

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

---

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**



**LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA  
EMPRESA QUE NO UTILIZA PRUEBAS PSICOMÉTRICAS**

**TESIS PROFESIONAL**

**QUE PRESENTA LA ALUMNA**

**MARCELA MERELO CÁRDENAS**

**PARA OBTENER LA LICENCIATURA EN**

**PSICOLOGIA**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## ÍNDICE GENERAL

### PRÓLOGO

#### CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO EN MÉXICO 1

- A. Selección de personal
- B. Antecedentes internacionales
- C. Antecedentes en México

#### CAPÍTULO II. TÉCNICAS EMPLEADAS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN MÉXICO 16

- A. Modelo tradicional con pruebas psicológicas
- B. Selección por objetivos
- C. Las entrevistas como sistemas de selección
- D. Inventario de rasgos temperamentales de Thurstone

#### CAPÍTULO III. TRABAJO EXPERIMENTAL 24

- A. Naturaleza de la investigación
- B. Sujetos
- C. Escenario y condiciones de aplicación
- D. Antecedentes de la empresa
- E. Método estadísticos
- F. Inventario de rasgos temperamentales de L.L. Thurstone

<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS</b>	<b>32</b>
A. Descripción de la muestra	
B. Descripción de factores	
C. Ejemplos	
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES</b>	<b>62</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>64</b>

## **PRÓLOGO**

En la tarea de un psicólogo del área del trabajo, el conocimiento de las técnicas de reclutamiento y selección de personal son de gran importancia para el desempeño de sus funciones. La falta de este conocimiento provoca infinidad de dificultades que reducen su propia eficiencia, le impiden alcanzar sus objetivos y no le permiten visualizar las necesidades reales de una empresa en cuanto a la selección de individuos productivos.

Los últimos años me han llevado a apreciar las dificultades que se presentan en el sistema de selección de cualquier empresa que aplica exámenes psicométricos en la selección de personal. Igualmente se ha comprobado la importancia decisiva de algunos factores del proceso de selección en la evolución de la moderna empresa.

Mi propósito como psicóloga del área del trabajo es incursionar en el terreno de la selección de personal sin exámenes psicométricos, presentar al psicólogo recién egresado una panorámica de lo que puede resultar el no aplicarlos, que le permita al menos jerarquizar y establecer métodos no establecidos, y facilitar mediante estrategias y puntos de vista una solución a este problema, así como las fallas que trascienden al no aplicar exámenes psicométricos.

No podemos dejar de mencionar que la selección de personal no es el único factor que interviene en el desarrollo de una empresa, aunque sí uno de los más importantes es el hombre, el empleado ... los recursos humanos.

Es labor de la dirección propiciar y mantener un cambio positivo para que los empleados puedan alcanzar nuevos y mejores niveles de realización.

La energía está relacionada con la vitalidad y el vigor de una organización y su capacidad de activar e incrementar la realización y el crecimiento; es el nivel de fuerza física y psíquica que permite a los individuos llevar a cabo labores, desarrollar y mantener relaciones y pensar creativamente. Cuando una empresa experimenta la presencia de energía negativa se enfrenta a insatisfacción, a un mal desempeño de labores por parte de sus empleados.

Hay que recordar que los individuos y las organizaciones tienen grandes poderes de transformación. Bajo tensión, los individuos con frecuencia transforman sentimientos de resentimiento en manifestaciones físicas, como ausentismo, enfermedades psicosomáticas, úlceras; al estar consciente de ello podemos redirigir la orientación negativa hacia positiva.

En esta empresa, en la que se llevó a cabo esta investigación, una de las características es esperar mucho de la gente, apoyarla, mantenerla responsable, confrontarla y sobre todo ser claros y honestos con ellos, sin dañarles nunca su autoestimación, no ignorar la negatividad, aceptarla como una realidad, buscar las causas y encontrar las estrategias para transformar la energía negativa en positiva.

Nuestro propósito en el presente trabajo es intentar demostrar si la selección de personal llevada a cabo en esta empresa es adecuada o si se pudiera mejorar con la aplicación de pruebas psicométricas, presentamos una breve descripción histórica, el procedimiento de la investigación y finalmente la presentación de resultados y conclusiones del análisis de una muestra determinada.

Durante el desarrollo de este trabajo tropecé con varios obstáculos, la falta de bibliografía, el problema metodológico y, por supuesto con mis propias limitaciones personales.

Estoy conciente de que esta investigación pudo ser mejor. Sin embargo sé también que adquirí grandes conocimientos y esto gratifica el gran esfuerzo desempeñado.

## CAPÍTULO I

### ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO EN MÉXICO DE 1973 A 1983

La mayoría de los datos expuestos a continuación se encuentran en el libro "Una década de la Facultad de Psicología 1973-1983" Capítulo La psicología del trabajo en México de Darvelio A. Castaño y Graciela Sánchez B.<sup>1</sup>

La expansión industrial en México, en los años setenta es de trascendente importancia, el desarrollo empresarial crece debido a la modernización de los instrumentos de trabajo, desde el punto de vista de procesos tecnológicos, materiales y de funciones administrativas.

Con estos cambios, la psicología aplicada a la industria se intensifica; los psicólogos entran con fuerza en el área de selección y capacitación de personal, trabajo que antes hacían profesionistas de otras áreas.

Se empiezan a organizar despachos de asesoría en Psicología del Trabajo, se hacen intercambios de psicólogos extranjeros con psicólogos mexicanos y así la transferencia de la psicología industrial en México, traída por los Estados Unidos, fue tal que se empezó a relegar a los psicólogos mexicanos. Con el tiempo esto se fue disminuyendo hasta que en el año de 1983 los psicólogos mexicanos del trabajo cuentan ya con el reconocimiento y capacidad suficiente para valerse por sí mismos.

En 1971 en la Universidad Nacional Autónoma de México suceden acontecimientos realmente importantes en relación con la

<sup>1</sup> "Una década de la Facultad de Psicología 1973-1983" Capítulo La psicología del trabajo en México, Castaño A. Darvelio, Sánchez B. Graciela, Facultad de Psicología, México, 1983.

enseñanza de la psicología en México. Fue el año en que se aprobó un nuevo plan de estudios que ya incluía el área de psicología del trabajo en los últimos semestres de la carrera. En ese año la Secretaría de Educación Pública aprobó el reconocimiento de la psicología como una profesión.

Fue así como la enseñanza de esta carrera se amplió en varias universidades del país.

En 1975 en Acapulco, Gro., se realizó el primer Congreso de Psicología Industrial; se creó en México la Asociación de la Psicología Industrial; fundada por el doctor Carlos Gómez Robleda (pionero de la psicología industrial en México).

El desarrollo de la psicología industrial en México ha sido producto de varios aspectos, tanto laboral como educativo, todos ellos dentro de los procesos de modernización que ha vivido el país desde 1945.

En 1971, se aprobó el plan de estudios y se definieron las especialidades, así el alumno podía cursar en los últimos semestres de la carrera, entre ellos se encontraba la de psicología del trabajo; el doctor Darvelio Castaño, fue nombrado jefe del Departamento Académico Administrativo.

2

A partir de ese momento se sustituye la palabra "industrial" por "trabajo" ya que la primera se consideraba limitada respecto al tipo de organizaciones, desde entonces la especialidad de Psicología del Trabajo continúa vigente.

En los últimos diez años, la población de estudiantes ha crecido considerablemente, ya que la Psicología del Trabajo ocupa un segundo lugar en cuanto a inscripciones en el área. (El primer lugar desde hace muchos años, lo conserva la psicología clínica.)

Dentro de las áreas de principal interés se encuentran:

- Capacitación y desarrollo de Recursos Humanos en el trabajo.
- Selección de personal.
- Ergonomía.
- Conducta organizacional (motivación, liderazgo, comunicación, etc.)

En 1979, se vuelve a aprobar el curso de posgrado en especialización, Comportamiento Organizacional (en 1971

desapareció por falta de maestros), creado para el Colegio de Ciencias y Humanidades y la Facultad de Psicología.

Hasta 1975 el psicólogo se dedicaba exclusivamente a selección de personal, aplicando pruebas psicológicas y entrevistas, para 1983 las funciones del psicólogo del trabajo se han ampliado a:

- Administración de personal.
- Selección de personal.
- Reclutamiento.
- Capacitación.
- Programas de inducción de personal.
- Programas de motivación de incentivos.

También los psicólogos empiezan a colaborar en planes y programas de cambios planificados en la organización, higiene y seguridad en el trabajo y en problemas de ergonomía.

México seguirá avanzando en los procesos de industrialización y en el crecimiento demográfico previsto, el que necesitará de nuevos empleados.

Por tanto, el psicólogo tendrá un amplio campo de acción.

El panorama socioeconómico, político y cultural nos permite ver que México necesitará cada vez más de personal calificado. La productividad del país deberá elevarse, y además de ingenieros, químicos, biólogos y agrónomos, será urgente contar con investigadores y profesores en ciencias sociales y administración, será aquí donde el psicólogo educativo, social y del trabajo jugarán un importante papel en el desarrollo de nuestro país.

#### A. Selección de personal

Hay pocas definiciones de selección de personal;

Schien; "Conjunto de técnicas, psicométricas o no, que sirven para seleccionar a las personas más aptas para un determinado puesto de trabajo"<sup>2</sup>

Dunnette y Kirchner describen el procedimiento señalándolo cómo por medio de la selección se pretende buscar a la persona adecuada en el puesto solicitado. Por ejemplo, un puesto donde

<sup>2</sup> "Psicología de la Organización" E. H. Schein, pág. 27, Edit. Prentice Hall, México, 1972.

se necesita de una máquina de composición puede ser usado solamente por una persona que sepa operarla o que ha demostrado que tiene las aptitudes necesarias para aprender el trabajo. Para lograr esto, el seleccionador tiene que establecer una organización de personal.

Fernando Arias Galicia dice que "la selección de personal es un procedimiento para encontrar al hombre adecuado que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado"<sup>3</sup>

Arias Galicia generaliza todas las posibilidades y alternativas que se pueden emplear en la selección de personal.

En este procedimiento se pueden tomar en cuenta:

Pruebas psicológicas, de rendimiento, entrevistas, etc. Lo que se busca es siempre encontrar al hombre adecuado que reúna las características para cubrir el puesto adecuadamente.

Los procedimientos empleados para la selección de personal y contratación del mismo son tan variados de una empresa a otra, que el seleccionador se ve obligado a conocer la filosofía y los propósitos de la organización, así como los objetivos generales por departamentos y por secciones.

