de selección, es una parte vital del mismo y de la administración de los recursos humanos, ya que es tarea de gran trascendencia e importancia la adecuada integración de los nuevos elementos en cualquier organización.

Objetivos de la Inducción:

- Se debe configurar y establecer las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador dentro de la empresa.
- Ayudarle a que se ajuste a su nuevo ambiente laboral.
- Informarle de las políticas, los reglamentos, las prestaciones y los beneficios de la empresa.
- Crear una actitud favorable hacia la empresa y sus objetivos.
- Reducir la rotación debido a los estudios que sobre el particular se han realizado y que demuestran que llega a su punto máximo en los primeros meses de empleo.
- Ahorrarle tiempo y esfuerzo al trabajador y a la empresa, debido a que si este no está bien informado, constantemente estará formulando preguntas a compañeros que le rodeen.

ASPECTOS BASICOS:

- a) Palabras de bienvenida.

- b) Historia de la empresa.
- c) Políticas de la empresa.
- d) Productos o servicios de la empresa.
- e) Organización y funciones de la empresa.
- f) Reglamento interior de trabajo.
- g) Servicios y prestaciones para los trabajadores.
- h) Políticas de higiene y seguridad.
- i) Orientación hacia el trabajo, deberes y normas.
- j) Planes de capacitación.

En la actualidad, para que la selección de personal sea objetiva; hay que determinar los requerimientos de los recursos humanos, aumentando las fuentes de reclutamiento que permitan encontrar a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental, así como la aptitud para el trabajo de los solicitantes.

Para que las empresas sobrevivan en condiciones de competencia, deben combinar los recursos técnicos, materiales y humanos de que disponen, siendo el recurso humano el elemento más valioso con que cuenta una empresa, ya que éstos dan sentido y significado a los otros recursos, en el logro de los objetivos preestablecidos, así se explica la importancia de detectar los potenciales humanos y la capacidad para el trabajo.

La importancia de una adecuada selección, radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por lo que se debe efectuar en forma secuencial y precisa tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral.
- Trayectoria académica.
- Aspectos psicológicos.

Estos aspectos son componentes básicos de la personalidad de un sujeto, que hacen posible su óptimo desarrollo dentro de una sociedad, y en su ámbito laboral, por lo que deberán ser analizados bajo el mejor control de validez y confiabilidad.

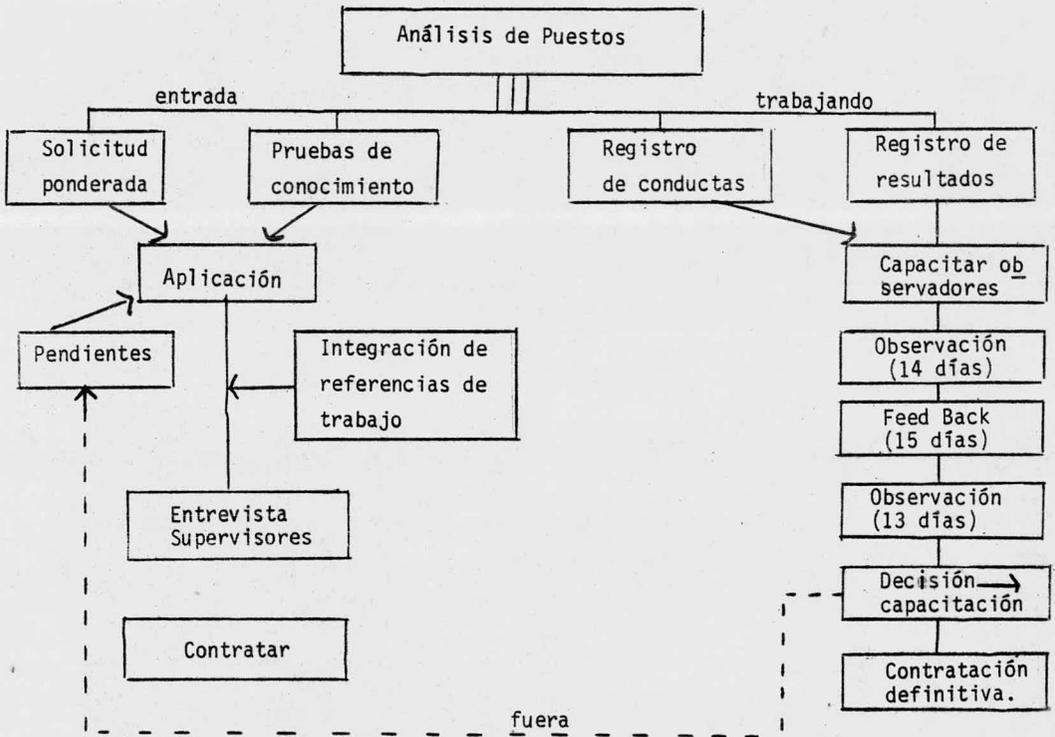
2. El Modelo de Selección por Objetivos que propone Alvaro Jiménez:

Busca en forma práctica encontrar al sujeto adecuado para un puesto específico, pues el candidato prueba su idoneidad para el puesto. Se evalúa directamente el desempeño del candidato durante 28 días que dura el proceso de selección por objetivos.

La selección por objetivos se basa en la observación directa, en la medición de la conducta observable y el registro de resultados.

Secuencia del diagrama de Selección por Objetivos:

- 1.- Se debe contar con una adecuada información sobre las funciones y resultados prescritos para el puesto a seleccionar.
- 2.- Se utiliza la técnica del análisis de puestos.
- 3.- Se define objetivamente el puesto.
- 4.- Se realiza una entrevista con el jefe inmediato y con la persona que actualmente ocupa el puesto.
- 5.- Se observa directamente las funciones (por registro de intervalo, flash, productos permanentes y actividades planeadas).
- 6.- Se lleva a cabo una solicitud ponderada, en la cual se da un determinado peso a los datos en relación con los requisitos establecidos y se tienen dos sistemas de calificación de la solicitud; uno de cancelación y el otro numérico.



- 7.- Se aplican pruebas de conocimientos, las cuales tienen como base la información del análisis de puestos, respecto a las actividades de mayor importancia, de tal manera que se logran los objetivos del puesto.
- 8.- La solicitud ponderada y las pruebas de conocimientos, constituyen la evaluación de entrada; se investiga la veracidad del curriculum, las personas que tienen mayor puntaje son presentadas con el supervisor o el jefe quien decidirá la contratación de uno de ellos.
- 9.- Los candidatos que no avanzaron, pasan a ser archivados en "pendientes".
- 10.- Una vez contratada la persona seleccionada, se presentará a sus labores, donde será observada por personas entrenadas en la medición de conductas, mediante los tipos de registros antes mencionados. Estos registros se llevan a cabo durante los primeros 14 días; en el 15vo. día, se cita a la persona para una entrevista, en la que se le da retroalimentación (feed-back), sobre su conducta; posteriormente se le observará durante un período de 13 días para precisar los cambios en la conducta, y los resultados.
- 11.- Después de haber llevado a cabo los periodos de observación, y de realizar un análisis de los resultados, se llega a la toma de decisión sobre si contratar definitivamente, capacitar o dar de baja y buscar en nuestro archivo en las solicitudes "pendientes" un nuevo candidato.

3.- Centros de Evaluación (assesment center):

El centro de evaluación es un sistema de selección, que consiste en una serie de pruebas y simulaciones de ejecución individual o grupal a la que se somete una serie de individuos, para ser observados por otros previamente entrenados y que mediante un acuerdo entre ellos, señalan

rán a los más adecuados.

Candidatos



Evaluadores

Las líneas indican -
que evaluador debe -
observar a que candi
dato.

Un programa de centro de evaluación se define por las siguientes características:

- 1.- Serie de técnicas múltiples; como ejercicios situacionales, entrevistas, test objetivos y proyectivos, escalas similares y otras medidas que son empleadas, al finalizar con cada una de ellas sea cual fuere la que se haya empleado, se requiere de la interacción del grupo. Las técnicas son seleccionadas para encontrar la ejecución-relativa a dimensiones previamente identificadas como suceso importante para el trabajo.
- 2.- De cuatro a seis asesores dirigen el programa, generalmente tanto candidatos como asesores se desconocen entre sí. Los asesores no dirigen directamente a los asesorados y existen dos o tres niveles de supervisión -- arriba de ellos.
- 3.- De seis a doce participantes son asesorados al mismo tiempo y existe una menor proporción de asesores que de asesorados, que permite la observación directa y sistemática y múltiples evaluaciones de cada asesorado por varios asesores.
- 4.- El grupo dirigente de asesores integra e interpreta -- sus observaciones de cada asesorado juiciosamente y puede emplear pruebas psicológicas u otras medidas psicométricas que complementen éste juicio. Las debilidades -- y potencialidades de un individuo en cada dimensión, -- son evaluadas por una medida global que es una predicción general basada en la elaboración de asesoría.

- 5.- El centro de evaluación, es llevado a cabo fuera del - trabajo, pero no necesariamente fuera de las premisas - de la organización, generalmente en uno o tres días.
- 6.- Los programas de centros de evaluación también tienen - características únicas que varían con la organización - que los emplea. Los programas pueden variar también de acuerdo a las técnicas particulares usadas en su admi- - nistración al identificar y escoger asesorados en el - entrenamiento de los asesores y en el rol del psicólogo de los programas. Los asesores al emitir un juicio ge- - neral de los asesorados, confían éste, principalmente - en las dimensiones desempeñadas e identificadas por el análisis de puestos.

Objetivos del Centro de Evaluación:

- Selección de Supervisores.
- Selección de Gerencia media.
- Identificación de necesidades de capacitación y desa- rrollo de todos los niveles gerenciales.
- Identificación de individuos con potencial para alcan- zar hasta la alta gerencia.
- Selección de individuos con habilidades especializa- das.
- Selección de individuos para aprender actividades es- pecializadas.
- Selección de vendedores.

Otros autores, clasifican las posibilidades en dos grandes grupos:

- a) Como una técnica de selección gerencial que puede - incluir todos los niveles, y de acuerdo a ésto rea- lizar planeación de carrera de cada individuo. La- diferencia es el escenario y el tiempo al cual se -

espera obtener resultados, el hombre potencial y el ya encauzado.

- b) Como una técnica para determinar necesidades de capacitación y entrenamiento.

Administración del Centro de Evaluación.

Para administrar un centro de evaluación, se necesita de elementos humanos y materiales, los humanos son:

- 1.- El administrador, que es la persona directamente responsable del buen funcionamiento y desarrollo del centro, del que sus funciones son:
 - a) Programación del puesto, consiste en seleccionar el lugar en el que se correrá el Centro y las fechas del mismo.
 - b) Programación de los ejercicios, se considera la duración, número de participantes, observadores y papelería necesaria en cada ejercicio. Elaborar una tabla aleatoria para que un observador no califique dos veces al mismo candidato o que realice ejercicios diferentes.
 - c) Vigilar que el equipo utilizado (videograbadoras, grabadoras, mobiliario, papelería), se encuentren en las mejores condiciones y que haya cantidad suficiente.
 - d) Aclarar dudas a observadores y ser moderador en la sesión de evaluación de los participantes, y que cuente con un voto de calidad para evaluarlos.
 - e) Elaborar el reporte final de los resultados del Centro.
- 2.- Los observadores, son aquellos que directamente observan, evalúan y registran la conducta de los candidatos; son gerentes seleccionados por lo menos dos niveles arriba del puesto para el que se hace la selección y que son entrenados con ésta finalidad. En algunos ca--

Los candidatos para este trabajo se da éste trabajo a grupos de psicólogos, lo que coincide con la forma original de aplicación. En caso de que se designe a supervisores para observadores en un Centro de Evaluación, será necesario que se le someta a cursos de capacitación para que su tarea sea realizada correctamente en base a los resultados de sus observaciones.

- 3.- Los candidatos denominados también participantes, generalmente son personal próximo al nivel de supervisores que deseamos proyectar hacia la media y alta gerencia, en períodos de uno a tres o cinco años y a quienes se les dá oportunidad de integrarse a la situación simulada del Centro para demostrar sus habilidades.

Generalmente, éstos se preseleccionan con cinco semanas de anticipación.

Los materiales necesarios son:

- 1.- Un salón grande para discusiones de grupo.
- 2.- Cubículo para entrevistas y trabajos individuales.
- 3.- Una videgrabadora, opcional para optimizar los resultados.

Un Centro de Evaluación, puede variar en complejidad y duración, de acuerdo al puesto a evaluar. En términos generales podemos decir que va de uno a tres días de aplicación.

Esta técnica está compuesta de simulaciones de problemas y situaciones estrechamente relacionados con el trabajo actual. Los participantes deben manejar tales situaciones bajo la vigilancia de los observadores entrenados, que son los que registran la conducta que observan, la califican y distribuyen de acuerdo a las dimensiones identificadas para la organización en cuestión, como crítica o requisito mínimo para triunfar en el puesto o puestos en consideración.

CAPITULO 3

ANALISIS DE PUESTOS

3.1 IMPORTANCIA

Para lograr el eficiente desarrollo de un puesto, es necesario hacer una clasificación detallada de lo que se hace en éste, así como de las características, conocimientos y aptitudes personales que deben tener los aspirantes para poder desempeñarlo.

El análisis de puestos es importante porque cualquier elemento integrado a una organización requiere ser reclutado, seleccionado, contratado y evaluado con frecuencia en función precisamente de un puesto. A partir de la correcta definición y estructuración del análisis, se estará iniciando la tecnificación de la administración de recursos humanos.

Mediante el análisis de puestos, se obtiene información sobre los puestos de una organización y permite describirlos con exactitud y fijar requisitos y especificaciones que se ajusten a la realidad. La información que interesa concierne al puesto y no a quien lo desempeña en la actualidad.

Dependiendo de las funciones que han de realizarse en el puesto se requerirán algunas habilidades, estudios, experiencias e iniciativa, ya que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, variarán en cada caso.

Examinar las características de cada puesto, resulta importante a fin de establecer los requisitos necesarios para desarrollarlo con posibilidades de éxito.

Para garantizar un nivel de eficiencia en el trabajo, debe existir una correcta adecuación del hombre con su trabajo, por lo tanto, es necesario que en todos y cada-

uno de los puestos se definan las actividades y responsabilidades que tienen que cumplirse, así como los requisitos mínimos que el trabajo exige a la persona que lo ocupe, - de tal manera que puede desempeñarlo con la eficiencia requerida y desarrollar sus capacidades.

Cuando no existe el análisis de puestos, se dificulta la adecuación del hombre con su trabajo, por lo que la selección de personal es ineficiente.

El análisis de puestos se aboca al estudio del trabajo, considerando sus elementos constitutivos, definiéndolos concretamente y señalando los requisitos mínimos para la persona que lo ocupe.

F. Arias Galicia menciona que es conveniente utilizar el análisis de puestos ya que satisface los siguientes requisitos:

1. La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 25, fracción III, establece que deberá tenerse por escrito "el servicio o servicios que deberán prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible". Así como, el artículo 47, fracción XI, nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, al "desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado". Por último, el artículo 134 en su fracción IV marca como obligación de los trabajadores "ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenido".
2. Necesidad Social:

El hombre actual, pasa la mayor parte de su tiempo en el trabajo, lo que constituye un 50% de la vida que pasa en estado de vigilia, lo que implica que en este tiempo no puede renunciar a su personalidad, intereses, sentimientos o motivaciones, por lo que su trabajo cons

tituye una realización de sus potencialidades.

Si por el contrario, el trabajo que desempeña le causa - ansiedad, monotonía o no le agrada, se tendrá un hombre - que ha sido reduciendo a la categoría de componente de - la máquina productiva.

Así, se hace necesario definir cada puesto, sus caracte - rísticas y los requerimientos deseables de quien lo vāya a ocupar, a fin de conjugar los intereses de éste con el trabajo a realizar.

3. Necesidades, eficiencia y productividad:

La eficiencia y la productividad en el trabajo son dos - aspectos de suma importancia, por lo que se hace necesari - o efectuar un estudio analítico del trabajo, a nivel - de los puestos que componen una organización. Es por - esto que el análisis de puestos se justifica en toda em - presa.

3.2 UTILIDAD DEL ANALISIS DE PUESTOS

El fin del análisis de puestos es que las organi - zaciones planeen mejor los recursos humanos con que cuentan, ya que se considera que este es básico para iniciar una ade - cuada administración.

Las utilidades que se pueden dar al análisis de puestos son:

- 1) Para el mejoramiento de programas de reclutamiento.
- 2) Para establecer los requerimientos de la selección de - personal.
- 3) En la preparación de exámenes de admisión.
- 4) En el mejoramiento de los programas de inducción.
- 5) En el mejoramiento de los sistemas de trabajo.
- 6) En el desarrollo de los recursos humanos.
- 7) Para distribuir adecuadamente los trabajos y responsabi - lidades.

- 8) Para estructurar programas de adiestramiento y capacitación.
- 9) Para definir y establecer líneas de autoridad.
- 10) Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
- 11) Para establecer promociones, aumentos, transferencias y programas de incentivos.
- 12) Para estructurar programas de higiene y seguridad industrial.
- 13) Para clasificar los puestos en directivos, administrativos, profesionales y de no supervisión, con el objeto de determinar las excepciones a los requisitos legales sobre el salario mínimo y tiempo extra.
- 14) Para establecer programas de administración de sueldos y salarios.
- 15) Para proporcionar los datos necesarios del puesto, para aconsejar a los trabajadores, es decir como-consejo vocacional.
- 16) Para establecer programas de tiempos y movimientos.
- 17) Para solución de conflictos laborales.
- 18) Para establecer una adecuada comunicación inter-empresarial.
- 19) Para analizar y mejorar la organización.
- 20) Para supervisión del personal.
- 21) Como valioso instrumento en auditorías administrativas.
- 22) Para establecer bases en los negocios con el sindicato.
- 23) Para fines contables y presupuestales.
- 24) Para determinar montos de fianzas y seguros.
- 25) Para determinar los requisitos contra los cuales puede medirse la eficiencia del empleado es decir, calificación de méritos.
- 26) Como parte integrante de manuales de organización.