Dentro de las costumbres clásicas de selección citaré:

- a) Las recomendaciones. Funcionaría si quién recomienda nos diera datos que necesitamos del recomendado. Pero ya en la práctica siempre resulta que el recomendador exagera las cualidades del recomendado y a su vez oculta o desconoce defectos y además es muy insistente para que su recomendación sea atendida antes que cualquier otro asunto.
- b) La "maravillosa" intuición de una persona que juzga a primera vista. "... este es por lo menos más justo, aunque aquí lo que predomina es la personalidad externa del aspirante y los prejuicios del que selecciona".<sup>4</sup>
- c) Exámenes rutinarios. Eliminan a la persona de momento no preparada, pero no dicen nada acerca de las cualidades que para la tarea u otras tareas tiene la persona que

<sup>3</sup> "Administración de Recursos Humanos" Arias Galicia, Fdo., pág. 257, Edit. Trillas, México, 1973.

<sup>4</sup> "Como seleccionar nuestro personal" Blanco Cohen, C. Edit. Limusa, México, 1975, pág. 36.

elegimos o rechazamos. Son demasiado generales o poco profundos, por lo que en general no cumplen con la misión para la que fueron elaborados. Se deben tomar en cuenta las circunstancias y no olvidar el trabajo que la persona realizaba antes y que sin duda, ha de influir en el resultado de las mismas. Muchos de los errores que se cometen en estos exámenes pueden ser corregibles con una breve e inmediata formación profesional.

- d) Certificados de las empresas donde trabajó antes el aspirante al puesto, como títulos y diplomas.

Son válidos como referencia de una experiencia y unos estudios.

La selección de personal es un proceso difícil que resulta costoso, y a veces, contraproducente. Lo que llamamos "selección negativa" es una realidad que existe, contratando malos candidatos. A pesar de la gran variedad de procedimientos para seleccionar, prácticamente la gran mayoría de las organizaciones, ya sea parcialmente o totalmente, emplean los pasos del modelo presentados en la figura 1.

5

## **MÉTODOS DE SELECCIÓN SISTEMATIZADOS**

En la selección de personal para las industrias emplean dos métodos generalmente:

1. Solicitud de empleo
2. La entrevista de personal

El objetivo de llenar la solicitud de empleo es reunir los datos personales, profesionales y familiares que nos sirven de base para iniciar la entrevista personal.

Datos personales, quiénes dependen del solicitante, residencia, información laboral, empleos anteriores, informes (de empresas anteriores) cultura, servicio militar, participación social (miembro de clubes, equipos de deportes, etc.), afiliación al seguro social, situación económica, datos físicos familiares, trabajo de los demás miembros de la familia, parientes o amigos en la misma empresa.

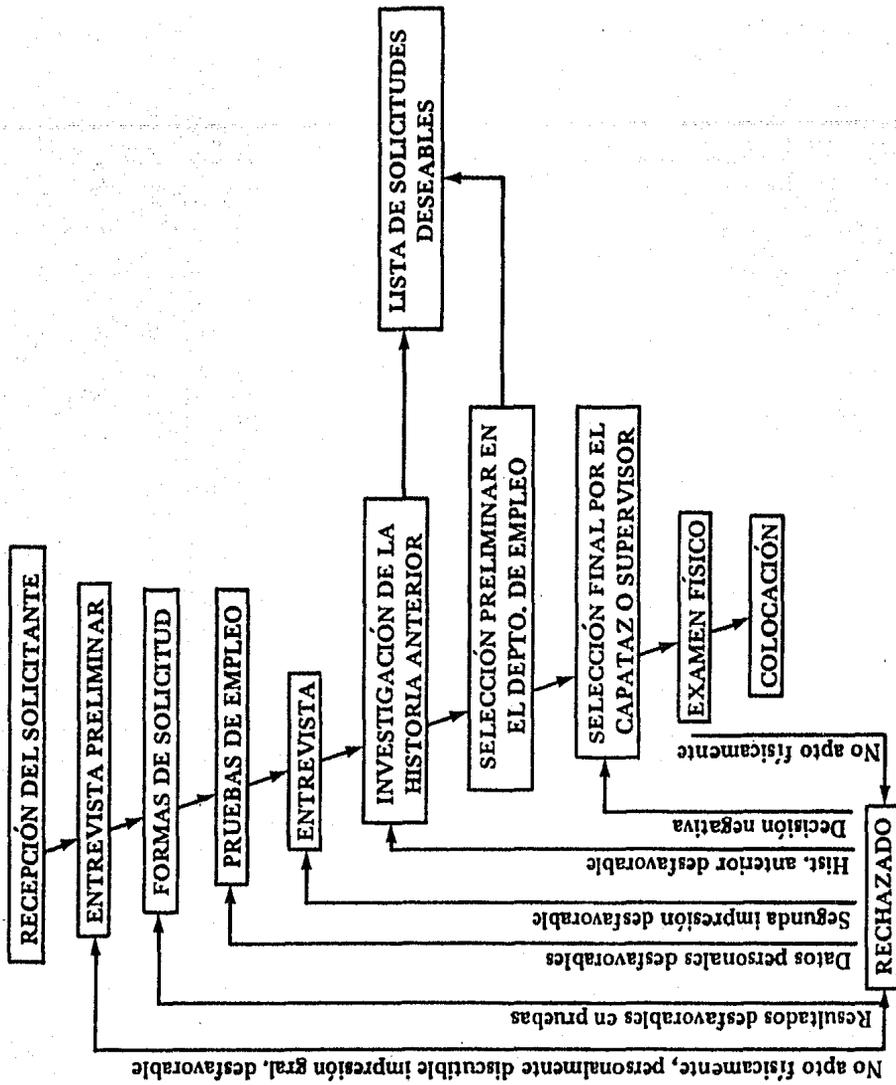


FIG. 1. MODELO DE UNRBRECK

*Modelo del proceso de selección de personal que emplean comunmente las compañías con los siguientes pasos a seguir (modelo propuesto por Unrbreck) "Mental alertness test in selecting employees personal 1936, 12, 229, 239.*

## *La entrevista de personal*

En la cual el entrevistador se pone en contacto con el solicitante directamente.

### **Utilización de los tests.**

“Es un procedimiento de establecer relaciones entre causas y efectos”<sup>5</sup>

Las condiciones que hay que tener en cuenta al elegir un examen psicotécnico son las siguientes:

1. Que los tests sean discriminativos
2. Que estén tipificados o normalizados
3. Que sean fiables
4. Que sean válidos
5. Prácticos
6. Económicos
7. Actuales y agradables

7

### *Discriminativos*

En cierto modo, se asemejan a un concurso hípico que reproduce los obstáculos de una carrera por el campo, los obstáculos deben estar preparados de tal forma que los candidatos pasen los buenos y caigan en los malos, dándonos resultados separados y discriminados (con puntuaciones distintas) que nos eviten dudas en el momento de la selección de candidatos.

### *Tipificación*

La comparación e interpretación de los resultados tiene que hacerse con respecto a sujetos normales, no con respecto a superdotados, esto es lo que se conoce como tipificación. En procesos estadísticos se buscan siempre los datos del máximo de la

<sup>5</sup> Blanco Cohen, C. op. cit., pág. 2.

población, pero de no hacerse esto, se busca una muestra representativa que corresponda a un grupo centrado o normativo, así se consigue una escala de clasificación.

### *Fiabilidad o precisión de un test*

La fiabilidad supone el grado de constancia que tienen las medidas efectuadas como un test, es decir, que usándolo esperamos ser conscientes al examinar a los candidatos. Un test es preciso cuando los resultados son consistentes, la fiabilidad se determina estimado el grado de correlación que tiene consigo mismo, también entra aquí la facilidad grande o menor de interpretación de resultados, no sólo deben ser fáciles de interpretar sino que nos deben llevar a conclusiones concretas.

### *Validez*

Un test será válido, si la información que nos da corresponde a las cualidades que nos interesan, a las exigencias que tienen las tareas para las que necesitamos al personal.

8

### *Correlación*

El método más riguroso de medir la validez y fiabilidad de un test es determinar el coeficiente de correlación, este es un modo general, expresa una relación entre dos o más series de cosas, y este se obtiene matemáticamente mediante un análisis de los datos estadísticos.

### *Condiciones complementarias*

Es importante que los tests sean prácticos para que se comprendan bien sin instrucciones e interpretaciones, que sean económicos, que el costo esté en proporción con la eficacia

obtenida y agradable con el fin de captar en lo posible el factor interés.

## **ERRORES CARACTERÍSTICOS Y PROBLEMAS DE INTERPRETACIÓN EN EL USO DE TESTS**

No debemos olvidar que aún las estadísticas más rigurosas no nos pueden dar una interpretación correcta.

En general existen tres tipos de errores que se producen en la mayoría de los exámenes psicométricos, como por ejemplo:

- a) Los que originan las condiciones en que se realiza la experimentación. Para los niveles operativos, crea una tensión nerviosa el solo hecho de tener que enfrentarse a un examen psicométrico, el aspirante debe encontrar un lugar de espera agradable, debe recibir todas las explicaciones sobre lo que tiene que hacer.
- b) Los debidos a condiciones ecológicas. Relaciones existentes entre los seres y su medio.
- c) Los debidos al carácter propio del individuo y a la modificación de sus actitudes afectivas en el transcurso del exámen.

9

No son frecuentes los casos en que la actitud afectiva del sujeto se haga crítica, pero existen en los sujetos orgullosos, impulsivos o imprudentes esta situación que crea en ellos un espíritu de competición que determina reacciones precoces o irreflexivas, pueden retraerse en poner todo el interés en la realización del test o pueden considerar inválido el mismo, dando siempre una respuesta incorrecta.

En cambio en sujetos tímidos, vacilantes o inseguros, a los que un pequeño éxito inicial puede ser suficiente para hacerles actuar en un estado anormal de euforia, casi una coincidencia les ha permitido disponer de un esfuerzo nervioso que difícilmente es mantenido en las condiciones normales de trabajo.

## *La entrevista socioeconómica*

Su objetivo es obtener los datos suficientes sobre la conducta de la persona en su hogar, en su trabajo y en sus relaciones sociales y familiares.<sup>6</sup>

## *Las gráficas de expectancia*

Es quizá el método más directo y significativo para expresar la exactitud predictiva de los instrumentos de selección, consiste en relacionar dos características o eventos en dos grupos de solicitantes con fines de predecir al realizar la selección de personal.

“Para que la selección tenga la misma eficiencia, es decir, que mantenga una proporción determinada de personas con éxito en el trabajo debemos incrementar la exactitud de la técnica de selección de acuerdo con el incremento de la proporción de la selección y en la tasa del éxito.”<sup>7</sup>

10

## *Selección por objetivos*

En 1971 el licenciado Álvaro Jiménez O., propuso otro modelo de selección, “Selección por objetivos” que se basa en la observación directa en la medición de la conducta observable y en el registro de resultados.<sup>8</sup>

## **B. Antecedentes Internacionales**

“Las características de la conducta de un candidato son las que lo hacen apto”<sup>9</sup>

<sup>6</sup> “La selección de personal. Gómez Robleda, Carlos. Art. publicado en la Revista de Personal, México, agosto, 1956.

<sup>7</sup> “Psicología Industrial” Dunnette y Kirchener, Edit. Trillas, México, 1972.

<sup>8</sup> Apuntes del seminario de selección por objetivos impartida por el Licenciado Jiménez.

<sup>9</sup> “Psicología industrial” Krug E. Robert, Tomo 3 pág. 150. Biblioteca del ejecutivo moderno, México, 1972.

El proceso de selección se ha usado desde siempre, ha sido un requisito para escoger al hombre adecuado más apto para una tarea específica.

Uno de los primeros intentos de aplicar los descubrimientos de la psicología experimental a los problemas de la industria fue realizado por Frederick Taylor (1906-1915) en su estudio de tiempos y movimientos para obtener mejor rendimiento de los trabajadores.

Implantó un sistema de organización para la dirección de talleres de una empresa de construcción mecánica, con dos ideas fundamentales:

1. La necesidad de los jefes de taller de reforzar en acción y de los capataces mediante la creación de un estado mayor.
2. La negación del principio de la unidad de mando. Taylor fue el creador de los métodos de análisis minuciosos y precisos de las condiciones en que se ejecuta el trabajo del obrero. Taylor manifestó la gran responsabilidad que recae sobre los jefes de un gran taller de construcción mecánica. Estos jefes no pueden cumplir sus responsabilidades si no reciben ayuda. Para lograr esto, F. Taylor nombró especialistas que dependían directamente del jefe, quien a su vez está capacitado para competir con cada especialidad, y lo liberan de intervenciones múltiples que absorben gran parte de su tiempo.<sup>10</sup>

11

En 1913 se publicó la primera obra sobre psicología industrial en "The psychology of industrial efficiency" de Hugo Munstemberg.<sup>11</sup>

No eran pocas las compañías en que los métodos utilizados para elegir futuros empleados bordeaban las tácticas del ocultismo y místicas; la grafología (juicio de la personalidad con base en las características de la escritura), fisiognomía (juicio de la personalidad con base en la forma de la cara o cabeza), frenología (juicio de la persona con base en la forma y contorno del cráneo).

<sup>10</sup> "Principios de la administración científica" Taylor, Fayor Henri, Edit. El Ateneo. Buenos Aires, 1980.

<sup>11</sup> "Los sistemas de admisión de personal en los bancos de México" Mtez. L. Lina. Tesis en Lic. Psicología. U. I. A. México, 1957.

En el campo de la psicología ya como ciencia encontraremos aquí las pruebas en especial como métodos de selección empiezan a utilizar en Alemania a partir de 1915.

En Francia, Cannus y Nepper hicieron estudios sobre aptitudes en aviadores en 1915. En Alemania, Woede y Piorkwsky hicieron estudios con choferes.

En el área laboral es hasta principio de este siglo cuando se inicia la selección técnica de personal durante la primera Guerra Mundial, cuando se plantea la necesidad de seleccionar grandes números de individuos para tareas específicas.

En 1917, Estados Unidos de Norteamérica necesita reclutar a más de un millón y medio de soldados respecto a su nivel intelectual, así fué como se hizo el primer test de inteligencia colectivo, para ello se basaron en un grupo de tests de inteligencia no publicados, preparados especialmente para el ejército por Arthur S. Otis.

Los tests que aceptó el ejército fueron Alfa y Beta, el primero estaba destinado a su publicación general y el segundo era una escala no verbal para analfabetos o reclutas extranjeros.

La prueba consideraba los siguientes puntos:

1. Era independiente de la información escolar específica, el objetivo de la prueba era medir el "ingenio innato" de un hombre, no su entrenamiento escolar.
2. De dificultad progresiva.
3. La manera de computar las puntuaciones era rápida y objetiva.
4. Las respuestas eran cortas.
5. Se dieron varias formas de dificultad casi iguales para evitar que el examinado diera consejos de como resolver un determinado problema.

En 1920, C. S. Myers funda en Inglaterra el National Institute of Industrial Psychology.

En 1941 se hizo una revisión de la prueba Alfa y Beta, que actualmente se sigue usando para seleccionar personal, de ahí se originaron más pruebas psicológicas de inteligencia, pruebas proyectivas, de personalidad, etc.

En Estados Unidos la relación de un empleado y un empleador es voluntaria, sin embargo, sobre esa libertad se impone una serie

de restricciones altamente institucionalizados al igual que hábitos y costumbres. "Las leyes y las presiones sociales regulan criterios tales como la discriminación por edad o raza en el empleo"<sup>12</sup>

### C. Antecedentes en México

A mediados del siglo pasado comienza a ampliarse el panorama económico en México, en cuanto a la diversificación de actividades en diferentes industrias. La minería técnicamente realizada se desarrolló de 1877 a 1911 con Porfirio Díaz, gracias a la construcción de la red ferroviaria.

Entre 1897 y 1906 ocurrió un desarrollo enorme en la industria, ya que en esos años iniciaron sus funciones la Papelería San Rafael y la Fundidora Monterrey. A causa de la Revolución, en 1910, los índices industriales sufrieron una baja en 1911, recuperándose hasta 1920.

Entre 1934 y 1940, la política seguida por el gobierno de Lázaro Cárdenas y en particular, las expropiaciones, frenan el desarrollo industrial. Con Manuel Ávila Camacho vino un periodo productivo ya que se ayudó a los fabricantes indirectamente abriendo mercados, carreteras y ferrocarriles para facilitar la distribución de los productos. 13

El problema de la industrialización de México no sólo estuvo enfocado hacia problemas económicos, técnicos y sociales, sino que ha llamado la atención sobre las posibilidades de los recursos humanos.

Las nuevas técnicas de organización alcanzan el campo de la iniciativa privada y es visto con desconfianza porque significa el fin de la recomendación, la "palanca", la influencia y el compromiso.

Sin embargo, en un país como México, con grandes problemas de subempleo, trabajo por temporadas o por horas en un día y con grandes carencias de personal calificado, este problema siempre será un reto a la selección de personal.

En México, la psicología industrial empieza desde 1923, la aplicación de tests tuvo lugar en nuestro país después que en Estados Unidos (1898).

<sup>12</sup> "Administración de personal" M. Farland Dalton, Edit. F. C. B. México, 1973.

El 1º de febrero de 1923 se fundó el departamento Psictécnico dependiente del Departamento del Distrito Federal, en donde se inició la adaptación a México del test de Binet, "se aplicaba a los candidatos a ingresar al cuerpo de Policía y Tránsito, y otras dependencias".<sup>13</sup>

De los investigadores que más han contribuido al desarrollo de la psicología industrial en México, ocupa un lugar muy importante el doctor Carlos Gómez Robleda, que ha hecho extensos estudios sobre la psicología del mexicano y elaborado pruebas mentales que han sido determinantes para la aplicación de la psicología en el medio industrial. Entre estas pruebas pueden mencionarse las de eficiencia, distracción, atención, sugestión, percepción, memoria, imaginación, habilidad intelectual y sentido de espacio y tiempo. Las mismas pruebas han sido modificadas para realizar exploraciones de personalidad,<sup>14</sup> y la prueba de "doble asociación", siendo su característica la exploración, la forma de organizar la información obtenida con el fin de construir juicios psicodiagnósticos individuales.

Gracias al empuje de un grupo de psicólogos, en 1942, el Banco Nacional de México fue el iniciador de las técnicas de la selección en forma organizada e institucionalizada. Esto se debió a la necesidad de establecer un medio preventivo de hechos antisociales como el robo y el fraude en instituciones bancarias. Buscaban, por medio de la selección, eliminar a personas que pudieran causar problemas a estas instituciones. "El sistema tradicional para ocupar al personal ha sido el procedimiento de la recomendación. Está probado lo negativo de esta forma de proceder, porque intervienen intereses afectivos que sólo permiten ver las cualidades de la persona recomendada, que no es evaluada por alguna técnica objetiva. Y que son sólo la recomendación pasaba a trabajar directamente.

En 1944 el ingeniero David Mehel comenzó a aplicar en Teléfonos de México, S. A. los primeros exámenes psicotécnicos con fines de admisión y promoción.

Posteriormente, se hizo necesario utilizar un test de personalidad por lo que se realizó la traducción del "Instrumento

<sup>13</sup> Arias, Galicia Fdo., op. cit. pág. 1.

<sup>14</sup> "La prueba de doble asociación" Cárdenas O., Mauro. Investigación psicológica. Biblioteca del Banco de México. México, 1963.

de personalidad de Behreuter". A fines de 1951 se introdujeron el test de Raven y el de aprendizaje de Rey.

La década de los sesenta es trascendente para la psicología industrial, la Comisión Federal de Electricidad funda, en principio, un departamento de Estadística, que posteriormente se convierte en un auténtico servicio psicológico. Al principio, Serafín Mercado fue el encargado de los estudios estadísticos y posteriormente Jaime Grados se hace responsable de los estudios psicológicos.

La psicología del trabajo en México no sólo se ha desarrollado en cuanto a la selección de personal sino también en análisis y evaluación de puestos, manejo de incentivos, sistemas motivacionales, control de personal, modificación de conducta, ambientes laborales, capacitación, etc. ...

## CAPÍTULO II

### TÉCNICAS EMPLEADAS PARA SELECCIÓN DE PERSONAL EN MÉXICO

#### A. Modelo tradicional con pruebas psicológicas

Se considera modelo tradicional al que emplea la hoja de solicitud y la entrevista como medios para la selección de personal. En la mayoría de las organizaciones son los instrumentos más utilizados, así como las pruebas psicológicas para evaluar a sus candidatos.

16

Los tests son instrumentos diseñados para medir factores de aptitud, capacidad, intereses y personalidad, que son importantes para la selección. Se consideran como un medio para conocer y evaluar a la persona más adecuada al puesto vacante.

Es imposible que por medio de un test se midan todas las aptitudes o capacidades requeridas para ocupar un puesto determinado, por lo cual se han integrado baterías que midan y exploren diferentes áreas.

Fernando Arias Galicia,<sup>15</sup> señala refiriéndose a las pruebas psicológicas, que “en sí no constituyen una panacea, ni están llamadas a sustituir al profesional ni a otros instrumentos, y sí a proporcionar información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección, y si el responsable de la selección del personal no está capacitado en el manejo de pruebas psicológicas, por ética profesional no debe hacerlo sin recurrir a la asesoría de un psicólogo”.

En general, el modelo tradicional con pruebas psicológicas

<sup>15</sup> Arias, Galicia, Fernando, op. cit., pág. 4.

comúnmente empleado por la mayoría de las industrias mexicanas es:

1. Análisis de puestos.
2. Reclutamiento de personal.
3. Solicitud de empleo.
4. Entrevista inicial
5. Pruebas de rendimiento y psicológicas.
6. Entrevista con el jefe inmediato.
7. Examen médico.
8. Encuesta socioeconómica.
9. Contratación.