- 27) Para orientar y obviar discusiones de contratación, -- tanto individual como colectiva.
- 28) Para establecer el promedio de encuestas de sueldos y - salarios contra estandar del mercado.

En toda empresa existe la necesidad de contar con personal capacitado y mantenerlo satisfecho tanto en el aspecto económico, como psicológico.

3.3 DEFINICIONES DE ANALISIS DE PUESTOS

Análisis de puestos "es la técnica que sirve para determinar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo." (19)

Análisis de puestos "es el procedimiento mediante el cual los hechos; tareas, procedimientos, responsabilidades y requisitos personales, con respecto a cada trabajo, - se descubren y observan sistemáticamente". (15)

El análisis de puestos "se define como el proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado - ejercicio y que diferencian al trabajo de todos los demás". (6)

Análisis de puestos "es un método cuya finalidad- estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que deberá satisfacer la persona que va a de- - sempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que -- privan en el sistema donde se encuentra enclavado". (1)

Análisis de puestos "es la separación y ordena- - miento científico de los elementos que integran un puesto". (18)

Análisis de puestos " es lo que cada trabajador-- hace, las condiciones en que las hace, y las aptitudes que requiere para hacerlo bien". (18)

Análisis de puestos "es un documento conciso de - información que identifica la tarea por cumplir y la respon- sabilidad que implica el puesto. Bosqueja la relación ante el puesto y otros puestos en la organización, los requisi- tos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de -- ejecución". (9)

Análisis de puestos "es la técnica de recopila -- ción de información acerca de las funciones, operaciones y- responsabilidades de un puesto, que formarán en condiciones específicas la descripción del mismo". (7)

Análisis de puestos "es un procedimiento más que- tiene por objeto lograr que las organizaciones administren- mejor los recursos humanos con que cuenta". (10)

El análisis de puestos "es una investigación so- bre los mismos, encaminados a conocer y definir su conteni- do y requisitos. Lo fundamental en ésta técnica, es la se- paración y ordenamiento, de los elementos que componen un - todo". (8)

El análisis de puestos "es el descubrimiento de - las conductas del empleado, que son necesarias para que el- puesto sea desempeñado con éxito". (4)

El análisis de puestos "es un conjunto de tareas, deberes y responsabilidades que en el marco de ciertas con- diciones de trabajo, constituye la labor corriente de un - individuo". (7)

El análisis de puestos "es la determinación de - las tareas que comprende el trabajo y de las habilidades - requeridas por el trabajador para obtener en el un rendi- - miento satisfactorio y que lo diferencia de los demás". (7)

El análisis de puestos "se considera como un enfrentamiento ante el hecho concreto de una tarea para conocerla lo más perfectamente posible, y nunca extenderse más allá de la recogida de datos". (7)

El análisis de puestos "es un proceso que estudia los deberes, responsabilidades y condiciones de trabajo". (7)

El análisis de puestos "es la definición y el estudio de una ocupación y de las condiciones bajo las cuales se realiza, con objeto de determinar sus requisitos desde el punto de vista de organización". (7)

3.4 ACTIVIDADES PREVIAS PARA REALIZAR EL LEVANTAMIENTO DE DATOS:

El levantamiento de datos para el análisis de puestos requiere de los siguientes pasos:

1) La aprobación de la Gerencia o Dirección General:

El contar con la aprobación de la Gerencia, significa el punto de partida para realizar procedimientos administrativos; pero se hace necesario la presentación de un planteamiento del sistema como inversión y hacer un presupuesto de su costo, el que deberá ser claro, preciso y justificable, así también se deberán enlistar los beneficios que se obtendrán.

2) Fijar objetivos:

Es necesario determinar los objetivos del análisis para conocer los factores que van a ser investigados o la forma en que la obtención de los datos se van a estructurar, esto es responder a las preguntas: qué es lo que nos va a servir y para qué nos va a servir.

3) Establecer un programa de acción:

Que servirá para determinar, la secuencia en que se

hará el análisis, tiempo aproximado en que se llevará a cabo y saber si estamos cumpliendo con los objetivos establecidos.

4) Seleccionar al personal que hará el análisis:

Las personas que realicen el levantamiento de datos - para el análisis de puestos, deberán cumplir los siguientes requisitos: capacidad de observación, mente-analítica y facilidad para expresarse clara y objetivamente. Se debe especificar si estas personas serán - del personal de la propia empresa o personas ajenas a ésta.

5) Entrenar a los analistas:

Es necesario que éstos tengan una preparación adecuada, es decir, entrenados en el manejo de técnicas o situaciones, para ello es conveniente que estas personas - hagan un recorrido por la empresa para obtener información que les servirá para apreciar con detalle que elementos integran cada puesto.

6) Definir métodos de trabajo y diseñar instrumentos de - recopilación de datos:

Los métodos que se utilizan en la extracción de información más comunes son: la entrevista, los cuestionarios y la observación directa.

El diseño se refiere a elaborar instrumentos adecuados en cuanto al orden, secuencia y nivel de aplicación: - debe de tomar en cuenta el tipo de lenguaje que va a utilizar y que corresponda al nivel del personal de quien se obtendrá la información. El instrumento se - debe diseñar, pilotear y corregir.

7) Campaña de información y motivación a los trabajadores:

Para la eficiencia del análisis de puestos, debemos - contar con la cooperación de los trabajadores, informan

do al personal involucrado en el análisis de puestos - que es lo que se va a hacer. Al transmitir esta información podemos apoyarnos con folletos, carteles, boletines o conferencias, que indiquen las finalidades y beneficios que persigue el análisis. Esta información debe llegar directamente a las personas involucradas - para evitar que se distorcione.

La campaña de motivación se debe hacer simultáneamente a la de información, con el fin de obtener la cooperación del personal y convencerlo de que cada trabajador involucrado es un elemento importante en el análisis de puestos y que la ayuda que proporcione será de gran utilidad.

8) Selección de los ocupantes de quienes se obtendrá información:

Otro punto importante para garantizar un análisis eficiente, es el contar con los trabajadores adecuados - que servirán para el mismo.

Esta selección se hace en función de aspectos como:

- a) Su experiencia en el puesto.
- b) Capacidad adecuada de rendimiento.
- c) Facilidad para comunicarse.
- d) Responsabilidad que posee.
- e) Tipo de relaciones con otros trabajadores.

9) Participación del sindicato:

Sin el consentimiento del sindicato podría ser muy difícil que el estudio llegará a buen fin; por ello debe buscarse su participación con la que, incluso, puede influir favorablemente en el personal.

10) Participación de gerentes y jefes:

Del apoyo que den los jefes y gerentes dependerá en gran porcentaje el éxito del estudio; por esto es conve

niente presentar el proyecto ante ellos, aclarar las dudas que surjan y solicitar sus opiniones.

3.5 RECABACION DE INFORMACION.

Los medios para conocer que elementos integran cada puesto son: la observación, la entrevista y el cuestionario.

La observación.- esta se lleva a cabo en el lugar donde se desarrolla el trabajo y es conveniente tomar datos por escrito.

Se recomienda llevar a cabo una conversación informal con el empleado y mostrarnos amistosos durante la observación, con el fin de que nuestra presencia no le moleste. Su realización implica que el trabajador no se sienta incomodo por la presencia del analista, a fin de que la persona observada realice sus actividades de la manera más natural posible.

Es necesario que el analista observe todas las operaciones que el empleado lleve a cabo, y anote el tiempo que se lleva al realizarlas, así como la calidad, cantidad, precisión y rapidez necesaria.

Este método permite recabar información, pero no debe emplearse en forma exclusiva puesto que no resulta suficiente, como en el caso en que el trabajador realiza actividades periódicas o eventuales, que no lleva a cabo en el momento de la observación.

La entrevista.- La observación se puede complementar con explicaciones verbales del trabajador y el supervisor inmediato, ya que podrá hablar más ampliamente sobre sus actividades y de como las realiza, permitiendo que lo haga ampliamente, pero cuidando de que sea en forma ordenada.

Al realizar la entrevista es importante establecer

un rapport con el entrevistado, pues de esto depende que -
 obtengamos una mejor información sobre las actividades del-
 puesto. Una buena estrategia para establecer el rapport -
 es el iniciar informándole la importancia que tiene el uso-
 del análisis de puestos y los beneficios que implica.

Los cuestionarios.- Para que un cuestionario sea-
 confiable y válido se debe establecer precisa y claramente-
 la información que deseamos obtener, por lo que se deben -
 muestrear las preguntas que éste contiene, con el fin de --
 descartar las innecesarias y hacer las adaptaciones neces-
 arias.

3.6 PARTES QUE CONSTITUYEN UN ANALISIS DE PUESTOS.

Para identificar los elementos que se incluyen -
 en el contenido y los requisitos del puesto, podemos utili-
 zar dos partes esenciales del análisis de puestos que son:

- I. Descripción del puesto y
- II. Especificación del puesto.

La descripción se divide en tres partes: la iden-
 tificación o encabezado, la descripción genérica y descrip-
 ción específica.

El encabezado, contiene los datos de identifica--
 ción del puesto: título del puesto, número o clave, catego-
 ría, ubicación, horario, sueldo asignado al puesto, jerar-
 quía y contactos, puestos de dependencia o supervisión, má-
 quinas o herramientas empleadas, número de trabajadores que
 desempeñan el puesto, antigüedad en el puesto y en la empre-
 sa.

La descripción genérica consiste en dar una ex- -
 plicación de las actividades que se realizan en el puesto -
 como un todo, en forma muy breve, y su principal función es
 mencionar el objetivo básico del puesto, dando base a la -
 descripción específica.

La descripción específica es una exposición detallada de las operaciones que se realizan en un puesto determinado.

Cuando el trabajo es un proceso largo, es conveniente separarlo en etapas, así como enumerar las actividades en orden cronológico, y se incluyen los siguientes puntos:

- 1.- Actividades diarias.
- 2.- Actividades periódicas.
- 3.- Actividades eventuales.

La especificación es una derivación de la descripción que pone énfasis en los requisitos necesarios para desempeñar el trabajo, como: habilidad, responsabilidad, esfuerzo, así como las condiciones a las que se somete el titular del puesto.

- 1) Habilidad.- Es la capacidad necesaria para desempeñar el puesto y se divide en dos tipos:
 - a) Habilidad física
 - b) Habilidad mental.

La habilidad física incluye los siguientes elementos: entrenamiento, destreza, agilidad y rapidez.

La habilidad mental incluye: escolaridad, experiencia (la que se requiere para desempeñar el puesto se dan en términos de tiempo mínimo y máximo necesario), criterio, iniciativa, conocimientos, capacidad de expresión e ingenio.

- 2) Responsabilidad: es la implicación de la actividad propia del puesto y de la relación de ésta con el proceso-productivo, el equipo que se maneja, los datos confidenciales, trámites, procesos, la calidad, la cantidad, el dinero, los costos, los informes, el trabajo de otros y

la seguridad de otros. La responsabilidad esta determinada por los errores que pueda cometer el trabajador al realizar sus labores, en términos de probabilidad y consecuencias de los mismos.

- 3) Esfuerzo: Puede ser físico o mental y se determina en gran parte por el tipo de habilidad que requiera el trabajador y la intensidad en que ésta se aplica para de--sempeñar el puesto.

En el esfuerzo físico se pueden enumerar los siguientes: fuerza física requerida, tensión muscular, cansancio físico y postura.

En el esfuerzo mental pueden enumerarse los siguientes: atención visual y auditiva, fatiga mental, concentración, tensión nerviosa, volumen y ritmo de trabajo.

En general, al analizarse el factor esfuerzo, se debe to--mar en cuenta: el grado de concentración que requiere - el trabajo, la velocidad con que debe llevarse a cabo, - la cantidad de pesos, las distancias que recorre el trabajador durante el desempeño de sus actividades y las - posturas que debe adoptar para realizarlos.

- 4) Condiciones de trabajo: implica aquellas condiciones - físicas del medio ambiente en que se realiza el trabajo y los riesgos a los que está expuesto el ocupante del - mismo.

a) Medio ambiente: Iluminación, temperatura, humedad, - ventilación, ruido, limpieza, olores desagradables y espacio.

b) Posición: Esta se debe especificar en términos fisio lógicos anotando las posiciones que adopte el traba-jador para realizar sus actividades.

c) Riesgos: Pueden ser de dos tipos:

-- Contraer enfermedades y

-- De accidentes.

Suele incluirse en este punto, consideraciones del trabajador con respecto a las labores que realiza, es decir si lo siente monótono o no, si se siente aislado o si considera que su remuneración es justa.

Otro requerimiento del puesto son los datos adicionales para nuestro análisis y se refiere a condiciones de tipo físico que necesita el empleado para cubrir el puesto. Algunos dependen de políticas de la empresa como: edad (se señala límite mínimo y máximo), sexo, peso, estado civil, capacidad para viajar, si puede o no ser estudiante, nacionalidad y presentación.

Por último se pide el nombre del entrevistado con el fin de evaluar la confiabilidad de la información, se incluye además la revisión por el jefe inmediato superior mencionando las modificaciones hechas, la aprobación definitiva y la fecha de la misma.

Todo lo hasta aquí expuesto es para recabar la información sobre las actividades y requerimientos del puesto y consignarla por escrito en forma lógica y ordenada. Esta requiere ciertos requisitos de estilo como: la claridad, la sencillez, la concisión, la precisión y la viveza, siendo estos necesarios para hacer el análisis de puestos lo más sencillo para su mejor manejo y funcionamiento.

3.7 PERFILES.

Para realizar una adecuada selección de personal, se debe de considerar el perfil del puesto, el cual se basa en el análisis de puestos.

Un perfil del puesto es aquel escrito en el que se enuncian las características deseables del candidato próximo a ocupar un puesto determinado.

Existen dos tipos de perfiles:

1. Perfil ideal

2. Perfil real.

El perfil ideal es aquel en que se enuncian las características que deberá poseer el candidato.

En el perfil real se enuncian las características que posee el candidato, obtenidas a través de los pasos del proceso de selección.

Con los dos tipos de perfiles se logra hacer una comparación que servirá para tomar una decisión de si el candidato es apto o no para ocupar el puesto.

Para facilitar la comparación de cada uno de los perfiles, es recomendable graficar posteriormente las características tanto reales como ideales.

El perfil del puesto deberá contener los siguientes datos: puesto, edad, sexo, estado civil, escolaridad, experiencia, rasgos físicos y rasgos psicológicos.

Para elaborar el método más adecuado de evaluación se debe dar una gran importancia a los rasgos psicológicos, los que se refieren básicamente al área intelectual, de personalidad y de habilidad. Las características intelectuales se determinan por los factores de capacidad, en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración y observación que el puesto requiera. Las características de habilidad con las condiciones técnicamente determinadas en el tipo de labor a desempeñar, y las de personalidad por factores internos como: motivación, intereses, estabilidad emocional o juicio.

Los datos que contiene el perfil del puesto, constituyen la base para proceder a la integración de una batería de pruebas psicológicas.

CAPITULO 4

PRUEBAS PSICOLOGICAS

4.1 IMPORTANCIA

Las pruebas psicológicas, por su efectividad han logrado alcanzar un sitio firme y reconocido en la empresa, sobre todo en las grandes industrias, ya que se aceptan como instrumentos importantes para la selección de personal.

El uso de pruebas psicológicas en la industria -- presuponen un criterio de eficiencia en el trabajo, que permiten predecir específicamente quienes van a producir más y quienes van a dar más calidad, ya que todos los trabajadores requieren de una serie de aptitudes, habilidades, capacidades, así como de una cierta personalidad e inteligencia para ocupar un puesto.

La función básica de los tests consiste en medir las diferencias entre los individuos o entre las reacciones del mismo individuo en distintas operaciones. Todos los seres humanos son diferentes, "las diferencias individuales se definen como las variaciones que existen respecto a -- ciertas características personales que se presentan entre los miembros de un grupo" (1). No todo el mundo tiene las mismas aptitudes para el dibujo o para la contabilidad ; - tales factores se presentan con mayor intensidad en algunas personas y son casi nulos en otras. Estas diferencias son características particulares, como por ejemplo: la apariencia física, la fluidez verbal, la estatura, el peso, la - educación, la experiencia laboral, las formas de ejecutar - las tareas en el trabajo, y otras aptitudes y cualidades - que pueden medirse.

Por lo anterior los tests, son instrumentos que nos proporcionan datos sobre el candidato, y estos datos - en conjunto con los que se obtienen en las diferentes fases del proceso de selección, permiten tomar una decisión de la contratación del aspirante al empleo.

Al aplicar pruebas a los aspirantes, es posible - seleccionar a los candidatos en perspectiva, a puestos en los que se adapten mejor por sus habilidades, aptitudes, - inteligencia, personalidad e intereses.

Las pruebas que se vayan administrar, deben ser - seleccionadas, y esta tarea corresponde al psicólogo del - trabajo ya que sólo él puede valorar el material obtenible en el mercado, e incluso elaborar nuevas pruebas para satisfacer las necesidades de la empresa. Se recomienda - que al aplicar y calificar estas pruebas psicológicas, lo-- realice la misma persona para que la interpretación sea lo-- más completa posible.

En general, la importancia de las pruebas psicológicas es:

- 1) Que se utilizan como instrumentos de predicción para el desempeño posterior en el empleo.
- 2) Como bases para evaluar el actual nivel de desempeño - del trabajo y las capacidades, conocimientos y características de la personalidad relacionadas con el mismo.

En donde más se hace notar la aplicación de las - pruebas psicológicas en relación con la predicción, es en - el caso de las pruebas previas destinadas a la selección de personal.

4.2 UTILIDAD.

Las pruebas psicológicas en la industria se utilizan para:

- 1) Selección de nuevos empleados.
- 2) Colocación de los empleados en los distintos trabajos.
- 3) Traslado de los empleados.
- 4) Ascenso de los empleados.
- 5) Valoración de la eficiencia de los programas de adiestra

miento.

- 6) Determinación de las necesidades que hay en la compañía de adiestrar al personal.
- 7) Asesoramiento y consejo de los empleados.

4.3 DEFINICIONES.

En esta tesis emplearemos los términos test y -- prueba como sinónimos, aunque algunos autores mencionan que hay diferencia entre ambos.