Es importante mencionar que la selección de personal tiene como objetivo predecir el rendimiento y comportamiento del sujeto en varios y distintos aspectos de su ejecución en el ambiente laboral.

“En el procedimiento del modelo tradicional con pruebas psicológicas, donde tiene mayor incumbencia el psicólogo consta principalmente es de dos pasos: la aplicación de pruebas psicológicas y la entrevista”.<sup>16</sup>

17

## B. Selección por objetivos

Como mencioné anteriormente, el objetivo principal de la Selección de Personal es predecir la conducta laboral del candidato en términos objetivos, eliminando la subjetividad o las carencias de valor para los resultados del puesto.

En 1971, Jiménez elaboró y propuso el modelo de “Selección por Objetivos”,<sup>17</sup> en donde el principal objetivo es marcar la calificación del candidato por los resultados que obtiene directamente de la ejecución de su trabajo. Para lograr esto se debe considerar la técnica “Análisis de Puestos” que resultará de una entrevista con el jefe inmediato y con la persona que ocupa el puesto.

<sup>16</sup> Taylor, Fayol Henri, op. cit., pág. 11.

<sup>17</sup> “Selección por objetivos”, Jiménez O. Álvaro, Apuntes del curso en el Depto. de Psicología del trabajo, Facultad de Psicología, UNAM, 1974.

El principio de la triple contingencia dice que para que una conducta sea exhibida, debe ser acompañada de un estímulo precedente y un estímulo consecuente como resultado de la ejecución de la conducta misma, por lo que es muy importante, en primer lugar, especificar la conducta que realiza el empleado en su trabajo, así como los estímulos antecedentes y consecuentes a ésta, con esta información y las políticas de la empresa se elabora un perfil del candidato y así logramos dos sistemas de calificación.

- a) De cancelación, en caso de que el candidato sea del sexo opuesto, o exceda la edad, etc.
- b) Número progresivo, en el que se asigna un valor de acuerdo al grado de concordancia entre lo que se busca y lo que se tiene.

Con base en el Análisis de Puestos, se elabora un paquete de pruebas de conocimientos que midan la ejecución del candidato en conductas claves del puesto. Por ejemplo una mecanógrafa puede no tener una excelente velocidad, pero por lo menos debe saber escribir a máquina.

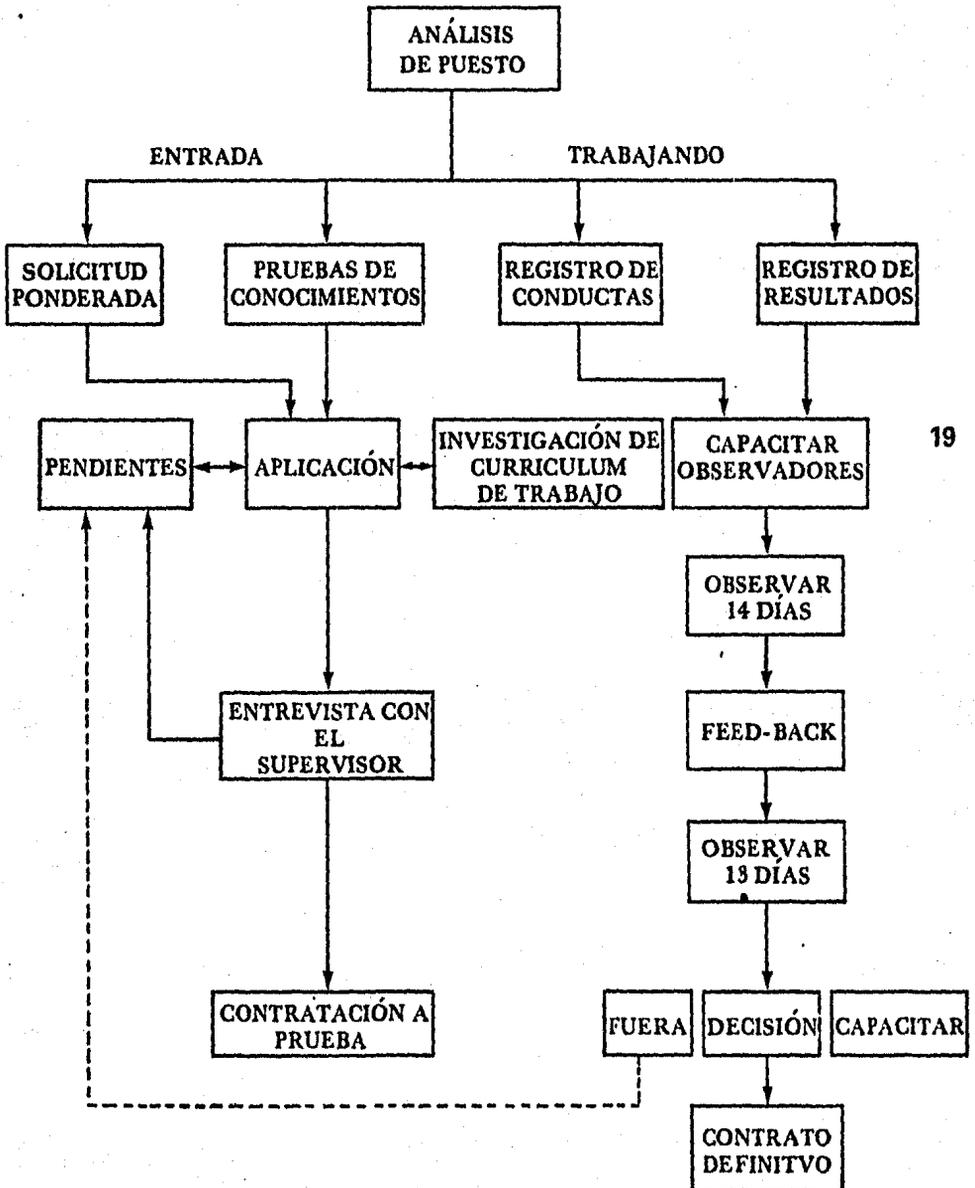
Se integran las pruebas de conocimiento, de rendimiento y solicitud, las de mayor puntaje se le presentan al supervisor. En caso de que ninguna persona fuese aceptada se archiva automáticamente su expediente para una posterior proposición. En el caso de que el candidato sea aceptado, se le da un contrato de 28 días, tiempo en que bajo observación directa se observa la capacidad de adaptación y productividad de dicha persona.

Jiménez habla de una observación de 14 días, donde se registra un control de observaciones que se le da al empleado (El principio del Análisis Experimental de la Conducta expone que cualquier sujeto puede ser informado de su nivel de ejecución) y después de otros 13 días se toma la decisión de contratar, dar de baja o, se propone capacitarlo para volverlo a contratar de forma eventual.

El modelo de "Selección por objetivos" no necesariamente debe ser hecho para cada puesto, se debe hacer por familia de puestos. Tiene la ventaja de establecer claramente la conducta que se va a registrar.

El modelo de "Selección de personal" diseñado por Jiménez se presenta en el cuadro.

DIAGRAMA  
SELECCIÓN POR OBJETIVOS



## C. Las entrevistas como sistemas de selección

Los factores que tratan de valorarse en las entrevistas son: salud, vitalidad, aprendizaje, estudios, experiencia, sensación general hacia que predispone su parte, apariencia, modales, forma de expresión oral, estabilidad y madurez emocional, sociabilidad, grado de interés, motivaciones, situación familiar, económica, tipo de relaciones, aficiones, etc.

La entrevista ha llegado a ser uno de los medios más utilizados y eficaces para obtener la información necesaria para el conocimiento de una persona.

Es un intercambio verbal que ayuda a reunir datos durante un encuentro en que una persona, al ser cuestionada por otra, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con el tema a tratar.

Para lograr objetividad en la entrevista se requiere de los estímulos necesarios para generar respuestas sinceras. En el desarrollo de la misma se produce una interacción entre el entrevistado y el entrevistador. Ya que se emiten estímulos y se producen respuestas; del entrevistador depende que la entrevista tenga una perfecta realización y, para lograrlo, a pesar de tratar con personas de diferentes temperamentos, está obligado a hacer uso de todos sus recursos y conocimientos de acuerdo con la entrevista que realice.

20

### *Tipos de Entrevista*

La entrevista varía según el objetivo que se desea alcanzar, al hacer una entrevista se buscan tres fines básicos:<sup>18</sup>

- Informar
- Recabar información
- Motivar

### *Entrevistas de admisión o selección*

Es aquella mediante la cual se desea formar un juicio acerca

<sup>18</sup> Blanco, Coher C. autor, op. cit., pág. 5.

del entrevistado, se procura profundizar en la personalidad, características y habilidades del candidato, para estar en la posibilidad de saber si cumple o no con los requisitos exigidos por el puesto.

### *Entrevista para promoción o evaluación*

Evalúa la actividad y el desarrollo de un trabajador con posible promoción a un mejor puesto dentro de la empresa.

### *Entrevista aleatoria*

Trata de resolver situaciones conflictivas que suelen darse en el ámbito laboral y que de no aclararse afectaría las relaciones grupales (retardos, faltas, disciplina)

### *Entrevista de salida*

21

Cuando el personal deja el puesto que ha desempeñado, es conveniente realizar este tipo de entrevista ya sea para evitar malos entendidos, agradecer su desempeño y dedicación en el trabajo o bien, para conocer la causa de su retiro.

### *Entrevista de confrontación*

Sirve para rectificar cualquier conducta que en apariencia ha sido negativa en las relaciones laborales. Es de gran importancia que el entrevistador participe activamente planteando soluciones del problema, ya que de esta forma se le obliga a asumir su responsabilidad en la decisión que se tome.

La entrevista debe estar bien planeada para que proporcione toda la información necesaria. Hay varios puntos que deben tenerse preparados antes de comenzar la entrevista:

1. El conocimiento claro y preciso de la descripción de la

tarea que ha de realizar el sujeto, así como sus especificaciones.

2. Los datos generales de la empresa que puedan interesar al candidato (salario, prestaciones).
3. El estudio de todos los datos posibles referentes al candidato, que se hayan obtenido por otros métodos: expediente, cuestionarios de solicitud de empleo, informes, etc.
4. La preparación del lugar de la entrevista, para crear un ambiente cómodo y propicio a la confianza (fijar la hora y la fecha de la entrevista, etc.).
5. Determinar cuáles van a ser las áreas del comportamiento del sujeto o la información que más nos interesa obtener.
6. El sistema de codificación o los impresos que se van a emplear.
7. La preparación del propio estado de ánimo, si el entrevistador no está preparado para realizar la entrevista, más vale dejarla para otro día.

El objetivo de una entrevista es hacer hablar al sujeto. Hay que recordar que la entrevista propone tensión, el entrevistador debe explicar el por qué de la entrevista, escuchar e interesarse por el sujeto, no discutir, ni juzgar, no mostrar desinterés ni prisa, mostrar seguridad, evitar la intolerancia que dificulta concentrarse en lo que el entrevistado dice, evitar la impulsividad o anticipación que impiden al entrevistado terminar de manifestar su pensamiento, no preguntar lo que no se puede contestar porque esto provoca frustración e inseguridad, mantener absoluto respeto a la individualidad del entrevistado, conservar la iniciativa de la entrevista, el entrevistador debe controlar y disciplinar la expresión de su rostro, ademanes y entonación de la voz, debe adecuar las preguntas al nivel social y categoría del entrevistado, debe usar un lenguaje apropiado para las circunstancias y la persona, procurar que la entrevista no sea muy larga, nunca utilizar el sarcasmo para poner en ridículo al entrevistado. Debemos recordar que la agresividad es un mecanismo de defensa por lo que hay que tratar de comprender a los entrevistados agresivos.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Instructivo para el desarrollo de Entrevistas, Colección de Organización y Métodos del IMSS, Jefatura de Servicios de Organización y Métodos.

## **FACTORES QUE PUEDEN VALORARSE EN UNA ENTREVISTA**

1. Apariencia física, porte, corrección en el vestir.
2. Educación, modales y aspectos sociales del comportamiento.
3. Modo de hablar y de expresarse, vocabulario, capacidad de conversación.
4. Salud, energía, vitalidad.
5. Actitudes, intereses, aspiraciones
6. Sociabilidad.
7. Situación económica, social y familiar.
8. Problemas personales.
9. Eficacia real de sus estudios y aprendizaje.
10. Experiencia previa en el trabajo.

## CAPÍTULO III

### TRABAJO EXPERIMENTAL

#### A. Naturaleza de la investigación

Planteamiento del problema e hipótesis.

Se intentó comprobar si la selección de personal hecha en una empresa se puede mejorar con la aplicación del inventario de rasgos temperamentales de L. L. Thurstone, considerando el buen desempeño y la productividad de los empleados en cada uno de sus puestos, así como ver si las características de personalidad son acordes al puesto desempeñado. 24

#### B. Sujetos

La muestra estuvo formada por 155 sujetos (105 hombres y 50 mujeres) cuya colaboración fué voluntaria, todos ellos con contrato de planta (previo a este contrato eventual) gozando de las mismas prestaciones y teniendo derechos y obligaciones conforme a la ley.

En la muestra de 155 personas se encuentran 141 entre 17 y 33 años y solo el 9% se encuentra entre 33 y 49 años, aclarando que la antigüedad de las mismas es casi de 10 años o más.

A los 155 empleados se les aplicó la prueba psicométrica. Se les aplicó el Inventario de rasgos temperamentales de Thurstone y la prueba de relaciones de doctor Gustavo Fernández, misma que se deshechó ya que al filtrar la prueba se comprobó que se copiaron resultados y perdió confiabilidad.

### **C. Escenario y condiciones de aplicación**

Una vez que la dirección de la empresa autorizó este proyecto se programaron visitas a cada uno de los departamentos, se habló con los jefes de departamento, se explicó claramente que el único propósito de aplicar estas pruebas era ver si se podía mejorar el sistema de selección. En ningún momento se pensó en descartar a ningún empleado, si bien muchas personas que ocupaban puestos operativos no accedieron a ser evaluadas, por el temor a que el resultado de las mismas fuera a repercutir en aumentos de salarios y en recorte de personal, lo que denota cierto temor y desconfianza del personal.

### **D. Antecedentes de la empresa**

Editorial Trillas, S. A. de C. V. es una institución dedicada a difundir la cultura por medio de la palabra escrita, sus actividades son la edición, publicación y distribución de libros, mismos que cumplen funciones didácticas en la mayor diversidad de áreas del conocimiento, que van desde el nivel preescolar, primaria, medio básico, medio superior, hasta llegar al doctorado.

25

Es una empresa cuyos esfuerzos están orientados a la productividad y a la economía. La estructura funcional de la empresa está organizada de la siguiente forma:

**División administrativa.** Su función principal es planear, organizar e integrar los recursos productivos y financieros para lograr los propósitos funcionales de la empresa, motivar la superación del personal que labora en la misma.

**División comercial.** Sus funciones están encaminadas a la comercialización, distribución y venta de libros, recepción de materia prima y recepción de libros procesados, venta al público, mayoreo y menudeo.

El libro es un artículo cuya compleja elaboración requiere meticoloso cuidado y exige el mayor cumplimiento de la responsabilidad de todos los miembros de la empresa para obtener el mejor producto posible.

Una de las filosofías de la empresa es nunca detener el

desarrollo de una persona, mantener siempre actitudes positivas, cosiderar los valores (amor, estabilidad, fidelidad, honestidad, libertad, responsabilidad) y orientarlos con un sentido moral.

Para 1984 tiene en su haber 1 330 libros y 49 cuentos publicados, con más de 600 reimpressiones por año y con una producción aproximada de 150 títulos por año.

En la empresa como en muchas otras, la requisición de personal y el reclutamiento funciona igual, excepto que se procura no utilizar los servicios de agencias de colocación, por el alto costo y la mala calidad de la selección hecha por ellas mismas, ya que no coinciden con lo que nosotros necesitamos, en el departamento de recursos humanos se hace la selección basándose en lo siguiente:

- Edad
- Domicilio
- Estado Civil
- Escolaridad
- Educación
- Presentación
- Sin problema de horario
- Que nunca hayan pertenecido a un sindicato

26

No se aplican exámenes psicométricos en la selección de personal, ya que la dirección de la empresa basándose en resultados anteriores no está de acuerdo, ya que opina que es más importante saber que es lo que se está buscando: los conocimientos, los modelos familiares, los valores y los patrones de aprendizaje.

#### **E. Método estadístico**

El modelo estadístico utilizado fue el coeficiente de correlación de Pearson, cuyo símbolo es ( $r$ ), va desde + 1 hasta - 1, pasando por cero, el signo no tiene nada que ver con la cuantía de la relación, sólo proporciona información del sentido de relación. Con el fin de estandarizar la prueba de Thurstone en los 155 empleados se procedió a obtener los factores de dicha

prueba correlacionando todos los ítems entre sí, coeficiente de correlación de Pearson.

$$r = \frac{E_{xy} - [(E_x)(E_y)/N]}{\sqrt{E_x^2 - [(E_x)^2/N] E_y^2 - [(E_y)^2/N]}}$$

media aritmética:  $\bar{x} = \frac{E_x}{N}$

Siendo  $x$  = media

$E_x$  = suma de las puntuaciones

$N$  = número de casos

Después se obtuvieron baremos de dichos factores, se separaron por sexo y edad y se compararon sus medidas (prueba de Avar de doble clasificación de Fisher). Se hizo una descripción de los factores dominantes para cada sexo y edad.

Finalmente se contrastaron estos resultados con la excelencia de la ejecución de diferentes empleados de acuerdo al criterio subjetivo de la selección de la empresa sin el uso de pruebas psicométricas.

27

Preparé un cuestionario de identificación para cada sujeto (\*) que me sirvió para clasificar sexo, edad, puesto, ascensos y opinión sobre la empresa, se les dió el examen del Inventario de rasgos temperamentales del Thurstone y la hoja de respuestas, así como las instrucciones (\*\*) necesarias para resolverlo.

Se aplicó colectivamente, en grupos de 8 a 12 personas, las instrucciones fueron dadas siempre por la misma persona y el tiempo de aplicación promedio para resolverla fue de 45 minutos.

## F. Inventario de rasgos temperamentales de L. L. Thurstone

Este instrumento cuenta con 140 preguntas que incluyen gran variedad de temas, desde condiciones físicas hasta condiciones morales y actitudes sociales del sujeto investigado.

(\*) (\*\*) ver anexo.

El investigado debe responder falso o verdadero a cada una de las preguntas, se le pide la mayor aproximación a estas dos respuestas ya que de lo contrario la respuesta intermedia no se toma en cuenta, después se cuentan las respuestas con el fin de obtener puntuaciones para las siete escalas que considera el inventario.

Administración de la prueba; puede ser individual o colectivamente, con o sin vigilancia, puede ser administrada por un examinador o cualquier persona o por un grupo, también puede ser autoadministrado. No hay límite de tiempo, se debe checar si se dejó alguna pregunta sin contestar, en este caso se le devolverá el examen al sujeto para que lo revise y conteste todas las preguntas.

### *Puntuación*

La calificación es rápida y sencilla, ya que las respuestas correctas se registran automáticamente, las incorrectas no se toman en cuenta.

28

### *Elaboración del perfil*

El perfil de los rasgos temperamentales se expresa en percentiles, para elaborar el perfil se debe considerar; si es adulto, si es hombre o mujer.

### *Interpretación*

Una de las ventajas del inventario consiste en darnos un criterio objetivo en forma de perfil de los rasgos temperamentales de un individuo, lo cual permite entre determinadas circunstancias predecir su posible éxito o fracaso.

### *Inventario de rasgos temperamentales de L. L. Thurstone*

“Rasgo temperamental”; disposición congénita para responder

de una manera uniforme a un determinado tipo de estímulos, o para reaccionar en formas más juzgadas por el individuo como análogas.

Un "inventario" está integrado por un gran número de situaciones entre las cuales el examinado responde a aquellas que mejor se ajustan en su caso particular, considerando estas respuestas se perfilan ciertas tendencias estables, o rasgos que son los que tomaremos en cuenta.

Una característica del Inventario de Thurstone es que no busca en las personas tendencias psicóticas o neuróticas, sino poner en manifiesto los rasgos más importantes y estables del individuo, se limita a hacer una descripción práctica de los aspectos temperamentales del sujeto sin pretender calificar el grado de tensión, inseguridad, conflictos internos o desadaptación al medio que puedan existir en él. Su uso no es clínico.

## ÁREAS TEMPERAMENTALES<sup>20</sup>

29

### *Activo (A)*

La persona que obtiene un alto porcentaje en esta área está acostumbrada a trabajar y a moverse con rapidez, es inquieta, le gusta estar siempre ocupada en algo y tiene la tendencia a estar de prisa, de ordinario habla, camina, escribe con rapidez, aun cuando estas actividades no lo requieran.

### *Vigoroso (V)*

La persona que obtiene un alto porcentaje en esta área, le gustan los deportes, trabajos manuales que requieren uso de herramientas, actividades al aire libre, pone de manifiesto la actividad física que implica un considerable desgaste de energía y pone en movimiento el sistema muscular.

<sup>20</sup> Thurstone, Inventario de rasgos temperamentales, Ediciones pedagógicas, Chicago, Ill. U. S. A.

### *Impulsivo (I)*

La persona que obtiene un alto puntaje en esta área, nos indica una persona despreocupada, temeraria, confiada en su buena suerte, que actúa bajo presión de momento y sin medir las consecuencias de sus actos. Toma decisiones rápidamente, les agrada la competencia y cambian fácilmente de actividades.