La Asociación Internacional de Psicotecnia adoptó el siguiente concepto "Es una tarea a realizar, idéntica - para todos los sujetos examinados, con una técnica precisa para la apreciación del éxito o fracaso, o para la puntuación numérica del éxito. Esta tarea puede poner en juego -- ya sea conocimientos adquiridos (test pedagógico), ya sea - funciones sensoriomotrices o mentales (test psicológico)".

Pichot propone la siguiente definición "Se llama test mental a una situación experimental estandarizado que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado, ya sea cuantitativa, ya sea tipológicamente."

"El test es un método psicológico mediante el -- cual se provoca en una persona una forma de conducta que - admite una apreciación objetiva y cuantitativa". (1)

"Un test es un experimento en donde se procura - que las condiciones de tiempo, lugar y estímulos del ambiente, no varíen; mientras lo único que cambia son las respuestas, la conducta de los sujetos, colocados en estas condiciones". (15)

"Una prueba constituye un patrón de medida aplicada de manera uniforme y sistemática de la misma manera a-

todas las personas sujetas de evaluó. La evaluación es en base a una escala común de conformidades en la que las personas son ordenadas a lo largo de una serie continua del rasgo o la característica que se evalúa por medio de la prueba". (4)

Una prueba psicológica "tiene la finalidad de conocer las reacciones mentales, perceptivas, sensoriales o motoras, para mensurar aspectos del individuo a quien se aplican, tales como: la personalidad, inteligencia, los conocimientos o las aptitudes, con el objeto de decidir la aceptación o el rechazo de su incorporación a un organismo al que ha solicitado su ingreso, o al que tenga interés en pertenecer. Tal mensuración es confiable, porque previamente la prueba o pruebas aplicadas fueron suministradas a otros individuos colocados en situación similar, por lo que la calificación obtenida por el examinado, es el resultado de una comparación con una evaluación estadística, que reúne condiciones de objetividad, consistencia, validez, comparabilidad, justa apreciación y fiabilidad". (9)

"Una prueba psicológica es una técnica sistemática que compara la conducta de dos o más personas". (12)

"Es un patrón de medida aplicada de manera uniforme y sistemática para todos los sujetos a quienes se les pretende medir". (8)

"Un test psicológico constituye una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta". (13)

4.4 CLASIFICACION DE LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS

Las pruebas psicológicas de acuerdo a sus características se dividen en:

En cuanto a su forma de interpretación:

- Proyectivas
- No proyectivas.

Pruebas proyectivas.- Estas son subjetivas, y contienen preguntas abiertas, por su estructura, la respuesta al estímulo o reactivo propuesto no es limitativo; y por el contrario, admite alternativas. Por ejemplo:

Si la gente trabajó (o trabajará) bajo mis órdenes (es una frase a completar que acepta multitud de respuestas). El tipo de calificación de estas pruebas es subjetiva.

Pruebas no proyectivas.- Estas son objetivas, por su estructura; el tipo de respuesta es limitativa ya que no acepta respuestas múltiples, y sólo pueden ser:

Falso o verdadero
Opción múltiple.

Por ejemplo:

Si un vendedor de periódico cobra \$35.00 a cada cliente, ¿Cuánto recoge de 10 clientes?.

Esta pregunta sólo acepta la respuesta de \$350.00

De acuerdo con su forma de administración:

- Individual
- Colectiva
- Autoadministrada.

Individual.- Son administradas por el examinador, a un sujeto, en condiciones privadas, o sea en un lugar especial, en donde sólo se encuentren ambos (examinador y examinado), en condiciones óptimas para ejecutar las tareas que tendrá que realizar el sujeto.

Colectiva.- Un mismo tipo de examen es administrado a varias personas simultáneamente, para que en éste tipo de aplicación los resultados sean confiables y válidos, lo aconsejable es que los grupos a examinar, no excedan de 15-

sujetos.

Autoadministradas.- Consiste en someter al sujeto a las mismas condiciones que en el tipo de administración individual, excepto en que aquí el examinador solamente da las instrucciones acerca de lo que ha de ejecutar el sujeto, pudiendo ausentarse, dejando trabajar tranquilamente a éste.

Por su forma de realización:

- De lápiz y papel
- De ejecución (instrumentales)
- Orales

De lápiz y papel.- Son las más comunes y se refieren a contestar preguntas, o a resolver problemas en forma escrita, hacer marcas, trazar líneas o dibujos.

De ejecución.- Consiste en la medición práctica a través de aparatos y dispositivos mecánicos. Ya que el sujeto tiene que manipular instrumentos.

Orales.- Se refiere a las pruebas en las que el examinado responde a las preguntas que se formulen, verbalmente.

En cuanto al tiempo de aplicación:

- Velocidad
- Potencia.

Velocidad.- Exigen del examinado la ejecución más rápida, en que pueda realizar la tarea ya que tiene un límite de tiempo, una vez terminado este debe entregar la prueba aunque no haya contestado todas las preguntas.

Potencia.- Son aquellas pruebas en las que el examinado se le pide que emplee toda su capacidad en el examen, es decir que realice lo más que pueda, sin un límite de tiempo.

Características que miden las pruebas:

- Inteligencia
- Conocimientos
- Rendimiento
- Aptitudes
- Intereses
- Personalidad
- Realización o habilidad

Inteligencia.- Miden la capacidad general de las personas, su coeficiente intelectual. Así como sus capacidades específicas tales como: memoria, razonamiento, percepción, vocabulario, rapidez de aprendizaje, etc.

De conocimientos.- Investigan el grado de información que el examinado tiene acerca de un determinado sector cultural.

De rendimiento.- Miden la eficiencia adquirida por el sujeto, para realizar una determinada tarea, que puede hacer referencia a una actividad mental o motriz.

De aptitud.- Las aptitudes son capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos o habilidades y desempeñar así determinada actividad o empleo.

Miden las aptitudes potenciales de los sujetos tales como: relaciones espaciales, habilidad numérica, inteligencia, mecánica, así como diversos tipos de destrezas, también incluye medidas de funciones sensoriales tales como la visión, el oído y equilibrio.

El objetivo de estas pruebas es saber antes del adiestramiento, si un sujeto tiene posibilidades de realizar bien una tarea después de ser entrenado para ella.

Las pruebas evalúan la aptitud aritmética, capacidad para el dibujo, aptitud musical, etc.

De interés.- Son elaboradas para descubrir el inte

rés personal y sugerir que tipos de trabajos pueden satisfacerlos.

En la selección de personal, el análisis de los intereses es importante para descubrir los tipos o modelos que están asociados con el éxito en el trabajo.

De personalidad.- En estas pruebas el candidato "proyecta" reacciones de acuerdo con las características de su personalidad, frente a los estímulos que le son presentados.

Estos tests hacen una evaluación estimativa del comportamiento, actitudes, motivación, impulso y estabilidad emocional.

De habilidad.- Miden la habilidad real del candidato, tal como es y su alcance. Y se consideran dos aspectos:

- 1) La habilidad propiamente dicha, que se desarrollará con el entrenamiento posterior.
- 2) La capacidad de realización, que comprende los efectos del entrenamiento.

Por lo tanto, una prueba de realización mide la resultante conjunta de la habilidad y el entrenamiento, y estas resultantes pueden ser mejoradas con el entrenamiento posterior.

Ejemplo de estas pruebas son las de oficio, que involucran al conocimiento cierto grado de habilidad especializada.

Por su composición:

- Unica
- Graduadas
- Bateria

Unicas.- Son destinadas a conocer sólo un aspecto del examinado, como: una aptitud, su inteligencia, etc.

Graduadas.- Consisten en un grupo de exámenes, con un grado de dificultad creciente, destinadas a examinar un aspecto particular como se indica para el examen único, con la diferencia que en éste caso, se usarán varias pruebas - similares.

Batería .- Se refiere a un conjunto de pruebas - destinadas a hacer distintas valoraciones al sujeto a quien se aplican.

Por su finalidad:

- Cualitativos
- Cuantitativos
- Diagnóstico
- Pronóstico

Cualitativos.- Se pretende determinar en el examinado, la presencia o ausencia de un aspecto.

Cuantitativos.- Se utilizan para cuantificar el - aspecto cualitativo.

De diagnóstico.- Se refieren a la precisión objetiva del grado de desarrollo del individuo, al momento de - hacer la prueba de que se trate.

De pronóstico.- Se refiere a la predeterminación del rendimiento del individuo, con base en el valor del -- diagnóstico.

4.5 INTEGRACION DE LAS BATERIAS PSICOLOGICAS.

Una batería está integrada por un conjunto de -- tests a través de los cuales se trata de obtener un conocimiento de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad y habilidad.

Una tarea del psicólogo del trabajo, es el seleccionar los tests que van a integrar sus baterías. Ya que no existe una prueba que por sí sola sea capaz de medir todas las capacidades que se requieren para desempeñar un trabajo. Por lo que resulta necesario emplear un conjunto de tests.

Un factor importante es hacer un diseño de las baterías que se van a utilizar, y esto se hace en función de las especificaciones del análisis de puestos. Por lo que es necesario tener una amplia información de que pruebas existen y con esto afrontar las necesidades.

Para hacer la selección de un test que vaya a formar parte de una batería psicológica, debemos tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- 1) Graduable.- Implica que su resultado se puede expresar en cifras.
- 2) Estandarizado.- Significa que fue verificado en un gran número de sujetos.
- 3) Válido.- Significa que cuantifica con precisión lo que desea medir.
- 4) Fiable.- Que puede ser aplicado varias veces a un mismo sujeto en circunstancias iguales y obtener los mismos resultados.
- 5) Inédito.- Implica que el test no sea conocido por el examinado.
- 6) Debe contener dispersión.- Significa que los examinados puedan clasificarse en grupos según su calificación.
- 7) Interesante.- Que atraiga la atención del examinado.
- 8) Resultados uniformes.- Significa que los resultados sean los mismos, ya que no pueden variar de un test a otro que mida una característica.

- 9) **Objetivos.**- Los resultados no van a depender de las opiniones, ni de juicios personales.
- 10) **Constantes.**- No debera alterarse sin previa estandarización.

No debemos pensar que una prueba por sí sola pueda darnos todos los datos necesarios, y debemos tomar en cuenta - que ni la batería puede hacerlo, ya que es básico conocer y recurrir a todo el procedimiento de selección.

Una batería bien diseñada debe estar sistematizada e integrada de varios tests que consideren el análisis de diversas funciones psicológicas, ya que debe suponer una base firme para dar el diagnóstico.

Para diseñar una batería psicológica debemos tomar en cuenta los siguientes factores:

- a) **Según el puesto.**- En base al análisis de puestos se establece que funciones psicológicas se deben medir en un candidato aspirante a un puesto determinado.
- b) **Según el tiempo.**- Debe ser mínimo el tiempo que se utilice para la administración, calificación, e interpretación de los datos de las pruebas psicológicas.
- c) **Según el costo.**- Se deben seleccionar pruebas económicas, y que además se ajusten a lo requerido.

En general el diseño de baterías psicológicas comprenden las siguientes clases de tests:

- 1) Pruebas de inteligencia, ejecución y/o verbal.
- 2) Pruebas de aptitudes y/o intereses.
- 3) Pruebas de personalidad, actitudes, motivación, etc.

El número de exámenes que contiene cada batería se determina por el grado de importancia de cada función psicológica, con relación al puesto, para el que es candidato la-

persona que vamos a examinar.

En algunas ocasiones nos veremos con dificultades para encontrar las pruebas que necesitamos, por lo que es recomendable concretarse a las pruebas ocupacionales adecuadas.

Una de las técnicas para la construcción de baterías psicológicas es:

- a) Se definen los objetivos para quienes es dirigida la batería y a que nivel (ejecutivo, mandos intermedios, profesionistas, secretarial y obreros).
- b) Se definen los factores que nos interesan explorar, ya que debemos saber cuales son medibles y detectables y cuales no lo son.
- c) Se ensayan las pruebas que presuponemos miden con efectividad las áreas establecidas.
- d) Se reúnen los datos para realizar el estudio cuantitativo.
- e) Se determinan cuales son los puntajes idóneos para el puesto y para la empresa.

4.6 DESCRIPCION DE LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS.

4.6.1 PRUEBAS DE INTELIGENCIA:

WAIS:

La primera forma de la escala de Wechsler, conocida como la escala de inteligencia de Wechsler-Bellevue se publicó en 1939, y se le realizaron una serie de modificaciones que se publicaron en el año de 1955, esta última comprende de 11 subtests, 6 verbales y 5 de ejecución.

Este test esta formado por 2 escalas, que consti--

tuyen una total, y están formadas a su vez por una serie de pruebas específicas que se denominan subtests. Son escalas heterogéneas e intertest debido a que miden diferentes funciones subyacentes a cada una; al mismo tiempo son homogéneas intratest, puesto que cada subtest mide un sólo factor en toda su amplitud.

En las escalas de Wechsler encontramos 4 tipos de subtests:

Escala Verbal	1. Estrictamente verbales	}	Información
			Comprensión
			Semejanzas
			Vocabulario
	2. Atención y concetración	}	Aritmética
			Retención de dígitos
Escala de Ejecución	3. Visuales	}	Completamiento de figuras
			Retención de dígitos
	4. Visomotores	}	Ensamble de objetos
			Diseño con cubos
			Símbolo y dígitos

El contenido de cada subtest es homogéneo y sus elementos están dispuestos en orden, por su grado de dificultad, de menor a mayor.

Descripción de los subtests del WAIS y funciones que exploran:

Escala Verbal:

Información.- Compuesta de 29 preguntas con diversa información que los adultos, se presupone han adquirido en su cultura a través de los años. Este subtest mide la capacidad de retención (memoria), asociación, organización de experiencias, o sea los conocimientos adquiridos, el esfuerzo del sujeto por adquirir mejores conocimientos, su interés en el medio que le rodea, sus oportunidades culturales, su aprendizaje, intereses y lecturas.

Comprensión.- Integrado por 14 elementos, en los que el examinado explica, en cada caso, lo que debería hacer se en determinadas circunstancias, porque se siguen ciertas prácticas, o el significado de proverbios. El subtest evalúa el juicio lógico y convencional del sujeto, por medio del cual éste valora una situación dada y da una respuesta adecuada. También se observa el sentido práctico o común del sujeto y se puede ver su creatividad en la solución de problemas, y la manera de utilizar experiencias pasadas en forma socialmente aceptable.

Aritmética.- Consta de 14 problemas elementales, que se presentan oralmente y se resuelven sin utilizar lápiz y papel (se toma en cuenta la velocidad). Por medio de este subtest se mide la concentración del sujeto, o sea su atención inmediata (voluntaria) a un estímulo, además de la capacidad para manejar conceptos numéricos y la capacidad para traducir y resolver problemas verbales por medio de operaciones aritméticas.

Semejanzas.- Se trata de 13 elementos en los cuales se le pide al sujeto que diga de que modo dos cosas son semejantes. Se evalúa la capacidad de abstracción y de generalización del sujeto, análisis de relaciones, formación de conceptos verbales (calidad), observándose el tipo de pensamiento del mismo que puede ser:

- Concreto, donde el sujeto considera una característica específica común a las dos cosas.
- Funcional, donde el sujeto considera una función de las dos cosas.
- Abstracción, donde el sujeto expresa una característica esencial común a las dos cosas.

Los factores que van a influir en las respuestas del sujeto son el mínimo de oportunidades culturales que tenga.

Retención de dígitos.- Son agrupados de 3 a 9 dígitos que se presentan verbalmente al sujeto, y que éste tiene que repetir en el mismo orden. En la segunda parte del subtest se le presentan al sujeto grupos de 2 a 8 dígitos que tiene que repetir en orden inverso. Aquí se evalúa la atención del sujeto como un registro pasivo no selectivo, su imaginación auditiva, imágenes visuales (simultáneas), además su memoria inmediata, o sea si el sujeto es capaz de registrar y retener información en forma instantánea. Este subtest es vulnerable a la ansiedad ante una situación de prueba.

Vocabulario.- Se presenta al sujeto una lista de 40 palabras, en dificultad creciente, y el sujeto debe decir el significado de cada una de ellas. En éste subtest se observa cuál es la dotación natural del sujeto y cuál ha sido su estimulación temprana; refleja las oportunidades culturales que ha tenido en su medio ambiente y cuál es el manejo del lenguaje del sujeto. Este subtest es el más estable de la escala verbal y también nos indica la riqueza de ideas y la capacidad de aprendizaje del sujeto.

Escala de Ejecución:

Símbolos y dígitos.- Se le presenta al sujeto una clave en la cual existen 9 símbolos formando pareja con los 9 dígitos. Con esta clave a la vista el sujeto tiene 90 se-

gundos para copiar tantos símbolos como pueda bajo los números que aparecen en la hoja de respuestas. En éste subtest se mide: recuerdo inmediato, concentración, memoria visual, coordinación visomotora, velocidad psicomotriz, capacidad de reproducción inmediata, e imaginación visual.

Completamiento de figuras.- Consiste en 21 tarjetas con dibujos, a cada uno de los cuales les falta una parte, que el sujeto debe de encontrar. Mide organización visual, percepción visual (análisis, imágenes visuales y concentración visual), donde el sujeto debe hacer un esfuerzo voluntario para comparar el modelo a la vista con el modelo interiorizado; mide también la capacidad de observación del sujeto, y la capacidad para diferenciar las características esenciales de las que no lo son. Para las respuestas que da el sujeto los factores que influyen son: experiencia ambiental y la exactitud visual (en el momento).

Diseño con cubos.- El sujeto reproduce dibujos de dificultad creciente, que requieren de 4 a 9 cubos. Los cubos tienen lados rojos, blancos y blancos y rojos, en los que se toma en cuenta el tiempo. Este subtest es el más estable de la escala de ejecución y mide coordinación motora, percepción de forma, percepción visual, capacidad de análisis y síntesis: análisis al descomponer en elementos la figura estímulo, y síntesis al tratar de igualar la figura integrando los elementos. Mide también aspectos lógicos y de razonamiento aplicados a situaciones espaciales. Los factores influyentes en este subtest son el nivel de actividad motora y el mínimo de visión del color.

Ordenamiento de figuras.- Consiste en colocar en una secuencia lógica cada uno de los 8 diversos conjuntos de tarjetas que muestran imágenes, teniendo el examinado que relatar, una historia de cada caso. Con este subtest se mide organización visual, percepción visual de relaciones, síntesis de material no verbal, capacidad de anticipación a partir de una situación semi-estructurada; esto se aplica también a la anticipación e interpretación de situaciones sociales. Mide también sentido común, si el sujeto sabe percibir relaciones causales. Los factores que influyen al dar respuesta a este subtest son: el mínimo de oportunidades culturales y

exactitud visual.

Ensamble de objetos.- Se le presentan al sujeto 4 figuras en forma de rompecabezas, siendo su tarea el yuxtaponer las distintas piezas (se toma en cuenta el tiempo). - Este subtest mide coordinación visomotora, planeación, capacidad de anticipación de las relaciones parte y todo a partir de una situación no estructurada; capacidad de imaginación y síntesis.

Administración de la prueba:

Las instrucciones generales para la administración de la prueba se encuentran en el manual. Pero tomaremos en cuenta lo siguiente:

- a) Se deberán registrar con cuidado las respuestas del examinado, al pie de la letra.
- b) Se debe empezar cada subtest estrictamente desde el principio.
- c) Cuando la respuesta del examinado sea confusa, se deberá interrogar al sujeto y pedirle una explicación más detallada.
- d) Es necesario aplicar los 11 subtests, en forma completa, con todos y cada uno de los items, aún después de los 3 errores consecutivos del sujeto, para la calificación de las respuestas se deben seguir los criterios propuestos en el manual.
- e) Aunque el sujeto no pueda resolver un problema y se le califique el punto como un fracaso, se deberá tratar de descubrir cuál es la naturaleza de la dificultad del sujeto para resolverlo.
- f) Es necesario registrar con detalle el bloqueo, vacilación, movimientos expresivos y otras conductas que presente el sujeto a lo largo de la prueba.

Calificación de la prueba:

- Las puntuaciones brutas o naturales obtenidas en cada subtest se convierten a puntuaciones típicas o pesadas según una tabla que aparece tanto en el Manual como en el Protocolo de la Prueba. De esta manera dichas puntuaciones son comparables entre sí y se pueden graficar, dando lugar a un dispersigrama que se puede valorar cualitativamente y cuantitativamente.

- Las puntuaciones verbal (PV), de ejecución (PE) y total (PT) se obtienen respectivamente al sumar las puntuaciones normalizadas de los 6 subtests verbales, de los 5 de ejecución y de los 11 de la escala entera.

- Mediante la comparación de estas puntuaciones en las tablas correspondientes a la edad del sujeto, las 3 puntuaciones dan el C.I. verbal, C.I. de ejecución y C.I. total; tales C.I. se hallan con referencia al grupo de edad del individuo y por lo tanto muestran la posición del sujeto en comparación de su mismo nivel de edad.

Concepto de cociente intelectual (C.I.) es un índice de inteligencia que teóricamente se calcula dividiendo la Edad Mental (E.M.) del sujeto entre su edad cronológica (E.C.), o sea:

$$C.I. = \frac{E.M.}{E.C.} \times 100$$

El C.I. nos ofrece un método para definir la inteligencia del sujeto en relación a un grupo, y define la relativa brillantez o posibilidades intelectuales más o menos permanentes de un individuo.

Concepto de Edad Mental (E.M.), fue establecida por Binet, quien lo utilizó para definir distintos grados o niveles de inteligencia, que él midió en términos de las habilidades de los niños, medidas a diferentes edades, partiendo de las suposiciones básicas de que la habilidad intelectual

tual podía ser medida y que la misma aumentaba progresivamente con la edad (durante un cierto lapso de tiempo).

Y se obtiene de la siguiente manera:

$$\text{E.M.} = \frac{\text{Edad cronológica en meses} \times \text{C.I.} \div 12}{100}$$

Forma de aplicación.- Individual.

Material:

- Manual de la prueba.
- Formato de la prueba.
- Hoja de respuestas.
- Tablas de calificación.
- Cronómetro.
- Lápiz.

ARMY BETA.

En 1917 en los Estados Unidos surge la necesidad de clasificar rápidamente a un millón y medio de reclutas por lo que se refería a su nivel intelectual. Esto dió lugar a la creación del primer test de inteligencia colectivo, que fue utilizado por el ejército de los Estados Unidos: el Army Alfa (de uso general) y el Army Beta (no verbal, para analfabetos). Actualmente estos tests han sufrido varias revisiones (que se emplean aún en la actualidad) y sirvieron como base para la creación de otros tests de inteligencia colectivos.

Se basa en tres principios:

- a) Capacidad innata independientemente de la escolaridad.
- b) De orden progresivo para detectar inteligencia.
- c) Sencilla, rápida y objetiva.

Propósito:

Mide la capacidad de pensar racionalmente, así como la

manipulación y adaptación del sujeto a su medio ambiente.

La prueba está constituida de 6 subtest que forman 143 reactivos en total, los cuales tienen un tiempo específico para resolver cada uno.

El primer subtest de laberintos consiste: partiendo de la izquierda, trazar una línea que siga el camino más corto hasta llegar al lado opuesto, teniendo cuidado de no cruzar ninguna línea. Mide la capacidad de planeación y/o organización y la estructura de la percepción. Su tiempo de aplicación es de 1 minuto y 30 segundos.

El segundo subtest de símbolos y dígitos es el que el examinado, debe anotar el número que a cada uno de estos corresponda, de acuerdo con los modelos que se le presentan. Mide la capacidad de asimilación del aprendizaje, atención y capacidad visomotora. Su tiempo de aplicación es de 2 minutos.

En el tercer subtest de dibujos equivocados, aparecen 20 cuadros con 4 figuras cada uno, y se debe tachar la figura incorrecta en cada cuadro. Mide la atención, discriminación y capacidad para captar detalles importantes de una situación. Su tiempo de aplicación es de 3 minutos.

El cuarto subtest de relaciones espaciales contiene 18 cuadros, dentro de los cuales aparecen varias figuras geométricas en cada uno, y se le pide al examinado que dibuje dentro del cuadrado que aparece a la derecha dentro de cada cuadro, la forma en que colocaría las figuras geométricas del lado izquierdo para formarlas. Mide la capacidad de abstracción y la capacidad de análisis y síntesis. Tiempo de aplicación 4 minutos.

El quinto subtest de completamiento de figuras está integrado por 5 dibujos a los que les falta una parte, por lo que el examinado deberá completar la figura dibujando la parte que le falta. Mide discriminación visual, atención, apego a la realidad y juicio práctico. Tiempo de aplicación

2 minutos 30 segundos.

El sexto subtest de discriminación, aquí se le solicita al examinado observar cada par de dibujos o números, y si encuentra que no son idénticos, anota una X en el centro de ellos. Mide la capacidad para discernir, capacidad para realizar con exactitud y precisión sus tareas rutinarias, coordinación visomotora, que tan fijado, seguro es en sus trabajos y fiel para seguir instrucciones.

Tiempo de aplicación 2 minutos.

Las instrucciones para cada subtest se encuentran en el manual de la prueba.

Forma de calificación:

Una vez obtenido el puntaje original logrado por el examinado en cada subtest, se compara la tabla (I) de puntaje convertido, obteniéndose una calificación, cuyo total se toma como promedio, y se relaciona con la tabla (II) de edades (16 a 59 años) sacando así su coeficiente intelectual, para obtener en la tabla (III) la clasificación que le corresponde.

Forma de aplicación.- Individual o colectiva.

Material:

- Manual de la prueba.
- Formato de la prueba, dentro del cual se anotan las respuestas.
- Tablas de calificación.
- Lápiz.
- Cronómetro.

OTIS

Autor: Arthur S. Otis. Esta prueba originalmente se publicó en el año de 1918. Mide el factor general de la-

inteligencia.

Como está constituida:

Está compuesta por 4 formas equivalentes a un sólo examen que en total forman 75 reactivos, y los factores que mide son:

- Fluidez Numérica.
- Comprensión Verbal.
- Relaciones Semánticas.
- Razonamiento General.
- Ordenación y Evaluación Lógica.

Instrucciones y factores que se toman en cuenta:

Las instrucciones para realizar la prueba se encuentran impresas en el formato de la misma, siendo éstas claras y precisas para no rebasar los límites de tiempo establecidos.

Forma de calificación:

Para la evaluación de la prueba, existen gráficas que facilitan la obtención del C.I. del sujeto.

Forma de aplicación.- Individual, colectiva y auto-administrada.

Material:

- Manual de la prueba.
- Formato impreso, dentro del cual se anotan las respuestas.
- Tablas de calificación.
- Lápiz.
- Cronómetro.

DOMINOS.

Autor Edgardo Anstey, psicólogo inglés, fue el creador de ésta prueba, que es similar a la de matrices progresi

vas de Raven. Es un test no verbal que mide la inteligencia en general.

Como está constituido:

Está compuesto por un conjunto de fichas de dominó, que le son presentada al examinado, en orden de dificultad creciente, en el formato de la prueba, en una hoja aparte - debe anotar los números que corresponda a las fichas que en cada serie aparecen en blanco.

El cuadernillo de la prueba contiene 48 grupos de fichas, y cada página contiene 6 grupos.

En cada grupo se presenta un principio diferente - de organización: simetría, alternancia y progresión circular, progresión compleja, combinación de principios previos, adición y sustracción.

Su tiempo de aplicación puede limitarse a 30 minutos, aunque no existe límite de tiempo, ya que no es una prueba de velocidad.

Este test nos proporciona información acerca de la capacidad para resolver problemas diversos. Ha sido construido para establecer la capacidad de aprender correctamente el número de puntos de grupos de dominós, descubriendo el principio ordenador de esos grupos y, mediante la aplicación de ese principio, averiguando cuantos puntos le corresponden a cada mitad en blanco de un dominó de ese grupo, para completar el patrón.

Instrucciones:

Las instrucciones para resolver la prueba se encuentran impresas en el formato de la misma, pero éstas pueden ser explicadas por el examinador, pudiendo a la vez actuar dudas en los 4 grupos de ejemplos.

Forma de calificación:

Para su calificación, el test cuenta con 2 planti-

llas y tablas para la obtención del C. I. total.

Forma de aplicación.- Individual, colectiva y autoadministrada.

Material:

- Manual de la prueba.
- Formato de la prueba.
- Hoja de respuestas.
- Tablas de calificación.
- Lápiz.
- Cronómetro.

RAVEN.

La prueba de matrices progresivas fue introducida por Raven y Penrose, en el año de 1938.

Es un test no verbal que mide la inteligencia general. Suministra información directa de la magnitud individual de ciertas funciones cognoscitivas así como la observación y el razonamiento y una cierta evaluación de casi todas ellas. Es útil para un diagnóstico rápido del nivel de la capacidad intelectual y la eventual determinación del método y fallas del razonamiento del sujeto.

Consiste en 5 series de 12 problemas cada una en orden de dificultad creciente. En un dibujo superior hay un espacio en blanco que hay que resolver mediante una solución que se encuentra en la parte inferior. Se le pide al examinado que seleccione la que crea más conveniente, de la serie inferior para completar la superior.

En el formato aparecen las instrucciones para la aplicación de la prueba y las modificaciones para la anotación en la hoja de respuestas.

Forma de calificación:

En el manual se encuentran las normas para la evaluación de la prueba, así como las normas, para convertir -

los puntajes obtenidos en percentiles y estimar la capacidad intelectual del examinado de acuerdo a su edad.

Forma de aplicación: Individual, colectiva y autoadministrada.

Material:

- Manual de la prueba.
- Formato de la prueba.
- Hoja de respuestas.
- Tablas de calificación.
- Lápiz.
- Cronómetro.

MEILI.

Richard Meili, autor del test, reconoce como antecedentes las obras de Alfred Binet (1907), Rossolino (1911), - Vermeylen, Spearman y Kelley.

Meili al estructurar su escala se fijo como objetivo fundamental medir "la forma de inteligencia que posee cada sujeto".

Existen 4 aspectos fundamentales en la función cognoscitiva:

- a) Concreto.
- b) Abstracto.
- c) Analítico.
- d) Inventivo.

La escala analítica, de inteligencia está compuesta por 6 subpruebas que son:

- 1) Imágenes.- Con esta subprueba se pretende medir y determinar los factores analíticos concretos de la inteligencia.
- 2) Frases.- Se pretende medir los factores inventivos y sintético concretos.

- 3) Dibujos.- Establece la medida de factores inventivos y - sintético-abstracto.
- 4) Lagunas.- Determina el factor concreto.
- 5) Analogías.- Determina el factor abstracto.
- 6) Cifras.- Determina los factores analíticos-abstractos.

El tiempo de aplicación es de 30 minutos a una hora.

Instrucciones:

Las instrucciones para realizar las prueba son proporcionadas por el examinador.

Forma de calificación.- Se encuentra en el manual de la prueba.

Forma de aplicación.- Individual, colectiva y autoadministrada.

Material:

- Manual de la prueba.
- Formato de la prueba, en el que el examinado debe dar su respuesta.
- Tablas de calificación.
- Lápiz.
- Cronómetro.

B.G.9.

El B.G.9 es un subtest que forma parte de la batería Bornardel (francia), y se utiliza para medir la atención percepción y la inteligencia general.

En que consiste el subtest:

Consta de 2 láminas y cada una contiene 23 reactivos. En el margen izquierdo de ambas hojas del subtest hay-

una hilera (vertical) de modelos y una hilera (horizontal) - con una serie de figuras parecidas a las del modelo, dentro de las cuales hay una exactamente igual, a cada una de estas figuras le corresponde el número de su hilera vertical, estos números los encontramos tanto en el margen superior como en el inferior.

Instrucciones:

Las instrucciones se encuentran impresas en el formato de la prueba, las cuales el sujeto debe leerlas con cuidado. Es opcional anexar una hoja al instructivo.

El límite de tiempo es de 10 minutos, el examina--dor debe fijarse y anotar hasta que reactivo llega el sujeto al concluir el tiempo límite, sin recoger el test, ya que - éste se le dejará hasta que termine.

Forma de calificación:

Para la calificación de la prueba existen planti--llas y tablas que se encuentran en el manual.

Forma de aplicación.- Individual, colectiva y autoadministrada.

Material:

- Manual de la prueba.
- Formato de la prueba.
- Plantillas y tablas de calificación.
- Lápiz.
- Cronómetro.

BARSIT.

En el año de 1940 en Barranquilla, Colombia se creó un Instituto de Psicología Aplicada, como ampliación del Laboratorio de Psicología Experimental del Colegio de Barran--

quilla. El autor de esta prueba fué el Dr. Pinter, y la misma ha sufrido modificaciones a través de los años.

Con esta prueba se obtiene rápidamente un índice de la aptitud para aprender, mediante la valoración de factores de inteligencia verbal y razonamiento numérico, haciendo intervenir elementos cognoscitivos lógico-verbales y de información general.

Propósitos:

- 1) Determinar rápidamente el nivel de inteligencia o aptitud para aprender.
- 2) Comparar la composición de grupos.
- 3) Seleccionar casos excepcionales.
- 4) Se puede aplicar como prueba inicial al examinado que no ha tenido contacto con éstas.

En que consiste el test:

En la primera página se encuentran:

- a) Los datos de identificación del sujeto.
- b) Las instrucciones para realizarlo y los 10 ejemplos que deben resolverse con ayuda del examinador. Las páginas restantes contienen los 60 items escalonados experimentalmente con arreglo a la dificultad intrínseca que presentan y mezclan progresivamente los 5 tipos de preguntas que se van formulando:
 - 1) Información y conocimientos generales.
 - 2) Comprensión o vocabulario mediante el conocimiento de opuestos.
 - 3) Razonamiento verbal, discriminación de la palabra que expresa un concepto diferente a otros cuatro que mantienen entre sí una semejanza de categoría.

- 4) Razonamiento lógico, mediante la asociación de un elemento dado análogo con otra asociación conocida.
- 5) Razonamiento numérico, mediante series de números que deben completarse una vez deducida la regla que rige a cada serie.

Para la aplicación de este test se otorgan 10 minutos.

Forma de calificación:

Se encuentran en el manual de la prueba las normas de evaluación.

Forma de aplicación.- Individual y colectiva.

Material:

- Manual de la prueba.
- Formato de la prueba, en el cual se escriben las respuestas dadas por el sujeto.
- Plantillas de calificación.
- Cronómetro.
- Lápiz.

4.6.2 PRUEBAS DE PERSONALIDAD

GORDON.

Elaborada por Leonard Gordon. Proporciona una medida fácil de obtener, de 8 aspectos de la personalidad importantes en el funcionamiento diario de una persona normal. - Estos 8 rasgos son relativamente independientes y psicológicamente significativos para la determinación de ajuste y la efectividad del individuo en situaciones sociales, educativas o industriales.

Esta formado de 2 partes:

- 1) El Perfil de la Personalidad Gordon (P.P.G.) que consta de 72 reactivos en 18 grupos que miden los siguientes -

rasgos de la personalidad:

- A.- Ascendencia.
- B.- Responsabilidad.
- C.- Estabilidad emocional.
- S.- Sociabilidad.

- 2) El Inventario de Personalidad Gordon (I.P.G.), que consta de 80 reactivos en 20 grupos que miden los siguientes rasgos de la personalidad:

- C.- Cautela.
- O.- Originalidad.
- P.- Relaciones personales.
- V.- Vigor.

Cada grupo está formado por cuatro frases descriptivas llamadas tétradas, en cada grupo el examinado debe marcar una frase descriptiva como la que "Más" se le asemeja a una frase descriptiva como la que "Menos" se le asemeje.

Con el uso de este método de "Selección Forzada" - los sujetos están haciendo en efecto clasificaciones dentro de los 4 rasgos medidos por el P.P.G. (ARES) y de los 4 rasgos medidos por el I.P.G. (COPV).

Instrucciones:

Las instrucciones se encuentran impresas en el formato de la prueba, las cuales pueden ser aclaradas por el examinador.

Forma de calificación.- Se encuentra en el manual de prueba.

Forma de aplicación.- Individual, colectiva y autoadministrada.

Material:

- Manual de la prueba.
- Formato de la prueba, en este el sujeto anota sus respuestas.