### *Dominante (D)*

Las personas que sacan alto puntaje se consideran a sí mismas como capaces de tomar la iniciativa y la responsabilidad de actuar como líderes, les gusta hablar en público, organizar actos sociales, promover nuevos proyectos y convencer a los demás. Son de esas personas que probablemente se harían cargo de la situación en caso de un accidente.

### *Estable (E)*

30

Las personas que sacan un alto puntaje, por lo regular son alegres y tranquilas, pueden reposar en un medio bullicioso y no pierden la cabeza en una situación crítica, no se molestan si se les interrumpe mientras están meditando y no se irritan a causa de pequeños contratiempos de la vida cotidiana, no les incomoda dejar una tarea inconclusa o terminarla dentro de un plazo fijado de antemano.

### *Sociable (S)*

Las personas que sacan un alto puntaje en esta área buscan la compañía de los demás, fácilmente traban amistades y generalmente son simpáticas y agradables en su trato con la gente, están siempre dispuestas a cooperar y a prestar ayuda. Los extraños les confían fácilmente sus problemas personales.

## *Reflexivo (R)*

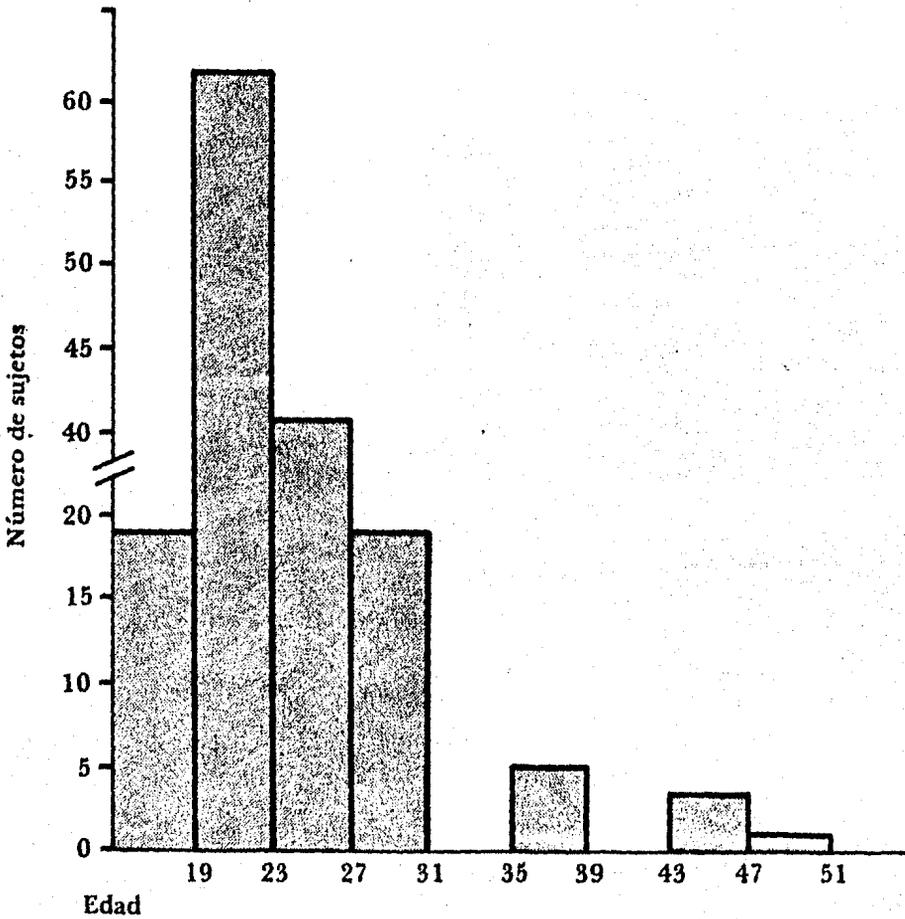
El alto puntaje en esta área indica que la persona se inclina a la meditación y a la reflexión y le gusta más tratar asuntos teóricos que problemas prácticos, personas que les gusta analizarse a sí mismas, son generalmente tranquilas, encuentran placer en el tipo de trabajo que requiere precisión y esmero en los detalles, tienen la tendencia de hacerse cargo de más obligaciones de las que pueden atender y en general prefieren más bien planear que ejecutar los planes

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

Representación gráfica de la población estudiada.

Edad. Total de la muestra; 155 sujetos, hombres y mujeres.



En la siguiente tabla se presenta la distribución de frecuencias tomando en cuenta la edad.

$$N = 155$$

$$\text{MEDIA} = 25.68$$

$$\text{S. D.} = 5.7318$$

<i>Intervalo (edad)</i>	<i>Frecuencia (N)</i>	<i>N/155 %</i>	<i>Acumulados</i>
17-21	18	11.6	11.6
21-25	62	40.0	51.6
25-29	42	27.1	78.7
29-33	19	12.3	91.0
33-37	5	3.2	94.2
37-41	5	3.2	97.4
41-45	0	0.0	97.4
45-49	3	1.9	99.4
49-54	1	0.6	100.0

33

En la tabla anterior podemos observar que la mayoría de nuestra muestra se encuentra entre 21 y 33 años.

Tabla de descripción de factores

	A	V	I	D	E	S	R
N	155	155	155	155	155	155	155
$\Sigma x$	1 293	1 432	1 419	1 657	1 624	1 757	1 504
$\Sigma x^2$	12 109	15 118	14 399	20 155	18 504	21 655	15 536
Media	8.341	9.238	9.154	10.690	10.477	11.335	9.703
S. D.	2.930	3.501	3.024	3.981	3.109	3.359	2.473

Matriz de correlaciones entre los factores del Inventario de rasgos temperamentales de Thurstone (Coeficiente de correlación de Pearson (R))

Total de M + F N = 155 .159

	A	V	I	D	E	S	R
A		.1406	.4709	.2712	.1045	.281	.1072
V			.2773	.274	.1785	.3491	.1296
I				.491	.1695	.4696	.2587
D					.4248	.6762	.2516
E						.345	.1713
S							.1261
R							

34

AI = .4709	VI = .2773	ID = .491
AD = .2712	VD = .274	IE = .1695
AS = .281	VE = .1785	IS = .4696
	VS = .3491	IR = .2587

	DE = .4228	ES
DE = .4228		ES = .345
DS = .6762		ER = .1713
DR = .2516		

Donde:

- I = 5
- S = 5
- E = 5
- V = 4
- R = 3
- A = 3
- D = 3

La correlación más alta obtenida en esta matriz está entre DS, AI, IS.

### **Interpretación de la correlación entre los factores antes presentados**

En la muestra de 155 sujetos (105 hombres y 55 mujeres), los factores que resultaron con una correlación elevada fueron DS = .6762, AI = .4709, IS = .4696; de donde se interpreta que en general la muestra estudiada cae dentro de los siguientes rasgos temperamentales.

Dominantes, sociables y activos, sujetos capaces de tomar la iniciativa y la responsabilidad de actuar como líderes, les gusta hablar en público, organizar actos sociales, promover nuevos proyectos y convencer a los demás, buscar compañía en los demás, fácilmente traban amistades y generalmente son agradables y simpáticos, dispuestos siempre a cooperar y a prestar ayuda, acostumbrados a trabajar y a moverse con rapidez, inquietos, les gusta estar ocupados siempre en algo y tienden a estar de prisa, de ordinario hablan, caminan y escriben con rapidez aun cuando estas actividades no lo requieran.

35

### *Interpretación de resultados*

En el factor A, la media se localiza en 63 donde el número de aciertos es 11, y la mayoría de la muestra se encuentra entre 93 y 94, de lo que podemos deducir que personas con un alto percentil en este factor, gustan de trabajar y moverse con rapidez, son personas inquietas y siempre buscan ocupación.

En el factor V la media se localiza en 71, donde el número de aciertos es 13, y la mayoría de la muestra se encuentra entre 92 y 94. Aquí podemos decir que a nuestra gente le gusta de trabajos manuales, le gustan los deportes, poner de manifiesto actividad física que implica considerable desgaste de energía.

En el factor I la media se localiza en 65, donde el número de aciertos es 12, y la mayoría de la muestra se encuentra entre 91 y 94, de lo que podemos decir que son personas confiadas en su

Baremos (calificación Z). En esta tabla se presenta en que medida se distribuyen las respuestas esperadas del 1 al 20 dentro de la prueba en la distribución de la muestra. Masc. Fem. N = 155

Núm. aciertos	Z	A	Z	V	Z	I	Z	D	Z	E	Z	S	Z	R
20	3.977	99	3.073	99	3.586	99	2.338	99	3.062	99	2.578	99	4.162	99
19	3.636	99	2.787	99	3.255	99	2.087	96	2.741	99	2.281	96	3.758	99
18	3.295	99	2.502	99	2.942	99	1.835	93	2.419	99	1.985	95	3.354	99
17	2.954	99	2.216	99	2.594	99	1.584	88	2.097	96	1.685	90	2.949	99
16	2.612	99	1.930	94	2.263	98	1.333	82	1.776	92	1.388	83	2.545	99
15	2.271	98	1.645	89	1.932	94	1.082	72	1.454	86	1.090	72	2.141	96
14	1.930	94	1.359	82	1.602	89	.8312	59	1.132	74	.7930	57	1.736	92
13	1.589	88	1.074	71	1.271	80	.5801	44	.8113	58	.4953	58	1.332	82
12	1.248	78	.7885	62	.9408	65	.3289	23	.4897	36	.1977	22	.9284	64
11	.9069	63	.5030	38	.6101	46	.0777	06	.1680	20	-.0998	08	.5242	40
10	.5657	42	.2174	16	.2794	22	-.1733	13	-.1535	12	-.3974	30	.1199	08
9	.2245	17	-.0681	04	-.0512	04	-.4245	32	-.4751	36	-.6950	50	-.2842	22
8	-.1166	08	-.3537	27	-.3818	30	-.6757	50	-.7968	57	-.9927	68	-.6885	50
7	-.4578	34	-.6393	47	-.7125	52	-.9268	64	-.1.118	72	-.1.290	80	-.1.092	72
6	-.7990	57	-.9249	64	-.1.043	70	-.1.178	76	-.1.440	85	-.1.587	88	-.1.497	86
5	-.1.140	74	-.1.210	77	-.1.373	82	-.1.429	84	-.1.761	92	-.1.885	94	-.1.901	94
4	-.1.481	86	-.1.496	86	-.1.704	91	-.1.680	90	-.2.083	96	-.2.183	97	-.2.305	98
3	-.1.822	93	-.1.781	92	-.2.035	96	-.1.931	94	-.2.404	99	-.2.480	98	-.2.709	99
2	-.2.163	96	-.2.067	96	-.2.366	99	-.2.182	97	-.2.726	99	-.2.778	99	-.3.114	99

A = Actividad física y manual

V = Vigoroso

I = Impulsivo

D = Dominante

E = Estabilidad emocional

S = Sociable

R = Reflexivo

buena suerte, toman decisiones rápidamente, les agrada la competencia y cambian fácilmente de actividades.