- 2 plantillas de calificación.
- Tablas de calificación.
- Lápiz.

JACKSON.

El inventario de personalidad de D.N. Jackson, está constituido por 15 escalas, cada una formada por 20 reactivos, construidos en forma afirmativa y negativa.

Este test está formado por las siguientes escalas:

- 1) Necesidad de logro.
- 2) Necesidad de afiliación.
- 3) Necesidad de agresión.
- 4) Necesidad de autonomía.
- 5) Necesidad de dominancia.
- 6) Necesidad de resistencia.
- 7) Necesidad de exhibicionismo.
- 8) Necesidad de evasión.
- 9) Necesidad de impulsividad.
- 10) Necesidad de interés por los demás.
- 11) Necesidad de orden.
- 12) Necesidad de humorismo.
- 13) Necesidad de reconocimiento social.
- 14) Necesidad de conocimiento intelectual.
- 15) Escala de verdad (de error)

Instrucciones:

Las órdenes están impresas en el formato de la prueba.

Forma de calificación:

Existen plantillas de calificación en el manual de la prueba.

Forma de aplicación.- Individual, colectiva y autoadministrada.

Material:

- Manual de la prueba.
- Formato de la prueba.
- Hoja de respuestas.
- Clave de respuestas.
- Lápiz.

MOSS.

Es una prueba que nos sirve para detectar hasta que grado una persona tiene la habilidad para manejar las relaciones interpersonales, esto se evalúa por medio de los siguientes aspectos:

- a) Habilidad en supervisión.
- b) Capacidad de decisión en las relaciones humanas.
- c) Capacidad de evaluación de problemas interpersonales.
- d) Habilidad para establecer relaciones interpersonales.
- e) Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.

Esta constituida por 30 grupos con cuatro respuestas cada uno.

Instrucciones:

Las instrucciones están escritas en el formato de la prueba, las cuales pueden ser explicadas por el examinador.

Forma de calificación:

Para su calificación existen plantillas y se tiene que consultar el manual.



Forma de aplicación.- Individual, colectiva y autoadministrada.

Material:

- Manual de la prueba.
- Formato de la prueba, en este el examinador anota sus respuestas.
- Plantillas de calificación.
- Lápiz.

THURSTONE DE TEMPERAMENTO.

El autor de la prueba Thurstone. El propósito del Inventario de los Rasgos Temperamentales de Thurstone, es poner de manifiesto los rasgos que son relativamente estables en cada persona.

Las áreas temperamentales que cubre son:

- 1) ACTIVO (A): mantenerse continuamente activo.
- 2) VIGOROSO (V): actividades físico manuales y/o al aire libre.
- 3) IMPULSIVO (I): tomar decisiones con rapidez.
- 4) DOMINANTE (D): tomar iniciativas y responsabilidades frente a grupos.
- 5) ESTABLE (E): estabilidad emocional.
- 6) SOCIABLE (S) establecer y mantener relaciones interpersonales.
- 7) REFLEXIVO (R): trabajos de orden teórico contra los de orden práctico.

Como está constituida:

Existen 2 formatos, uno para mujeres y otra para hombres, cada formato contiene 140 preguntas.

Instrucciones:

Las instrucciones para realizar la prueba son proporcionadas por el examinador.

Forma de calificación:

Existen plantillas de calificación y se encuentran incluidas en el manual de la prueba.

Forma de aplicación.- Individual, colectiva y autoadministrada.

Material:

- Manual de la prueba.
- Formato de la prueba.
- Hoja de respuestas.
- Plantillas de calificación
- Lápiz.

M.M.P.I.

A fines de 1938, los Doctores Hathaway y Mckinley, comenzaron a reunir datos para crear una prueba objetiva para evaluar la personalidad por medio de escalas o perfiles que fueron útiles tanto para la práctica clínica, como para la investigación. En el año de 1942 la editorial de la Universidad de Minnesota publicó el primer trabajo relacionado con el MMPI.

Como está constituida:

La prueba está constituida por 566 frases (550 + 16 reactivos repetidos), existe también una versión abreviada, de 366 frases.

En este test existen 10 escalas llamadas "clínicas" y 4 de "validez" y son:

- 1) Hs. Hipocondriasis.
- 2) D. Depresión.
- 3) Hi. Histeria.

- 4) Dp. Desviación Psicopática.
- 5) Mf. Masculinidad-Feminidad.
- 6) Pa. Paranoia.
- 7) Pt. Psicastenia.
- 8) Es. Esquizofrenia.
- 9) Ma. Manía.
- 10) Si. Sociabilidad (introversión/extroversión).

Escalas de validez:

Las 4 escalas de validez son:

- ? No puede decir (frases omitidas).
- L Mentira (ajuste al grupo social).
- F Validez (confusión, reconocimiento de los problemas).
- K Corrección (defensas, actitud del sujeto, ante la prueba y ante sí mismo).

Instrucciones:

Las instrucciones para la prueba se encuentran impresas en el formato de la misma.

Forma de calificación:

Existen plantillas de calificación e indicaciones - que están en el manual de la prueba. Es necesario tomar en cuenta el sexo para aplicar el test.

Forma de aplicación.- Individual, colectiva y autoadministrada.

Material:

- Manual de la prueba.
- Formato de la prueba.
- Plantillas de calificación.
- Hoja de respuestas.

- Hoja de perfil para cada sexo.
- Lápiz.

TEST DE DOMINIO-SOMETIMIENTO.

Gordon W. Allport y Floyd H. Allport, son los autores de ésta, prueba, que se utiliza para medir la tendencia de las personas a dominar a sus semejantes, o dejarse dominar por ellos.

La prueba está constituida por dos formas:

- Una forma H, para hombres, compuesta por 33 situaciones.
- Y una forma M, para mujeres, integrada por 34 planteamientos.

No existe límite de tiempo para su aplicación, aunque por lo general son suficientes 20 minutos.

Instrucciones:

El examinador expone a los examinados la descripción verbal de una variedad de situaciones, solicitándoles elijan, en cada caso, dentro de un grupo posible de respuestas, la que mejor refleje su comportamiento habitual para la situación planteada.

Forma de calificación:

Las claves para los protocolos femenino y masculino se encuentran en el manual de la prueba.

Forma de aplicación.- Individual, colectiva.

Material:

- Manual de la prueba.
- Dos formatos de la prueba, uno para mujeres y otro para hombres.
- Tablas de claves para calificar.
- Lápiz.

16 P.F.

Esta prueba fue desarrollada por Raymond B. Catell. Mide 16 factores de la personalidad que nos dan una visión amplia y profunda del solicitante.

Los factores son:

- Factor A: Retraído.-sociable.
- Factor B: Lento.- rápido.
- Factor C: Infantil.- maduro.
- Factor E: Sumiso.- dominante.
- Factor F: Taciturno.- entusiasta.
- Factor G: Variable.- constante.
- Factor H: Tímido.- aventurado.
- Factor I: Sospechoso.- confiable.
- Factor M: Excéntrico.- convencional.
- Factor N: Simple.- sofisticado.
- Factor O: Inseguro.- confiado.
- Factor Q1: Rutinario.- innovador.
- Factor Q2: Dependiente.- autosuficiente.
- Factor Q3: Descontrolado.- controlado.
- Factor Q4 Tenso.- estable.

Teniendo en cuenta que el solicitante a un empleo - tiene tendencia a mostrar su aspecto lo más favorable posible, en este test hay un índice de distorsión llamado también índice de mentira, el primer renglón de la hoja de respuestas 16 P.F., marcado con la letra D indica éste índice de distorsión en el que un puntaje de nueve o más está demostrando que la persona no ha dado todas las respuestas sinceras.

Instrucciones:

Las instrucciones se encuentran impresas en el formato de la prueba.

Forma de calificación:

Las plantillas y las tablas de conversión se encuentran en el manual de la prueba.

Forma de aplicación.- Individual, colectiva y autoadministrada.

Material:

- Manual de la prueba.
- Formato de la prueba.
- Plantillas de calificación.
- Tablas de conversión.
- Hoja de respuestas.
- Lápiz.

TEST DE FRASES INCOMPLETAS (SACKS).

Este test fue elaborado por Joseph M. Sacks en colaboración con otros psicólogos "Veterans Administration Mental Hygiene Service". Y mide la personalidad.

El test consiste en 60 frases, que constituyen 4 - áreas, las que a su vez se dividen en 15 actitudes, cada una con cuatro items, de la siguiente manera:

A.- Area de adaptación familiar

1. Actitud hacia el padre
2. Actitud hacia la madre
3. Actitud hacia la unidad familiar

B.- Area del sexo

4. Actitud hacia los hombres/mujeres
5. Actitud hacia las relaciones heterosexuales

C.- Area de relaciones interpersonales

6. Actitud hacia los amigos y conocidos
7. Actitud hacia los colegas en el trabajo o escuela
8. Actitud hacia superiores en el trabajo o escuela
9. Actitud hacia los subordinados

D.- Area de concepto de sí mismo

10. Temores
11. Sentimientos de culpa.
12. Metas.
13. Capacidades propias
14. Pasado
15. Futuro.

Instrucciones:

Las instrucciones de la prueba vienen en el formato de la misma, las cuales pueden ser aclaradas por el examinador.

Forma de calificación:

Existe un protocolo para las áreas, y así poder evaluar.

Forma de aplicación.- Individual, colectiva y autoadministrada.

Material:

- Formato de la prueba, donde contesta el examinado.
- Protocolo para que clasifique las áreas el examinador.
- Lápiz.

4.6.3 PRUEBAS DE HABILIDAD

TEST DE INSTRUCCIONES ORALES (O.D.T.)

Esta prueba mide la capacidad de retención y ejecución de instrucciones orales, memoria auditiva inmediata, - atención y concentración en el trabajo.

Consta de 23 items y cada uno tiene un tiempo límite para ser contestado.

Instrucciones:

El examinador irá leyendo las instrucciones del cuaderno de trabajo y planteará las preguntas o problemas de dicho ejercicio.

Forma de calificación:

Existen plantillas y tablas de calificación en el manual de la prueba.

Forma de aplicación.- Individual y colectiva.

Material:

- Manual de la prueba.
- Formato de la prueba.
- Hoja de respuestas.
- Plantillas y tablas de calificación.
- Lápiz.
- Cronómetro.

PRUEBAS DE APTITUD DIFERENCIAL.

Los tests de aptitud diferencial (D.A.T.) es una de las baterías más elaboradas de G.K.Bennett, H.G.Seashore y A.G.Wesman.

Los tests de aptitud diferencial constituyen un instrumento completo y científico para la medición de las habilidades.

Esta batería está formada por 6 tests, que son:

- 1) Test de Razonamiento Verbal.- Con un tiempo límite de 30 minutos.
- 2) Test de Habilidad Numérica.- Con un tiempo límite de 30 -

minutos.

- 3) Test de Razonamiento Abstracto.- Límite de tiempo 25 minutos.
- 4) Test de Relaciones Espaciales.- Límite de tiempo 30 minutos.
- 5) Test de Razonamiento Mecánico.- Límite de tiempo 30 minutos.
- 6) Test de Velocidad y Exactitud.- Con un tiempo de 6 minutos, divididos en 3 minutos para cada parte.

El Test de Razonamiento Verbal.- Mide la habilidad para comprender conceptos expresados en palabras, para abstraer, generalizar y pensar en forma organizada. Los items de analogía que emplea son especialmente adecuados para medir la habilidad para razonar.

También predice con exactitud el éxito en ocupaciones donde son importantes las relaciones complejas basadas en el lenguaje y en uso de conceptos.

El Test de Habilidad Numérica.- Mide la habilidad para razonar con números, para manipular relaciones numéricas y para operar exitosamente con materiales cuantitativos.

El Test de Razonamiento Abstracto.- Mide la habilidad para razonar en forma no verbal, la habilidad para percibir las relaciones entre patrones de figuras abstractas y la habilidad para generalizar y deducir principios en base a dibujos que no incluyen lenguaje.

El Test de Relaciones Espaciales.- Mide la habilidad en la percepción visual de objetos en forma tridimensional como la habilidad para crear una estructura tridimensional con base en un plano bidimensional. También mide la habilidad para manipular mentalmente dichos objetos.

El Test de Razonamiento Mecánico.- Mide la habilidad para comprender los principios mecánicos y físicos en -

situaciones conocidas.

El Test de Velocidad y Exactitud.- Mide la rapidez de percepción, la habilidad para retener algo en la memoria momentáneamente y la rapidez de reacción al trabajar con combinaciones sencillas de números y letras.

Instrucciones:

Las instrucciones se encuentran impresas en el formato de cada test.

Forma de calificación:

Se efectúa a través de plantillas y tablas que se encuentran en el manual de estos tests.

Forma de aplicación.- Individual, colectiva y autoadministrada.

Material:

- Manual de la batería.
- Formato de cada prueba.
- Plantillas de calificación para cada prueba.
- Tablas de calificación.
- Hoja de respuestas para cada prueba.
- Lápiz.
- Cronómetro.

TEST DE HABILIDADES MENTALES PRIMARIAS.

L.L. Thurstone y Telma Gwinn Thurstone, de la Universidad de Carolina del Norte elaboraron esta prueba.

Esta prueba contiene 5 subtests, mismos que se presentan en forma de un folleto.

Las habilidades son las siguientes:

- 1) Comprensión Verbal.- Es la habilidad para entender ideas expresadas en palabras.

- 2) Comprensión Espacial.- Es la habilidad para visualizar - objetos de 2 o 3 dimensiones.
- 3) Raciocinio.- Es la habilidad para solucionar problemas - basados en deducciones lógicas, y de vislumbrar un plan - de desarrolla a seguir.
- 4) Aptitud Numérica y de Cálculo.- Es la habilidad para re-- solver, rápida y fácilmente, sencillos problemas cuantitativos.
- 5) Fluidez Verbal.- Es la habilidad de hablar o escribir - con facilidad.

Cada uno de los subtest tiene un límite de tiempo- para su solución, haciendo entre los cinco un total de 26 - minutos.

Instrucciones:

Las instrucciones están impresas en el formato y - las debe leer el examinador.

Forma de calificación:

Existen plantillas para calificar y esto se vacia a la hoja de perfiles.

Forma de aplicación.- Individual, colectiva y autoadministrada.

Material:

- Manual de la prueba.
- Formato de la prueba.
- Hoja de perfil.
- Hoja de respuestas.
- Tablas de calificación.
- Lápiz.
- Cronómetro.

CAPITULO V

METODO

El motivo por el cual surgió esta investigación, - fué debido a que se observaron deficiencias en el proceso de Selección de Personal dentro de CANACINTRA por efectuar la - aplicación de pruebas psicológicas sin contar con las características y requerimientos necesarios para elegir al candidato adecuado a un puesto específico, por lo tanto al no tener presente el análisis de cada puesto, no se cuenta con - una base objetiva para elegir las pruebas convenientes para medir dichos aspectos.

SUJETOS:

La población con la que se contó fueron 230 sujetos que integran los diferentes departamentos de CANACINTRA, de los cuales se tomó una muestra de tipo no probabilístico -- llamada por juicio intencional o selectivo que estuvo formada por 120 personas.

MATERIAL:

- Formato del Analisis de Puestos (ver anexo).
- Hojas blancas tamaño carta.
- Lápices.

PROCEDIMIENTO:

El primer paso fue dirigirnos con el Director General de CANACINTRA con el objeto de plantearle las inquietudes en base al objetivo de la investigación y así obtener la autorización para proceder a realizar la misma.

El siguiente paso fue dirigirnos con el Gerente de Personal a quien se le especificó el objeto de la investigación para que nos proporcionara la información necesaria como:

nómina, tarjetas de asistencia y la relación de personal, con esto se obtuvo el número de puestos existentes en la Institución.

A través de una relación del personal y con la ayuda del Gerente se eligieron en base a la antigüedad los sujetos representativos (aquellos empleados que no fueran ni de reciente ingreso, ni que tuvieran mucho tiempo trabajando en la Institución), para efectuar el levantamiento de datos. Posteriormente se dió aviso oficial del trabajo que se iba a llevar a cabo a través de un memorandum al personal elegido.

Se procedió a elaborar el cuestionario del Análisis de Puestos en base a varios modelos que proponen los autores que hablan del tema. Una vez estructurado este se piloteo con personal de la misma Institución que no estaba incluido en la relación formal para el levantamiento de datos. Después de pilotearlo se efectuaron las correcciones necesarias a las preguntas planteadas.

Ya con el cuestionario del análisis de puestos definitivo nos dirigimos con el Jefe de cada departamento para solicitarle día y hora para llevar a cabo la entrevista con el empleado indicado, dentro de su sitio de trabajo. De acuerdo al orden establecido para la realización de entrevistas, procedimos a efectuarlas auxiliándonos con el cuestionario del análisis de puestos.

Una vez obtenida la información que proporcionó cada trabajador, se redactaron los análisis de puestos, con el fin de proporcionarle ésta información, para ver si estaba de acuerdo con el contenido de este. Obtenida la aprobación nos dirigimos con su respectivo jefe para corroborar estos datos, y así obtener el análisis definitivo.

Alternamente con esta información se realizó el organigrama general de CANACINTRA y los específicos de cada departamento.

Contando con la información respectiva en cuanto a las actividades y especificaciones de cada puesto, se realizó un análisis de estos datos en los que se vió en que por

centaje o grado requeriría la persona de ciertas características psicológicas para poder desempeñar el puesto, y así contar con los aspectos de identificación, inteligencia, personalidad y habilidad que formarían el perfil de cada puesto. Y en base a este se determinaron los siguientes niveles: Gerente, Subgerente, Jefe, Subjefe, Asesor Técnico, Secretaria (estas clasificadas por categorías A, B, C, en función del grado de responsabilidad) y puestos de intendencia. A los que se les sugirieron pruebas psicológicas.

Contando con el perfil de cada puesto se analizaron cada una de las pruebas psicológicas consultadas, y en base a los aspectos que miden cada una de ellas, elegir las adecuadas a cada nivel o jerarquía. Para llevar a cabo este paso se investigaron que pruebas psicológicas existen en las librerías y centros de documentación en la Ciudad de México, así como las que se utilizan en algunas empresas a las que se tuvieron acceso.

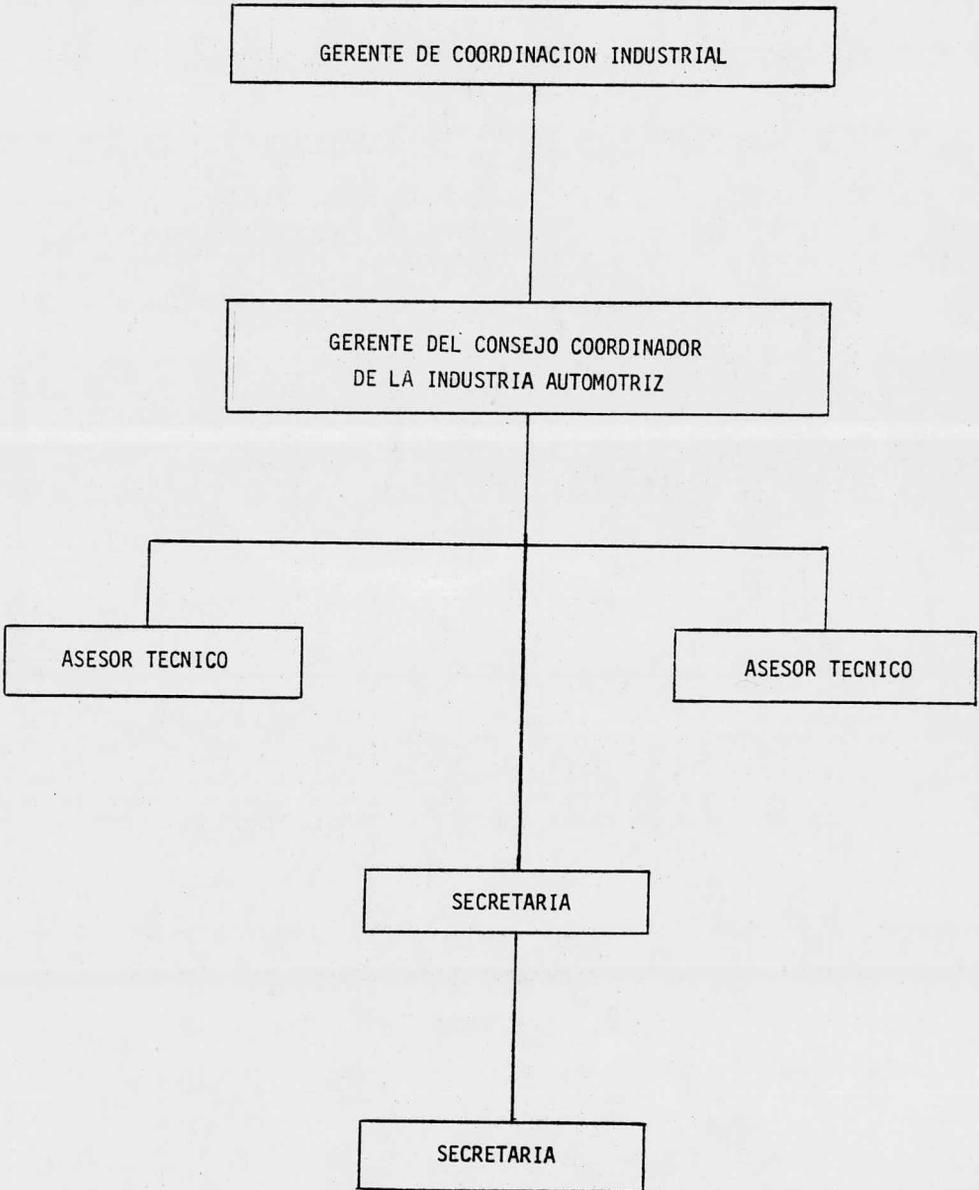
Como paso final proseguimos a sugerir las baterías de pruebas psicológicas para cada nivel representativo de los puestos que integran a la CANACINTRA. Al sugerir las baterías se tomo como referencia la información que proporcionan los siguientes autores: Lic. Jaime Grados O. y el Lic. Jorge Enrique Orozco.

A CONTINUACION SE PRESENTA LA "ESTRUCTURA GENERAL DE CANACINTRA", QUE FACILITO LA DETERMINACION DE NIVELES O JERARQUIAS DE LOS PUESTOS.

A CONTINUACION SE PRESENTAN EJEMPLOS DE LOS ANALISIS DE PUESTOS, PERFILES Y BATERIAS DE PRUEBAS PSICOLOGICAS, DE ALGUNOS DE LOS NIVELES QUE SE DETERMINARON EN LA INVESTIGACION.

ANALISIS DE PUESTO

- I. PUESTO: GERENTE.
- II. LOCALIZACION FISICA: AV. SAN ANTONIO No. 256 ESQ. -
PATRIOTISMO, COL. AMPLIACION -
NAPOLES.
GERENCIA DEL CONSEJO COORDINA-
DOR DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ
TERCER PISO, ALA DERECHA.
- III. REPORTA A: GERENTE DE COORDINACION INDUS-
TRIAL.
- IV. PUESTOS QUE LE REPORTAN: ASESOR TECNICO (DOS)
SECRETARIA (DOS)



V. DESCRIPCIÓN GENERAL.

Asesora, coordina y apoya a los Industriales del ramo Automotriz, afiliados a CANACINTRA.

VI. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.

Las siguientes actividades no están sujetas a un período determinado:

1. Elabora el informe mensual de actividades del Consejo Coordinador de la Industria Automotriz y sus Secciones.
2. Participa en las reuniones periódicas y extraordinarias del Consejo y sus Secciones.
3. Asiste a las reuniones que se han convocado por la Comisión intersecretarial de la Industria Automotriz.
4. Coordina las actividades del personal adscrito al Consejo.
5. Coordina actividades con la Dirección General, Subdirección de Servicios, Gerencia de Coordinación Industrial, Gerencia de Promoción Industrial, Gerencias de Consejos, Gerencia de Delegaciones, Gerencia Administrativa, Subdirección de Relaciones Públicas y Comunicación y Departamentos afines.
6. Coordina la contestación de la correspondencia.
7. Asiste a reuniones internas de la Institución con la representación del Consejo Automotriz.
8. Asiste a reuniones con Directivos y miembros de la Institución en el área Automotriz y representando a CANACINTRA.
9. Atiende a Directivos que acuden al Consejo.
10. Proporciona información de carácter general y específico sobre la Institución y el sector Automotriz.
11. Coordina las actividades administrativas de la Sección de Carrocerías, Remolques y Vehículos Recreativos.
12. Establece los canales de contacto y relaciones necesarias para un mutuo entendimiento del área Automotriz con los Sectores: Oficial, Paraestatal y otros.
13. Atiende las reuniones del Consejo y ejecuta los acuerdos-

que se derivan de las mismas.

14. Coordina y asiste a las reuniones del Sector con funcionarios del Gobierno.
15. Elabora escritos de suma importancia para algún sector - específico que son enviados a altos funcionarios buscando solución a algún problema determinado.
16. Promueve eventos, actividades y celebraciones relacionadas con el ramo Automotriz.
17. Realiza las siguientes actividades:
 Interprete-Traductor.
 Redacta artículos de difusión masiva.
18. Se coordina con el Jefe inmediato superior en la contestación de la correspondencia recibida, no importando la procedencia de la misma, es decir se contesta dicha correspondencia tanto en inglés como en español.
19. Elabora actas de las sesiones a las que asiste.
20. Mantiene informado al Sector a su cargo, de las acciones y logros que hayan conseguido las Comisiones de enlace de la CANACINTRA, con los diferentes organismos oficiales.

VII. ESPECIFICACION DEL PUESTO.

1. FORMACION ACADEMICA:

- 1.1 El titular del puesto requiere una escolaridad a nivel superior en cualquiera de las siguientes carreras:
 Ingeniero Mecánico en el área de Administración.
 Ingeniero Industrial.
 Licenciado en Administración de Empresas.

1.2 Conocimientos especiales:

En el área específica de la Industria Automotriz.
 Del entorno económico del país, y la influencia direc

ta sobre ésta industria.

En la productividad eficiente en la fabricación de -
vehículos.

En Relaciones Públicas con la industria Privada, --
Paraestatal y con el Gobierno.

Requiere hablar el idioma inglés.

1.3 Experiencia necesaria de cinco años en diferentes -
áreas de la Industria Automotriz.

1.4 Tiempo para adaptarse y conocer el puesto.- de seis -
meses a un año. Se requiere viajar esporádicamente.

2. INICIATIVA.

2.1 El puesto exige total y esencialmente la labor de -
crear formas, métodos y procedimientos para realizar
el trabajo.

3. ESFUERZO.

3.1 Atención continua en un 100 %.

3.2 Esfuerzo mental de un 80%.

3.3 Tensión nerviosa en un 75%, es producida al desempe-
ñar el trabajo.

4. RESPONSABILIDAD.

4.1 Responsabilidad directa del buen funcionamiento de -
las máquinas de escribir de la Gerencia.

4.2 Responsable del manejo de dinero en efectivo de la -
"caja chica". Del dinero para los desayunos y otros
fondos. La cantidad que maneja es variable.

4.3 Responsable en discreción.- El titular del puesto de
be ser cuidadoso en cuanto a la información que emi-
ta de CANACINTRA, ya que podría causar conflictos, -

entre el personal de la Institución y problemas políticos a la misma.

4.4 Responsabilidad en Contactos:

Internos:

Con la Dirección General, Subdirección de Servicios, Gerencia de Coordinación Industrial, Gerencia de Promoción Industrial, Gerencias de Consejos, Gerencia de Delegaciones, Gerencia Administrativa, Subdirección de Relaciones Públicas y Comunicación y Departamentos a fines para coordinar actividades, el trato es frecuente.

Externos:

Frecuente con empresas afiliadas, representantes de las mismas, empresas no afiliadas, organismos del Gobierno, instituciones, estudiantes, profesionistas y en general con personas que solicitan información de CANACINTRA.

Por escrito a nivel Gubernamental.

Con el Presidente de la República.

Con Secretarios de Estado.

Con organismos e instituciones para coordinar varias actividades como eventos, exposiciones y congresos.

5. CONDICIONES DE TRABAJO.

- 5.1 Ambiente físico:
 Iluminación.- Buena.
 Limpieza.- Buena.
 Clima.- Templado.

5.2 Tipo:

Realiza el trabajo dentro de la Institución en un 60% y fuera de ésta en un 40%.

Posiciones:

Sentado frente al escritorio en un 80%.

De pie en un 10%.

Caminando en un 10%.

5.3 Enfermedades profesionales:

De la vista.- Considerables.

Del Sistema Nervioso.- Considerables.

El trabajo que se realiza en el puesto se considera variado.

FECHA: 13/ OCTUBRE / 1983.

PERFIL DEL PUESTO
(TIPO)

Gerencias de los Consejos Coordinadores de la Industria.

Puesto: Gerente.

Edad: De 28 a 50 años.

Estado Civil: De preferencia casada (o).

Sexo: Femenino o Masculino.

Experiencia:

Dentro de la Institución de un año en el puesto de Asesor - Técnico.

Fuera de la Institución de cinco años en algún puesto similar.

Escolaridad: Carrera a nivel Superior.

Conocimientos especiales:

Necesarios de acuerdo a las actividades que realice cada Consejo.

Rasgos físicos: Excelente presentación.

Rasgos psicológicos:

Inteligencia:

Superior al término medio	
Atención continua	90 %
Capacidad de abstracción	80 %
Capacidad de análisis y síntesis	80 %
Capacidad de anticipación a partir de una situación semi-estructurada	90 %

Capacidad de discriminación	80 %
Capacidad de juicio	90 %
Capacidad de observación	80 %
Capacidad de previsión y planeación	80 %
Memoria a corto y largo plazo	80 %

Personalidad:

Amabilidad	80 %
Ascendencia	80 %
Cautela	80 %
Capacidad de relaciones interpersonales	80 %
Don de mando	70 %
Estabilidad emocional	50 %
Iniciativa.- El puesto está dedicado total y esencialmente a la labor de creación de formas, métodos y procedimientos para realizar el trabajo.	
Organización	80 %

Responsabilidad:

En mobiliario.

En manejo de dinero en efectivo y en documentos, de cantidades variables.-

En discreción, debe ser cuidadoso en cuanto a la información que emite de CANACINTRA, ya que podría causar conflictos entre el personal de la Institución y problemas políticos a la misma.

En trámites y procesos.

En supervisión directa al:

Asesor Técnico

Secretaria

Telefonista

El número de plazas varia en cada

Consejo.

Sociabilidad 80 %

Toma de decisiones 80 %

Habilidad:

Fluidez verbal 90 %

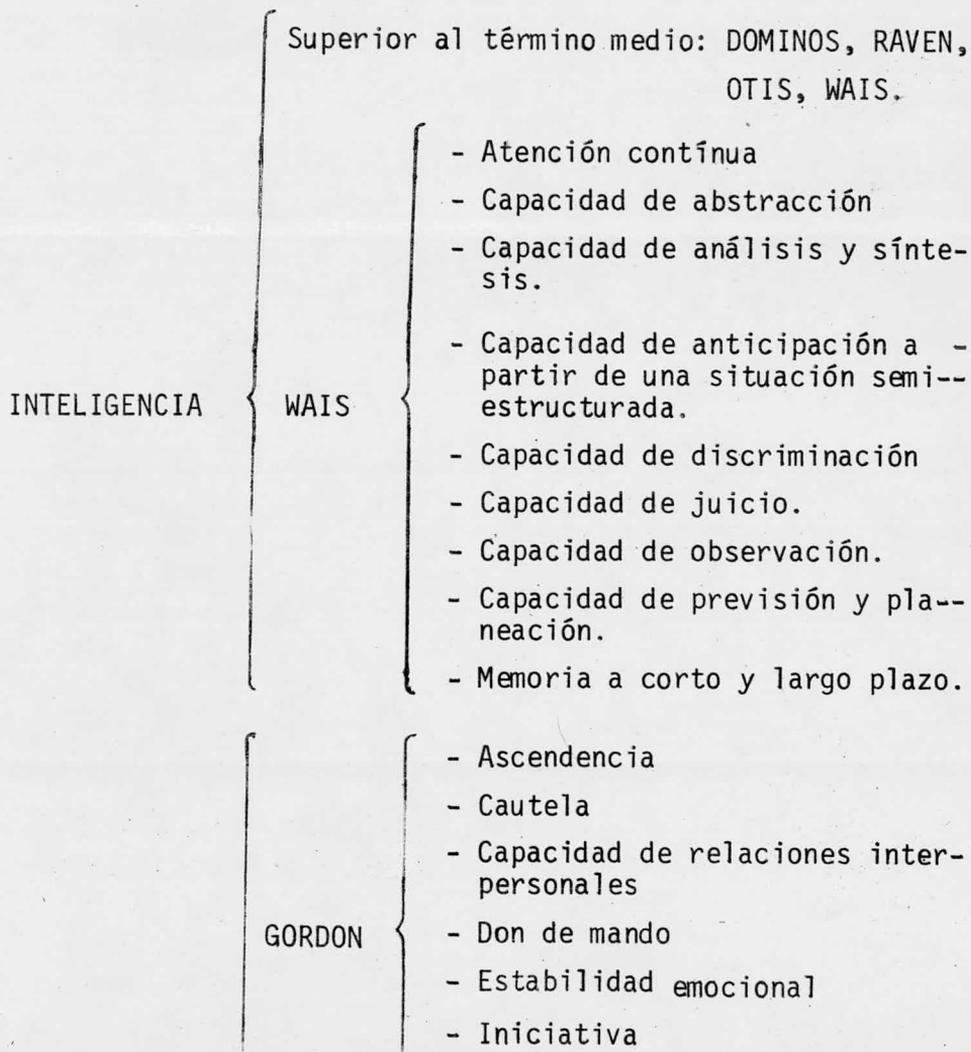
Razonamiento verbal 90 %

BATERIA PSICOLOGICA

Nivel:

Gerente (de los Consejos Coordinadores de la Industria).

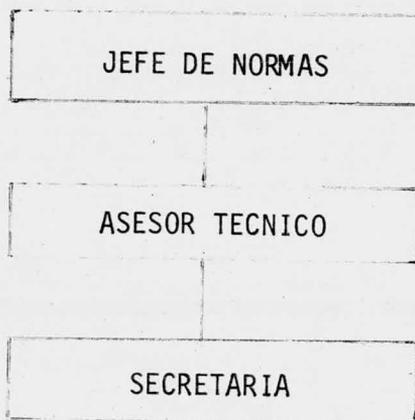
Entrevista Psicológica.



PERSONALIDAD	}	16 P.F.	}	- Responsabilidad	
				- Sociabilidad	
				- Toma de decisiones	
				JACKSON	- Amabilidad
				- Ascendencia	
- Cautela					
- Capacidad de relaciones inter-- personales					
- Don de mando					
- Iniciativa					
- Ascendencia					
- Capacidad de relaciones inter-- personales					
- Don de mando					
- Estabilidad emocional					
- Iniciativa					
- Toma de decisiones					
THURSTONE	- Ascendencia				
DE TEMPE-	- Estabilidad emocional				
RAMENTO	- Iniciativa				
	- Sociabilidad				
	- Toma de decisiones				
MOSS	- Capacidad de relaciones inter-- personales				
FIS	- Capacidad de relaciones inter-- personales.				

ANALISIS DE PUESTO

- I. PUESTO: ASESOR TECNICO.
- II. LOCALIZACION FISICA: AV. SAN ANTONIO No. 256 ESQ. -
PATRIOTISMO, COL. AMPLIACION -
NAPOLES.
DEPARTAMENTO DE NORMAS Y CON--
TROL DE CALIDAD.
PRIMER PISO, ALA IZQUIERDA.
- III. REPORTA A: JEFE DE NORMAS Y CONTROL DE -
CALIDAD.
- IV. PUESTO QUE LE REPORTA: SECRETARIA (UNA)



V. DESCRIPCION GENERICA:

Realiza normas de control de calidad.

VI. DESCRIPCION ESPECIFICA.

ACTIVIDADES DIARIAS:

1. Traduce normas extranjeras para la elaboración de - Normas Nacionales de los Comités.

Tiempo aprox. variable.