En el factor D, la media se localiza en 59, donde el número de aciertos es 14, y la mayoría de la muestra se encuentra entre 93 y 94, gente capaz de tomar la iniciativa y responsabilidad, actuar como líderes, promover nuevos proyectos y convencer a los demás, probablemente estas personas se harían cargo de una situación en caso de accidente.

En el factor E, la media se localiza en 74, donde el número de aciertos es 14 y la mayoría de la muestra se encuentra entre 92 y 96, por lo regular son personas alegres y tranquilas, no pierden la cabeza en una situación crítica.

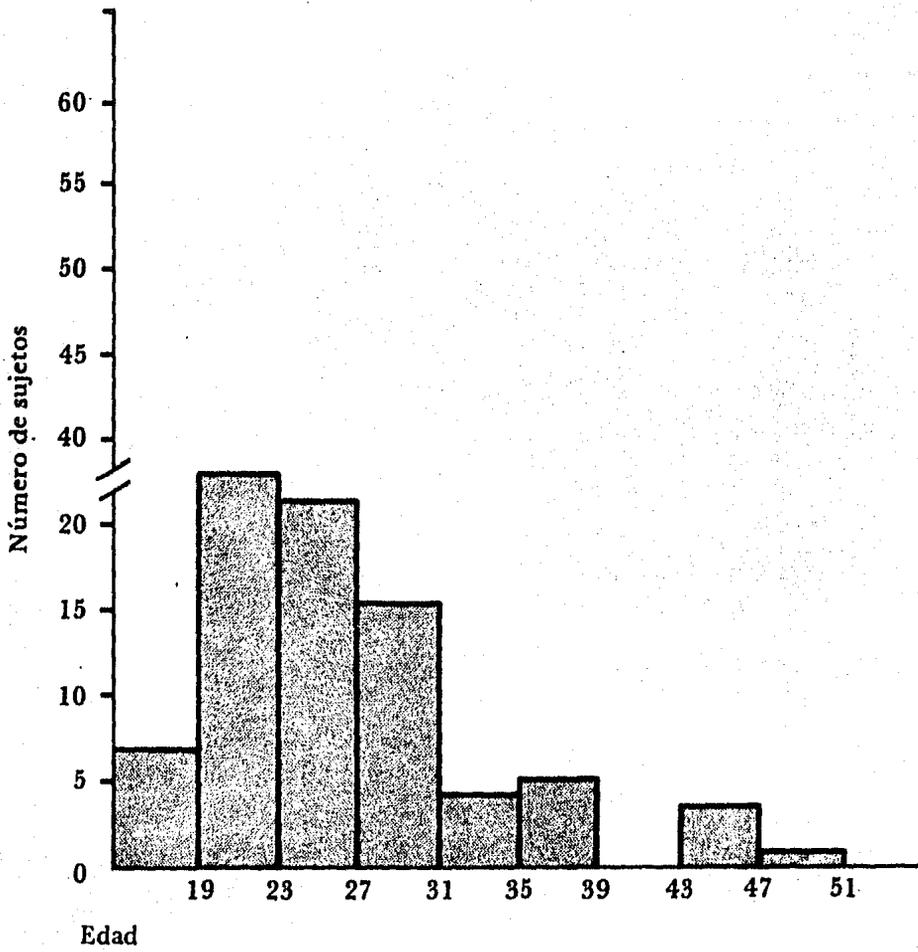
En el factor S, la media se localiza en 72, donde el número de aciertos es 15 y la mayoría de la muestra se encuentra entre 94 y 96, las personas que obtienen alta calificación, en este factor buscan la compañía de los demás, fácilmente hacen amistades, generalmente son simpáticas y agradables en su trato con la gente, siempre están dispuestas a cooperar y a prestar ayuda.

En el factor R, la media se localiza en 82, donde el número de aciertos es 15 y la mayoría de la muestra se encuentra entre 94 y 96. Estas personas se inclinan a la meditación y a la reflexión, gustan más de asuntos teóricos que prácticos, les gusta analizarse a sí mismas, generalmente son tranquilas, encuentran placer en el tipo de trabajo que requiere precisión y esmero en los detalles.

# Representación gráfica de la población masculina

Variable: Edad

N = 105



En la siguiente tabla se presenta la distribución de frecuencias tomando en cuenta la edad.

N = 105

MEDIA = 26.69

SD = 6.2836

<i>Intervalo (edad)</i>	<i>Frecuencia (N)</i>	<i>N/150 %</i>	<i>Acumulados</i>
17-21	8	7.6	7.6
21-25	37	35.2	42.9
25-29	32	30.5	73.3
29-33	15	14.3	87.6
33-37	4	3.8	91.4
37-41	5	4.8	96.2
41-45	0	0.0	96.2
45-49	3	2.9	99.0
49-53	1	1.0	100.0

39

Tabla de descripción de factores

	A	V	I	D	E	S	R
N	105	105	105	105	105	105	105
$\Sigma x$	875	1 120	972	1 101	1 120	1 188	1 045
$\Sigma x^2$	8 251	1 288	1 003	1 325	1 291	1 450	1 091
SD	2.930	3.501	3.024	3.981	3.109	3.359	2.473
$\bar{x}$	8.333	10.666	9.257	10.485	10.666	11.314	9.952

Matriz de correlaciones entre los factores del Inventario de rasgos temperamentales de Thurstone (Coeficiente de correlación de Pearson)

Sexo Masculino N = 105 .19

	A	V	I	D	E	S	R
A		.1396	.4799	.2776	.0869	.2155	.1245
V			.3257	.3542	.1493	.468	-.0281
I				.4691	.1028	.429	.2953
D					.3809	.6248	.2682
E						.3045	.0698
S							.1772
R							

40

DA = .2776	SA = .2155	IA = .4799
DV = .3542	SV = .468	IV = .3257
DI = .4691	SI = .429	ID = .4961
DE = .3809	SD = .6248	IS = .429
DS = .6248	SE = .3045	IR = .2953
DR = .2682		

A = Actividad física y manual

V = Vigoroso

I = Impulsivo

D = Dominante

E = Estabilidad emocional

S = Sociable

R = Reflexivo

D = 7

I = 5

S = 4

A = 3

V = 3

E = 2

R = 2

La correlación más alta obtenida en esta matriz está entre SD, ID e IA.

## Interpretación de la correlación entre los factores antes presentados

En la muestra de 105 hombres, los factores que resultaron con una correlación elevada fueron;  $SD = .6248$ ,  $IA = .4799$ ,  $ID = .4691$ , de donde se interpreta que el personal masculino de esta empresa tiene los siguientes rasgos temperamentales.

Sociables, dominantes, impulsivos y activos, de donde se interpreta que las personas con alto puntaje en estas áreas se consideran a sí mismas como capaces de tomar la iniciativa y la responsabilidad de actuar como líderes, les gusta hablar en público, organizar actos sociales, promover nuevos proyectos y convencer a los demás, probablemente se harían cargo de la situación en caso de un accidente, personas despreocupadas, confiadas en su buena suerte, actúan bajo la presión del momento y sin medir consecuencias de sus actos, toman decisiones rápidamente, les agrada la competencia y cambian fácilmente sus actividades, son inquietos, les gusta estar siempre ocupados en algo, tienen la tendencia a estar de prisa, hablan, caminan, escriben con rapidez, fácilmente traban amistades y generalmente son simpáticas y agradables en su trato con la gente, están siempre dispuestas a cooperar y a prestar ayuda.

41

### *Interpretación de factores*

En el factor A, la media se localiza en 61 donde el número de aciertos es 11, y la mayoría de la muestra se encuentra entre 92 y 91, lo que significa que son personas que están acostumbradas a trabajar y a moverse con rapidez, les gusta estar siempre ocupadas en algo y tienden a estar de prisa, hablan, caminan, escriben con rapidez, aun cuando estas actividades no lo requieran.

En el factor V, la media se localiza en 55, donde el número de aciertos es 13, y la mayoría de la muestra se encuentra entre 92 y 93, de donde podemos deducir que a la población estudiada le gustan los deportes, trabajos manuales que requieren uso de herramientas, actividades al aire libre, poner de manifiesto actividad física que implica un considerable desgaste de energía.

En el factor I, la media se localiza en 56, donde el número de

Baremos (Calificación Z). Sexo Masculino N = 155

Núm. de aciertos	Z	A	Z	V	Z	I	Z	D	Z	E	Z	S	Z	R
20	3.841	99	3.102	99	3.400	99	2.343	99	3.063	99	2.712	99	4.507	99
19	3.512	99	2.769	99	3.083	99	2.097	96	2.735	99	2.399	99	4.058	99
18	3.182	99	2.437	99	2.767	99	1.850	93	2.407	99	2.087	96	3.610	99
17	2.853	99	2.105	96	2.450	99	1.604	89	2.078	96	1.775	82	3.161	99
16	2.524	99	1.772	92	2.134	96	1.358	82	1.750	91	1.463	86	2.713	99
15	2.195	97	1.440	85	1.817	92	1.111	73	1.422	84	1.150	64	2.264	96
14	1.865	92	1.107	72	1.501	86	.8656	61	1.094	72	.8386	59	1.815	92
13	1.536	86	.7755	55	1.184	56	.6192	45	.7658	55	.5263	39	1.367	82
12	1.207	76	.4431	34	.8681	61	.3729	28	.4376	33	.2141	16	.9185	63
11	.8780	61	.1107	08	.5516	41	.1266	09	.1094	07	-.0981	07	.4699	25
10	.5487	41	-.2215	17	.2351	18	-.1196	08	-.2188	16	-.4103	31	.0213	02
9	.2195	16	-.5539	41	-.0813	06	-.3659	24	-.5470	41	-.7226	52	-.4272	32
8	-.1097	07	-.8863	62	-.3979	30	-.6122	45	-.8752	61	-1.034	69	-.8758	61
7	-.4390	33	-1.218	77	-.7144	52	-.8585	60	-1.203	76	-1.347	81	-1.324	81
6	-.7682	55	-1.551	87	-1.030	69	-1.104	72	-1.531	87	-1.659	90	-1.773	92
5	-1.097	72	-1.883	93	-1.347	81	-1.351	82	-1.859	94	-1.971	95	-2.221	97
4	-1.426	84	-2.215	97	-1.664	90	-1.597	88	-2.188	97	-2.283	98	-2.670	99
3	-1.756	91	-2.548	99	-1.980	95	-1.843	93	-2.516	99	-2.596	99	-3.118	99
2	-2.085	96	-2.880	99	-2.297	97	-2.090	96	-2.844	99	-2.908	99	-3.567	99
1	-2.414	98	-3.213	99	-2.613	99	-2.336	99	-3.172	99	-3.220	99	-4.016	99
0	-2.743	99	-3.545	99	-2.930	99	-2.582	99	-3.501	99	-5.532	99	-4.464	99

A = Actividad física y manual  
V = Vigoroso  
I = Impulsivo  
D = Dominante

E = Estabilidad emocional  
S = Sociable  
R = Reflexivo

aciertos es 13, y la mayoría de la muestra se encuentra entre 92 y 95, lo que significa que son personas confiadas en su buena suerte, que actúan bajo presión del momento y sin medir las consecuencias de sus actos, toman decisiones rápidamente, les agrada la competencia y cambian fácilmente de actividades.