2. Elabora anteproyectos (en base al anterior punto), - continúa haciendo correcciones.

Tiempo aprox: 16 horas.

3. Revisa el anteproyecto, después de que la secretaria lo mecanografía.

Tiempo aprox: 20 mins.

ACTIVIDADES PERIODICAS:

4. Asiste a la Dirección General de Normas, a juntas - de normalización de una a tres veces por semana, y - las actividades que realizan son:

- Se comunica con los compañeros de junta, para coor - dinar las actividades de los comités.
- Entra a la biblioteca y consulta normas .

Tiempo aprox: 4 hrs.

5. Asiste a juntas de Normalización, organizadas por el titular del puesto dentro de la Institución, de tres a cuatro veces por semana.

Tiempo aprox: variable.

6. Asiste a juntas del Comité de Juguete, mensualmente.
Tiempo aprox: 3 hrs.
7. Asiste a juntas del Comité de Vidrio, mensualmente.
Tiempo aprox: 2 hrs.
8. En las juntas de los Comités de Juguete y Vidrio, - establece el plan de trabajo anual y cada mes lo checa, viendo el grado de avance de las normas, los problemas que se han presentado, y las posibilidades de solución a éstos.
9. Redacta cartas para invitar a las personas de los Comités, a juntas de normalización.
Tiempo aprox: 1 hora.
10. Asiste a juntas del Comité de Envases y Embalaje, en donde únicamente observa, esto es mensualmente.
Tiempo aprox: 2:30 hrs.
11. Asiste a juntas del Comité de Fierro y Acero, únicamente a observar, bimestralmente.
Tiempo aprox: 2 hrs.
12. Trae copias de normas para el uso del Departamento - y entrega al Jefe documentos y anteproyectos de normas, cartas y mensajes personales.

ACTIVIDADES EVENTUALES:

13. Asiste a juntas, para suplir al jefe o a los asesores Técnicos del Departamento.

Tiempo aprox: 2 hrs.

14. Recibe y analiza anteproyectos y encuestas de los -
Comités, para hacerles observaciones.

Tiempo aprox: 8 hrs.

15. Comunica o le recuerda a la secretaria, que realice-
las citas telefónicas, o las hace él personalmente -
a las personas del Comité.

Tiempo aprox: 1 a 1:30 hrs.

16. Da información a socios de CANACINTRA.

Tiempo aprox: 1 hr.

17. Proporciona información de normas al personal de --
CANACINTRA.

Tiempo aprox: 1 hr.

18. Redacta normas, las envía a encuesta, y cuando las -
regresan, analiza las observaciones que le hicieron y
hace correcciones a las normas, después las envía a -
la Dirección General de Normas para que sean aproba--
das y publicadas en el Diario Oficial.

Tiempo aprox: variable.

VII. ESPECIFICACION DEL PUESTO.

1. FORMACION ACADEMICA:

- 1.1 El titular del puesto requiere tener una Licen-
ciatura en alguna de las siguientes carreras: -
Químico, Físico, Ingeniero Químico, Ingeniero -
Bioquímico, Químico Farmacobiólogo, Ingeniero en
Alimentos.

- 1.2 Requiere tener conocimientos generales de con--
trol de calidad, mecánica, física, calor, ópti-

ca y conocimientos del idioma inglés, francés y ruso.

1.3 Experiencia no necesaria.

1.4 Tiempo para adaptarse y conocer el puesto: - cuatro meses, o dependiendo de la capacidad - del titular que ocupe el puesto.

2. INICIATIVA.

2.1 El puesto exige la iniciativa normal a todo - trabajo.

3. ESFUERZO.

3.1 Atención continua en 60%.

3.2 Esfuerzo mental en 30%.

3.3 Esfuerzo visual en 80%.

4. RESPONSABILIDAD.

4.1 Es responsable de manejo de dinero en efectivo - de \$200.00 a \$500.00 al mes y en cheques de -- \$15,000.00 al mes, para fotocopias y pruebas de laboratorio.

4.2 Es responsable en supervisión:

Ejerce supervisión directa en los trabajos que realiza la secretaria.

4.3 Responsabilidad en contactos:

Internos:

Con el personal de los diferentes Departamentos de la Institución, para llevar a cabo el trabajo.

Con las Gerencias de Consejos cada quince días, con los Asesores y Gerentes para informar sobre normas o para elaborarlas y ver el grado de avance.

Con el Departamento de Asesoría y Gestiones Industriales, ya que ellos le mandan a las personas para que les proporcione información de normas y control de calidad.

5. CONDICIONES DE TRABAJO:

5.1 Ambiente físico:

Iluminación.- Buena.

Limpieza.- Buena.

Ruido.- Intermitente provocado por la gente y máquinas de escribir.

5.2 Tipo:

Realiza el trabajo dentro de la Institución en un 75% y fuera de ésta en un 25%.

Posición:

En el escritorio en 75%, permanece sentado en un 100%.

5.3 Enfermedades profesionales:

Del Sistema Nervioso.- Considerables.

De la vista.- Escasas.

Del oído.- Remotas.

El trabajo que se desempeña en el puesto se considera rutinario.

FECHA: 6/ OCTUBRE / 83.

PERFIL DEL PUESTO
(TIPO)

Gerencias y Departamentos de la Institución.

Puesto: Asesor Técnico.

Edad: De 23 a 35 años.

Estado Civil: No importa.

Sexo: Femenino o Masculino.

Experiencia: No necesaria.

Escolaridad: Carrera a nivel Superior.

Conocimientos especiales: Necesarios de acuerdo a las actividades que realice cada Gerencia o Departamento.

Rasgos físicos: Buena presentación.

Rasgos Psicológicos:

Inteligencia:

Término medio

Atención continua 80 %

Capacidad de abstracción 60 %

Capacidad de análisis y síntesis 80 %

Capacidad de discriminación 80 %

Capacidad de previsión y planeación 80 %

Concentración visual 80 %

Memoria a corto y largo plazo 80 %.

Personalidad:

Amabilidad 80 %

Capacidad de relaciones interpersonales. 80 %

Iniciativa.- El puesto está dedicado total y esencialmente a la labor de creación de formas, métodos y procedimientos para realizar el trabajo.

Organización 80 %

Responsabilidad:

- En equipo audiovisual.
- En material de trabajo.
- En proporcionar asesoría e información.
- En dinero en efectivo y cheques - de cantidades variables, Eventual.
- En Discreción.
- En supervisión directa a la secretaria.
- En trámites y procesos.

Sociabilidad 80 %

Habilidad:

Fluidez verbal 80 %
 Habilidad numérica 70 %
 Razonamiento verbal 80 %

PERSONALIDAD	JACKSON	<ul style="list-style-type: none"> - Amabilidad - Capacidad de relaciones interpersonales. - Iniciativa - Organización
	GORDON	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de relaciones interpersonales - Iniciativa - Responsabilidad - Sociabilidad
	THURSTONE DE TEMPERAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Sociabilidad
	FIS	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de relaciones interpersonales.
	MOSS	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de relaciones interpersonales
	16 P.F.	<ul style="list-style-type: none"> - Sociabilidad
HABILIDAD	Test de Razonamiento Verbal de la BATERIA-DEL DAT.	<ul style="list-style-type: none"> - Fluidez verbal - Razonamiento verbal
	Test de Habilidad Numérica de la BATERIA-DEL DAT.	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad numérica

ANALISIS DE PUESTO

I.- PUESTO:

SECRETARIA:

II.- LOCALIZACION FISICA:

AV. SAN ANTONIO No. 256 ESQ. -
PATRIOTISMO, COL. AMPLIACION -
NAPOLES.
GERENCIA DE COORDINACION INDUS-
TRIAL.
CUARTO PISO, ALA DERECHA.

III.- REPORTA A:

GERENTE DE COORDINACION INDUS-
TRIAL.

GERENTE DE COORDINACION INDUSTRIAL

SECRETARIA

IV.- DESCRIPCION GENERICA:

Archiva, redacta, mecanografía y toma dictados. Pide citas a funcionarios públicos. Lleva la correspondencia y la agenda. Asiste a reuniones y seminarios.

V.- DESCRIPCION ESPECIFICA.

Las siguientes actividades no están sujetas a un período determinado:

1. Pide citas a funcionarios públicos, habla por teléfono con las secretarías para que le den citas.
2. Lleva la correspondencia interna y externa.
3. Archiva en orden alfabético documentos en general.
4. Cita a los industriales a juntas.
5. Mecanografía memorandums.
6. Mecanografía diferentes documentos.
7. Toma dictados en taquigrafía.
8. Lleva el control del directorio de funcionarios públicos de diferentes dependencias gubernamentales.
9. Atiende a socios de CANACINTRA para proporcionar información sobre la Gerencia, o resolver algún problema.
10. Lleva las citas pendientes de Directores y Presidentes de Comisión.
11. Saca copias fotostáticas.
12. Pasa avisos de reuniones a Gerentes de Consejo de CANACINTRA.
13. Lleva el control de la papelería que necesita la Gerencia.
14. Asiste a juntas a tomar notas o como edecán.
15. Asiste a seminarios dentro y fuera del Distrito Federal.
16. Reserva las salas en donde se van a realizar las juntas de la Gerencia y solicita lo necesario para que se lleven a cabo.
17. Hace acetatos en caso de que se necesiten para realizar las juntas.
18. Toma dictados a industriales.

19. Pide tarjeta de visita o presentación.
20. Lleva en orden los diarios oficiales.

VI.- ESPECIFICACION DEL PUESTO:

1. FORMACION ACADEMICA.

- 1.1 El titular del puesto requiere tener una escolaridad en Carrera Comercial.
- 1.2 Conocimientos especiales: En mecanografía, -- ortografía y archivo.
- 1.3 Experiencia necesaria de un año, dentro de - la institución.
- 1.4 Tiempo para conocer y adaptarse al puesto: cuatro meses.

2. INICIATIVA:

- 2.1 El puesto exige pensar mejoras y procedimien--tos para desempeñar el trabajo.

3. ESFUERZO:

- 3.1 Atención continua en 80%.
- 3.2 Esfuerzo mental en 80%.
- 3.3 Tensión nerviosa en 60% producida al desempeñar el trabajo.
- 3.4 Habilidad manual en 100%.

4. RESPONSABILIDAD:

- 4.1 Eventualmente es responsable del manejo de dinero en efectivo, cuando cobra en los seminarios.
- 4.2 Responsable de dar recados al Gerente de Coordinación Industrial y de avisar a los gerentes -

las reuniones que se presenten .

4.3 Responsable en discreción: si cometiera una -
indiscreción, afectaría directamente al Geren-
te de Coordinación Industrial o a los indus- -
riales.

4.4 Responsabilidad en Contactos:

Internos:

Con la Subdirección de Servicios y con las Ge-
rencias de Consejos. Coordinadores para propor-
cionar y recibir información. El trato es fre-
cuente.

5. CONDICIONES DE TRABAJO:

5.1 Ambiente físico:

Iluminación.- Buena.
Limpieza.- Buena.
Clima.- Templado.

5.2 Tipo:

El puesto exige permanecer en el interior de la
Institución en un 100%.

Permanecer en el escritorio en un 60%, en la -
máquina de escribir en 40% y en el teléfono un-
60%.

Posiciones:

Sentada un 60%, caminando un 30% y de pie un -
10%.

5.3 Accidentes de trabajo:

Caídas.- Remotas.

El trabajo que se realiza en este puesto se considera variado.

FECHA: 14/ OCTUBRE / 83.

PERFIL DEL PUESTO
(TIPO)

Gerencias y Departamentos de la Institución.

Puesto: Secretaria "B"

Edad: De 22 a 40 años.

Estado Civil: De preferencia soltera.

Sexo: Femenino.

Experiencia: Fuera de la Institución de dos años mínimo en -
puesto similar.

Dentro de la Institución de un año mínimo en -
puesto similar.

Escolaridad: Carrera Comercial.

Conocimientos especiales: En mecanografía, ortografía, taqui-
grafía, contabilidad, archivo, redacción y correspondencia.

Rasgos físicos: Buena presentación.

Rasgos psicológicos:

Inteligencia:

Término medio	
Atención continua	90 %
Capacidad de análisis y síntesis	60 %
Capacidad de discriminación	80 %
Capacidad de previsión y planeación	60 %
Concentración visual	80 %
Coordinación visomotora	90 %
Memoria a corto y largo plazo	80 %

Personalidad:

Amabilidad	80 %
------------	------

Capacidad de relaciones interpersonales 70 %

Iniciativa.- El puesto exige la creación parcial de métodos y procedimientos para realizar el trabajo.

Organización 80 %

Responsabilidad:

En equipo y material de trabajo.

En dinero en efectivo y documentos de cantidades variables.

En trámites y procesos.

En discreción.

En supervisión al personal a su cargo (dependiendo de la Gerencia o Depto).

Sociabilidad. 70 %

Habilidad:

Fluidez verbal 70 %

Habilidad numérica 80 %

Rapidez de percepción, habilidad para retener algo en la memoria momentaneamente y rapidez de reacción al trabajar con combinaciones de letras y números. 80 %

Razonamiento verbal 80 %

BATERIA PSICOLOGICA

Nivel:

Secretaria "B" (de las Gerencias y Departamentos de la Insti-
tución):

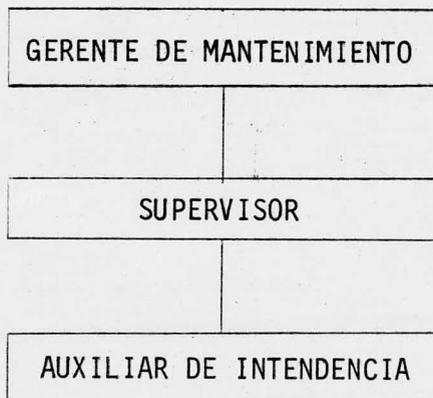
Entrevista Psicológica.

	INTELIGENCIA	ARMY-BETA	Término Medio: ARMY-BETA, B.G.9.	
			<ul style="list-style-type: none"> - Atención continua - Capacidad de análisis y síntesis. - Capacidad de discriminación. - Capacidad de previsión y planeación. - Concentración visual. - Coordinación visomotora - Memoria a corto y largo plazo. 	
			B.G.9	<ul style="list-style-type: none"> - Atención continua
	PERSONALIDAD	JACKSON	<ul style="list-style-type: none"> - Amabilidad - Capacidad de relaciones interpersonales. - Iniciativa - Organización 	
			GORDON	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de relaciones interpersonales. - Iniciativa

		- Responsabilidad.
	THURSTONE DE TEMPERAMENTO	- Iniciativa
	16 P. F.	- Iniciativa - Relaciones interpersonales
HABILIDAD	Teste de Razonamiento Verbal de la BATERIA DEL DAT.	- Fluidez verbal - Razonamiento verbal
	Test de Habilidad Numérica de la BATERIA DEL DAT.	- Habilidad numérica
	Subtest de Comprensión Verbal del TEST DE HABILIDADES MENTALES PRIMARIAS.	- Razonamiento verbal
	Subtest de Fluidez Verbal del TEST DE HABILIDADES MENTALES PRIMARIAS	- Fluidez verbal
	Test de Velocidad y Exactitud de la BATERIA DEL DAT.	- Rapidez de percepción y de reacción al trabajar con combinaciones de letras y números.

ANALISIS DE PUESTO

- I. PUESTO: AUXILIAR DE INTENDENCIA.
- II. LOCALIZACION FISICA: AV. SAN ANTONIO No. 256, ESQ. -
PATRIOTISMO, COL. AMPLIACION -
NAPOLES.
GERENCIA DE MANTENIMIENTO.
PLANTA INFERIOR.
- III. REPORTA A: GERENTE DE MANTENIMIENTO.
SUPERVISOR.



IV. DESCRIPCION GENERICA:

Trapea, barre, sacude, acarrea muebles, lava vidrios - y paredes, aspira alfombras, limpia teléfonos, lava alfombras, pisos y losetas, pone agua electropura a los Departamentos.

V. DESCRIPCION ESPECIFICA:

ACTIVIDADES DIARIAS:

1. Trapea planta baja y sótano dos veces al día.
2. Sacude estantería de planta baja y sótano dos veces al día, cuando inicia labores y cuando las termina.

Tiempo aproximado:

Planta baja de 18:15 a 19:40.

Sótano de 19:40 a 20:45 hrs.

3. Aspira alfombras de planta baja: Gerencia de Relaciones Públicas y Departamento del Centro de Información Técnica.

Tiempo aproximado: 30 mins.-

ACTIVIDADES PERIODICAS:

4. Lava vidrios y paredes cada quince días. Tiempo variable.
5. Cubre el puesto de Vigilante cada vez que el Supervisor le indique. Tiempo variable.
6. Lava alfombras, pisos y losetas cada sábado, según el lugar que le indique el Supervisor.

Tiempo: depende de la cantidad de pisos y de lo sucio que estén.

7. Limpia teléfonos cada sábado de acuerdo a las indicaciones recibidas por el Supervisor.

Tiempo: según la cantidad de - teléfonos.

8. Sale en la camioneta cada mes para llevar o traer - muebles, lleva agua electropura o refrescos a la Oficina de Servicios de CANACINTRA en Tlalnepantla.

Tiempo: variable.

9. Coloca garrafones de agua electropura a diferentes - Departamentos cada tercer día.

Tiempo: 7 mins.

10. Pinta puertas, ventanas y rejas de toda la Institución en cada Asamblea anual de CANACINTRA .

11. Limpia aluminio alrededor de la Institución cada año.

ACTIVIDADES EVENTUALES:

12. Acarrea muebles. El tiempo en que realiza la actividad depende del tamaño del mueble, para llevarlo en el elevador o por la escalera.

VI. ESPECIFICACION DEL PUESTO.

1. FORMACION ACADEMICA:

1.1 El titular del puesto requiere unicamente Primaria para desempeñar el puesto.

1.2 Conocimientos especiales: en manejo de máquina - lavadora de pisos, lavar alfombras.

1.3 Experiencia no necesaria, para desempeñar el -- puesto.

1.4 Tiempo para adaptarse y conocer el puesto: un mes.

2. INICIATIVA:

2.1 El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo.

3. ESFUERZO:

3.1 Esfuerzo físico en un 50% para acarrear máquinas de escribir o muebles en general.

3.2 Tensión nerviosa es producida en un 25%.

4. RESPONSABILIDAD:

4.1 Responsabilidad en muebles en general que acarrea.

4.2 Responsabilidad en dinero en efectivo aproximadamente \$500.00 para agua, o cantidad variable en efectivo para comprar refrescos.

4.3 Responsabilidad en Contactos:

Internos:

Con los diferentes Departamentos de la Institución, diariamente para acarrear objetos en general o agua electropura.

5. CONDICIONES DE TRABAJO:

5.1 Ambiente físico:

Iluminación.- Buena.

Limpieza.- Buena.

Malos olores cuando saca basura del Departamento de Impresos (olores de tinta).

5.2 Tipo:

El puesto exige permanecer dentro de la Institución en un 100% de la jornada laboral.

Posiciones:

Requiere permanecer de pie en un 50%, Caminando en un 50 %.

El trabajo que se desempeña en este puesto se considera rutinario.

FECHA:13/ OCTUBRE / 1983.

PERFIL DE PUESTO
(tipo)

Gerencia de Mantenimiento.

Puesto: Auxiliar de Intendencia.

Edad: de 18 a 30 años.

Estado Civil: No importa.

Sexo: Masculino.

Experiencia: No necesaria.

Escolaridad: Primaria.

Conocimientos especiales:

En el manejo de la máquina lavadora de pisos y en lavado de alfombras.

Rasgos físicos: Regular presentación.

Rasgos psicológicos:

Inteligencia:

Término medio

Coordinación visomotora 60 %

Personalidad:

Limpieza 70 %

Organización 70 %

Iniciativa.- El puesto exige la normal a todo trabajo.

Responsabilidad:

En muebles en general que acarrea.

En dinero aproximadamente \$500.00

(para agua electropura y refrescos)

Vigor 80 %

Habilidad:

Razonamiento verbal 60 %

BATERIA PSICOLOGICA

Nivel:

Auxiliar de Intendencia (de la Gerencia de Mantenimiento).

Entrevista Psicológica.

INTELIGENCIA	<ul style="list-style-type: none"> Término medio: BARSIT, ARMY BETA. ARMY BETA { - Coordinación visomotora 	
PERSONALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> JACKSON { <ul style="list-style-type: none"> - Limpieza - Organización - Iniciativa GORDON { <ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad - Iniciativa THURSTONE DE TEMPERAMENTO { <ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa 	
	HABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Subtest de Comprensión Verbal del TEST-DE HABILIDADES MENTALES-PRIMARIAS. { - Razonamiento verbal

CONCLUSIONES

La técnica del Análisis de Puestos, constituye una herramienta de suma importancia, ya que sirve como punto de partida para la Administración de los Recursos Humanos y en particular, para la adecuada Selección de Personal.

A través del Análisis de Puestos, se logra obtener información valiosa, que puede proporcionar una visión más amplia de la estructuración de una organización, con la que posteriormente se podrá efectuar la elaboración de organigramas General y Específicos, y los respectivos perfiles psicológicos que posiblemente nos darán como resultado una selección de personal objetiva.

Con el Análisis de Puestos, podemos obtener tanto características como requerimientos de cada puesto, que al ser analizados, permiten deducir, que factores psicológicos forman el perfil correspondiente, y que pruebas psicológicas miden dichos aspectos, o son las adecuadas para efectuar la selección de candidatos idóneos para cada nivel.

Con lo anterior, podemos descartar la selección de personal subjetiva que surge de la carencia de las características y requerimientos de cada puesto, y que a su vez originan que las pruebas psicológicas que se aplican en la selección de personal, resulten inadecuadas.

El papel de quien efectúa el proceso de selección de personal, no es simplemente elegir a una persona y aplicarle pruebas psicológicas, ya que al ser éstas instrumentos valiosos de predicción, hay que elegir al candidato idóneo en base a un estudio de los aspectos antes mencionados. ¡Y quien sino el Psicólogo del trabajo que maneja aspectos tanto administrativos como psicológicos, es quien debe llevar a cabo dicho proceso, sin dejar a un lado que para tomar decisiones al efectuar su trabajo, debe tener presentes los objetivos que persiga la institución a la que presta sus servicios.

SUGERENCIAS

- Para realizar un trabajo de éste tipo en una organización el primer paso es dirigirse a la administración superior para obtener la autorización y así contar con el apoyo de ésta y del personal que labora en la misma.
- Informar a las personas con las que se trabajará, el objetivo general de la investigación, y de ahí establecer la hora, fecha y día en que se efectuará la entrevista, lo que permitirá a los investigadores realizar un cronograma de sus actividades.
- Se sugiere que al llevar a cabo la entrevista, se establezca el rapport para brindarle confianza al trabajador y así obtener mayor información.
- Para aplicar las baterías de pruebas psicológicas, se sugiere que éstas sean estandarizadas.
- Al contar con los análisis de puestos, se sugiere establecer períodos para llevar a cabo la actualización de éstos, a fin de que cumplan adecuadamente sus objetivos.
- Para recabar información práctica y teórica sobre el tema tratado, se sugiere dirigirse con personas conocedoras, de lo contrario encontraremos que la información que nos proporcionan es limitada.
- Las personas que realicen una investigación, deben analizar sus alcances, para establecer adecuadamente el tiempo de duración del mismo.

LIMITACIONES

En las librerías y Centros de documentación circundantes a el área de Ciudad Universitaria:

- Existen pocas pruebas psicológicas, lo que limita la elaboración de Baterías completas y eficientes.
- Hay poca información en cuanto a la Historia o antecedentes de algunas pruebas psicológicas.
- Existe poca información sobre el tema "Perfil del Puesto", ya que estos en pocas ocasiones se elaboran.

APORTACIONES

Al efectuar la presente investigación, hemos hecho una serie de aportaciones que serán de utilidad para aquellas personas que se interesen en la Psicología del trabajo y específicamente:

A LOS INVESTIGADORES DE LA TESIS:

1. Adquirir un repertorio más amplio sobre el aspecto teórico de Análisis de Puestos y Selección de Personal.
2. Desenvolverse en un medio ambiente laboral aplicando los conocimientos teóricos a la práctica y así ver las diferencias que existen entre ambos.
3. Tener conocimiento de la formación de Perfiles de Puestos.
4. Tener un conocimiento más amplio en el uso y aplicación de las pruebas de Selección de Personal.

A LA FACULTAD DE PSICOLOGIA:

5. Proporcionar una investigación sobre el Análisis de Puestos para la Selección de Personal, que servirá como punto de partida para otras investigaciones que se relacionen con el tema.
6. La metodología y terminología como guía para futuras investigaciones.
7. Que sea material de consulta para los estudiantes.
8. Señalar la importancia de aplicar Análisis de Puestos para determinar las características y requisitos, y así aplicar las Pruebas Psicológicas adecuadas para cada puesto.

9. Integrar y sugerir Baterías de Pruebas Psicológicas para puestos específicos.

A LA CANACINTRA:

10. Señalar que lo importante para una organización no es sencillamente contar con los Análisis de Puestos, sino que sean estructurados de manera funcional para el objetivo que se pretenda.
11. Proporcionar una serie de pasos sistematizados que facilitarán el Proceso de Selección de Personal a la persona encargada, ya que al contar con los Análisis de Puestos tendrá las características y requerimientos de cada uno de los puestos.
12. La sugerencia de Baterías de Pruebas Psicológicas para una posible utilización en la Selección de Personal.

BIBLIOGRAFIA

- Galicia Fernando.- Administración de Recursos Humanos. México, Editorial Trillas, 1981.
- enavides T. J. Di Castro S.- Técnicas de Evaluación de la Personalidad. Facultad de Psicología, U.N.A.M. 1981.
- astro Luis.-Diseño Experimental sin Estadísticas. México, Editorial Trillas, 1975.
- unnette D. Marvin, Kirchner K. Wayne.- Psicología Industrial. México, Editorial Trillas, 1977.
- .. Ghiselli, E. Brown.- Psicología Industrial. México, Editorial Letras, 1959.
- E. Lanham.-Valuación de Puestos.- México, Editorial -- CECSA, 1975.
- García Cervantes, Reyes Canchola.- Elaboración de un Manual de Análisis y Evaluación de Puestos. Tesis U.N.A.M. 1975.
- Grados Espinosa J.- Reclutamiento Selección Contratación e Inducción de Personal. Facultad de Psicología U.N.A.M. 1982.
- Hamilton Alexander Institute.- Como formular un programa de descripción de puestos. INC. Printed in U.S.A., 1980.
- Mendez de Vigo García M.A.- Suscita Revisión del Análisis de Puestos. Tesis, U.N.A.M., 1977.
- Michel Guillermo.- Ecología de la Organización. México, - Editorial Trillas, 1974.
- Morales María Luisa.- Psicometría Aplicada. México, Editorial Trillas, 1980.

- 13.- Nieto Pérez Adda de los Angeles.- La aplicación del Análisis de Puestos como factor determinante en la elección de baterías para la Selección de Personal. Tesis,- U.N.A.M., 1977.
- 14.- Norma R. F. Maier.- Psicología Industrial. Madrid, Editorial Rialp, S.A.
- 15.- Orozco Jorge Enrique.- Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal, México, Fondo Editorial -- COPARMEX, 1980.
- 16.- Pardinas Felipe.- Metodología y Técnica de Investigación en Ciencias Sociales. México, Editorial Siglo XXI, 1976.
- 17.- Reyes Ponce Agustín.- Administración de Personal, México, Editorial Limusa, 1981.
- 18.- Reyes Ponce Agustín.- El Análisis de Puestos. México, - Editorial Limusa, 1982.
- 19.- Rivera Soler Ricardo.- Estructura y Elaboración de Pruebas para Selección de Personal, México Editorial 1974.
- 20.- Rodríguez Guzmán M.D.- Estudio de Valoración de Puestos Efectuado en una empresa privada del Estado de México. Tesis, U.N.A.M.
- 21.- Rojas Soriano Raúl.- Guía para realizar Investigaciones Sociales. México, U.N.A.M. 1980.
- 22.- Romero Betancourt Samuel.- La administración de personal y su aplicación práctica en la empresa moderna. México, Editorial CECSA, 1981.
- 23.- Russel Arnulf.- Psicología Industrial. México.
- 24.- Schein E.H.- Psicología de la Organización. Prontice -- Hall México, 1972.

- 25.- Siegel L.- Psicología Industrial. México, Compañía Editorial Continental, 1976.
- 26.- Silva Sánchez J. R.- Consideraciones Teóricas sobre el Análisis de Puestos desde el punto de vista de la ergonomía. Tesis, U.N.A.M. 1977.
- 27.- Szákely Béla.- Los Test. México, Editorial.
- 28.- Tiffin J. Ernest J. Mc. Cormick.- Psicología Industrial. México, Editorial Diana, 1971.
- 29.- Villagomez García L. Historia y Evaluación de la Selección Técnica de Personal en México. Tesis, U.N.A.M., - 1975.

(ANEXO 1)

ANALISIS DE PUESTOS
(Formato)

Fecha _____

IDENTIFICACION DEL PUESTO.

1. Nombre del puesto: _____
 Que otro nombre tiene su puesto: _____
 Hay en su Departamento otros puestos iguales _____
 ¿Cuántos? _____
 Hay en la Institución otros puestos iguales _____
 ¿Cuántos? _____

2. Ubicación.
 Subdirección a la que pertenece: _____
 Gerencia a la que pertenece: _____
 Departamento al que pertenece: _____
 Sección a la que pertenece: _____
 Subdirección, Gerencia, Departamento ó Sección a su cargo _____

3. Jefe Inmediato Superior:
 Nombre: _____
 Puesto: _____

4. Jornada de trabajo:
 Horario de trabajo de las _____ hrs. a las _____ hrs.

Alimentación de las _____ hrs. a _____ hrs.

5. Localización física:

(Señalar piso, alineación, orientación donde se encuentra) _____

Sus reportes a que personas los dirige:

Nombre

Puesto

Nombre	Puesto
_____	_____
_____	_____
_____	_____

6. Puestos Inmediatos Inferiores dentro de su Subdirección, Gerencia, Departamento, o Sección, según corresponda: -

7. Su contrato en la Institución es:

a) Eventual

b) De Planta

8. ¿Qué sueldo mensual tiene? _____

9. ¿Qué antigüedad tiene en el puesto? _____

10. ¿Qué antigüedad tiene en la Institución? _____

DESCRIPCION GENERICA

11. Describa en forma general y breve en que consiste su -
trabajo, cuales son sus funciones y sus fines:

12. Describa en forma específica las funciones y activida--
des que tiene que llevar a cabo en el puesto:

DESCRIPCION ESPECIFICA

13. Describa en forma ordenada las actividades que realiza
diariamente en su trabajo, (recordar: que, como, porque,
donde, cuando). _____

14. Describa las actividades que realiza periódicamente (repetidas a intervalos regulares, aunque no diarias. Por-Ejemplo: cada tercer día, semana, mes, etc.).

15. Describa las actividades que realiza eventualmente (ocasionales, a intervalos muy irregulares):

REQUERIMIENTOS.

16. Señale la escolaridad necesaria para el puesto que desempeña:

Primaria _____

Secundaria _____

Preparatoria _____

Carrera Técnica _____

o Comercial _____

Profesional (especificar) _____

Postgrado (especificar) _____
 Otros _____

17. Para desempeñar el puesto se requiere algún tipo de conocimientos especiales (especifique):

18. El puesto que desempeña requiere de algún idioma:

si _____ no _____ ¿Cuál? _____

Marque el inciso que se apegue a lo requerido en su puesto:

- a) Requiere leerlo _____
 b) Leerlo y escribirlo _____
 c) Hablarlo _____
 d) Dominarlo _____

19. Para que una persona desempeñe el puesto, la experiencia fuera de la Institución debe ser:

- a) Necesaria _____
 b) Deseable _____
 c) No necesaria _____

De cuanto tiempo _____

En que _____

La experiencia dentro de la Institución debe ser:

- a) Necesaria _____

b) Deseable _____

c) No necesaria _____

De cuanto tiempo _____

En que _____

20. Después de que tiempo de entrar a ocupar el puesto actual, se considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, en forma que su desempeño sea satisfactorio: _____

21. En su puesto es necesario viajar: si _____ no _____
en _____ %.

22. El trabajo requiere habilidad manual: si _____ no _____
en _____ %.

INICIATIVA.

23. ¿Cuál es el tipo de iniciativa que se requiere en el puesto? (mencione únicamente un inciso).

a) El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo.

b) El puesto exige sugerir eventualmente métodos, mejoras y procedimientos para realizar el trabajo.

c) El puesto exige pensar mejoras, métodos y procedimientos para varios trabajos.

d) El puesto exige parcialmente la creación de sistemas, métodos y procedimientos para realizar el trabajo.

- e) El puesto está dedicado total y esencialmente a la labor de creación de formas, métodos y procedimientos para realizar el trabajo.

ESFUERZO.

24. De los siguientes puntos mencione cuales son necesarios para desempeñar su trabajo, e indique en que porcentaje:

Esfuerzo físico	_____	_____ %
Atención continua	_____	_____ %
Esfuerzo mental	_____	_____ %
Esfuerzo visual	_____	_____ %
Tensión nerviosa	_____	_____ %

RESPONSABILIDAD

25. Tiene responsabilidad en bienes de la Institución (Por ejemplo: equipo, herramienta, materiales) mencione:

Dentro del puesto maneja Ud. dinero en efectivo: _____

¿Qué cantidad aproximadamente al mes? _____

¿Maneja dinero en documentos? _____

¿Qué tipo de documentos? _____

¿Qué cantidad aproximada al mes? _____

26. Puede causarse daños a la Institución por un error involuntario en algún trámite o proceso: si _____ no _____

Indique que tipo de daño: _____

Indique que tipo de trámite o proceso _____

27. Responsabilidad en Supervisión:

En el puesto es necesario ejercer supervisión directa: _____

A cuántas personas _____

En el puesto es necesario ejercer supervisión indirecta:

A cuántas personas _____

Especifique los puestos y trabajos que supervisa:

28. En el puesto se tiene acceso a datos confidenciales: _____

29. Que clase de daño podría causarle a la Institución al
cometer una indiscreción: _____

30. Los contactos con el público son:

Dentro de la Institución si _____ no _____

Con que frecuencia: _____

Con quien: _____

Para: _____

Fuera de la Institución si _____ no _____

Con que frecuencia: _____

Con quien: _____

Para: _____

31. ¿Que daños pueden causarse por un trato inadecuado a estas personas? _____

32. Mencione los puestos con los que tiene contacto para realizar su trabajo (indique la frecuencia y razón): _____

CONDICIONES DE TRABAJO

33. El medio ambiente físico en el que desempeña sus labores es con:

	<i>Pésima(s)</i>	<i>Deficiente(s)</i>	<i>Bueno(a)</i>	<i>Excelentes(s)</i>
Iluminación				
Olores				
Humedad				
Resequedad				
Corrientes				
Frio				
Calor				
Limpieza				
Ruido				

34. Indique en donde pasa la mayor parte del tiempo cuando desempeña sus labores:

	100%	75%	50%	25%	10%	Even- tual.
Interior						
Exterior						
Escritorio						
Máquina						
Restirador						
Mostrador						
Vehículo						
De pie						
Sentado						
Caminando						
Manejando						

RIESGOS

35. Indique que tipo de accidentes de trabajo puede tener - en su puesto:

	<i>Elevadas</i>	<i>Considerables</i>	<i>Escasas</i>	<i>Remotas</i>
Caídas				
Cortadas				
Quemaduras				
Golpes				
Choques eléctricos				
Otros				

36. Indique que tipo de enfermedades profesionales le puede causar su puesto:

	<i>Elevadas</i>	<i>Considerables</i>	<i>Escasas</i>	<i>Remotas</i>
Alergias				
Oído				
Vista				
Sist. Respiratorio.				
Sistema Nerv.				
Sist. Digest.				
Otros				

37. El trabajo que realiza se considera:

- a) Rutinario
- b) Normal
- c) Variado