En el factor D, la media se localiza en 61, donde el número de aciertos es 14, y la mayoría de la muestra se encuentra en 93, se consideran a sí mismos capaces de tomar la iniciativa y responsabilidad de actuar como líderes, les gusta hablar en público y organizar actos sociales, son de esas personas que probablemente se harían cargo de la situación en caso de un accidente.

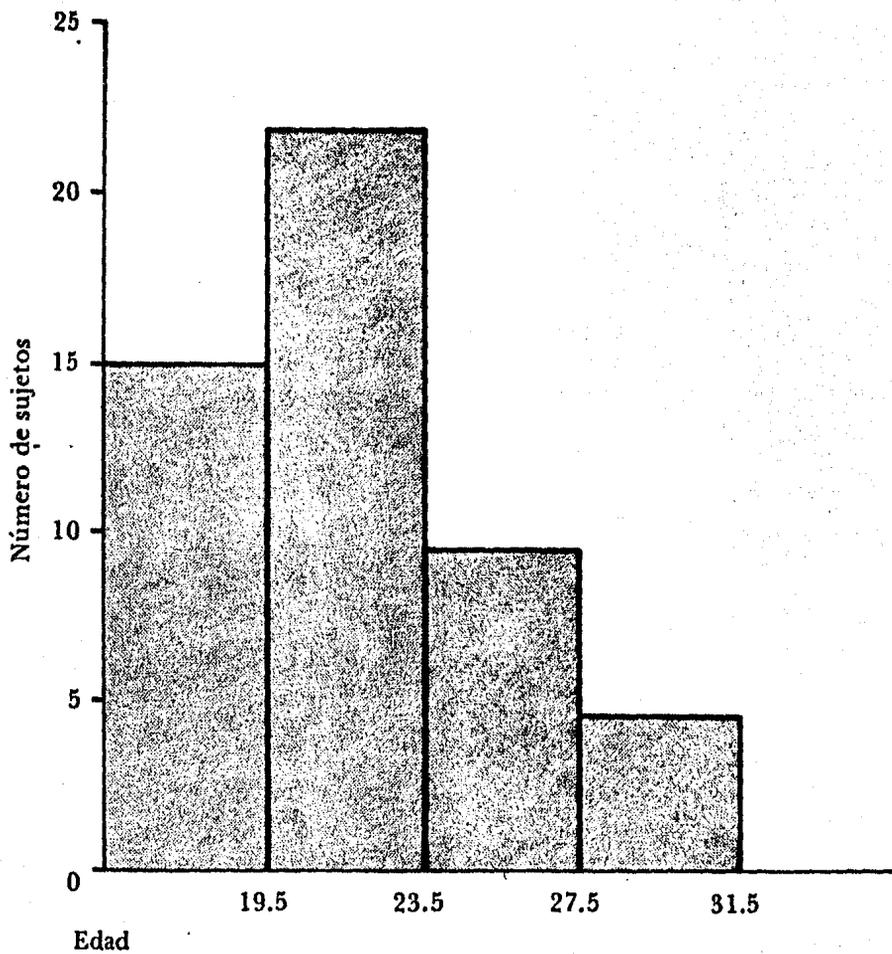
En el factor E, la media se localiza en 55, donde el número de aciertos es 13, y la mayoría de la muestra se encuentra entre 91 y 94, de donde podemos deducir que son personas por lo regular alegres y tranquilas, no pierden la cabeza en una situación crítica, no se molestan si se les interrumpe mientras meditan, no se irritan fácilmente.

En el factor S, la media se localiza en 59, donde el número de aciertos es 14, y la mayoría de la muestra se encuentra entre 82 y 95, personas que se les facilita hacer amistades, generalmente son simpáticas y agradables en su trato con la gente, dispuestas siempre a cooperar y a prestar ayuda. Los extraños les confían fácilmente sus problemas personales.

En el factor R, la media se localiza en 63, donde el número de aciertos es 12, y la mayoría de la muestra se encuentra en 92, por lo que podemos decir que la mayoría de nuestra muestra se encuentra dentro de aquellas personas que se inclinan más a la reflexión, les gusta tratar más asuntos teóricos que problemas prácticos, generalmente tranquilas, les gusta el trabajo que requiere precisión y esmero en los detalles.

# Representación gráfica de la población femenina

Variable: Edad



Distribución de frecuencia tomando en cuenta la variable Edad

N = 50

MEDIA = 23.56

SD = 3.5580

<i>Intervalo (edad)</i>	<i>Frecuencia (N)</i>	<i>N/50 %</i>	<i>Acumulados</i>
17.5-21.5	15	30.0	30.0
21.6-25.5	22	44.0	74.0
25.6-29.5	9	18.0	92.0
29.6-33.5	4	8.0	100.0

Tabla de descripción de factores

45

	A	V	I	D	E	S	R
N	50	50	50	50	50	50	50
$\Sigma x$	418	312	447	556	504	569	459
$\Sigma x^2$	3 858	2 230	4 363	6 896	5 592	7 147	4 619
Media $\bar{x}$	8.36	6.24	8.94	11.12	10.08	11.38	9.18
SD	2.723	2.403	2.736	3.815	3.231	3.702	2.876

Matriz de correlaciones entre los factores del Inventario de rasgos temperamentales de Thurstone. (Coeficiente de correlación de Pearson (R))

Sexo Femenino N = 50 .27

	A	V	I	D	E	S	R
A		.2292	.4493	.2569	.1473	.4212	.0853
V			.2566	.5197	.1813	.3976	.2268
I				.4992	.3144	.5723	.1907
D					.5504	.7898	.2713
E						.4221	.3036
S							.0605
R							

SA = .4212	DV = .5197	IA = .4493
SV = .3976	DI = .4992	ID = .4992
SI = .5723	DE = .5504	IE = .3194
SD = .7898	DS = .7898	IS = .5723
SE = .4221	DR = .213	

ED = .5504	VD = .5197	RD = .2713
ER = .3036	VS = .3976	RE = .3096
ES = .4221		

S = 5  
D = 5  
I = 4  
E = 4  
A = 2  
V = 2  
R = 2

La correlación más alta obtenida en esta matriz está entre SD, SI y DE.

## **Interpretación de la correlación entre los factores antes presentados**

En la muestra de 55 sujetos de sexo femenino, los factores que resultaron con una correlación elevada fueron: SD = .7898, SI = .5723, DE = .5504, de donde se interpreta que el general nuestra población femenina se caracteriza por ser sociable, impulsiva, dominante y estable; personas despreocupadas, temerarias, confiadas en su buena suerte, que actúan bajo presión de momento y sin medir las consecuencias de sus actos, toman decisiones rápidamente, les agrada la competencia y cambian fácilmente de actividades, toman la iniciativa, actúan como líderes, les gusta hablar en público, organizar actos sociables, promover nuevos proyectos y convencer a los demás, pueden reposar en un medio bullicioso sin perder la cabeza, no se irritan fácilmente con pequeños contratiempos de la vida diaria.

Baremos (Calificación Z). Sexo: Femenino N = 50

Núm. de aciertos	Z	A	Z	V	Z	I	Z	D	Z	E	Z	S	Z	R
20	4.273	99	5.724	99	4.042	99	2.327	96	3.069	99	2.328	96	3.761	99
19	3.906	99	5.308	99	3.676	99	2.065	96	2.760	99	2.057	94	3.414	99
18	3.539	99	4.892	99	3.311	99	1.803	92	2.450	99	1.787	92	3.066	99
17	3.172	99	4.476	99	2.945	99	1.541	86	2.141	96	1.517	86	2.718	99
16	2.804	99	4.060	99	2.580	99	1.279	78	1.831	92	1.247	78	2.371	99
15	2.437	99	3.644	99	2.214	96	1.016	68	1.522	86	.9776	66	2.023	94
14	2.070	96	3.228	99	1.849	92	.7548	54	1.213	76	.7075	50	1.675	90
13	1.703	90	2.812	99	1.483	86	.4927	36	.9036	62	.4375	32	1.328	80
12	1.336	80	2.396	99	1.118	72	.2306	18	.5941	50	.1674	12	.9804	66
11	.9692	66	1.980	94	.7529	60	-.0314	14	.2846	22	-.1026	06	.6327	46
10	.6021	44	1.564	88	.3874	24	-.2935	22	-.0247	18	-.3727	24	.2850	22
9	.2349	18	1.148	64	.0219	16	-.5556	40	-.3342	24	-.6427	46	-.0625	05
8	-.1321	10	-.7321	52	-.3435	26	-.8177	58	-.6436	46	-.9128	62	-.4102	30
7	-.4993	36	-.3161	24	-.7090	50	-1.079	70	-.9531	64	-1.182	76	-.7579	54
6	-.8664	60	-.0998	07	-1.074	60	-1.341	80	-1.262	78	-1.453	84	-1.105	72
5	-1.233	78	-.5158	38	-1.440	82	-1.604	88	-1.572	88	-1.723	90	-1.453	84
4	-1.600	88	-.9318	64	-1.805	82	-1.866	92	-1.881	92	-1.993	94	-1.800	92
3	-1.967	94	-1.347	88	-2.170	96	-2.128	96	-2.190	96	-2.263	96	-2.148	96
2	-2.335	99	-1.763	92	-2.536	99	-2.390	99	-2.500	99	-2.533	99	-2.496	99
1	-2.702	99	-2.179	96	-2.901	99	-2.652	99	-2.809	99	-2.803	99	-2.843	99
0	-3.069	99	-2.595	99	-3.267	99	-2.914	99	-3.119	99	-3.023	99	-3.191	99

A = Actividad física y manual  
V = Vigoroso  
I = Impulsivo  
D = Dominante

E = Estabilidad emocional  
S = Sociable  
R = Reflexivo

## *Interpretación de resultados*

En el factor A, la media se localiza en 66, donde el número de aciertos es 11, y la mayoría de la muestra se encuentra entre 90 y 94, lo que significa que son personas que están acostumbradas a trabajar y a moverse con rapidez, les gusta estar siempre ocupadas en algo y tienden a estar de prisa, hablan, caminan, escriben con rapidez, aún cuando estas actividades no lo requieran.

En el factor V, la media se localiza en 52, donde el número de aciertos es 8, y la mayoría de la muestra se encuentra entre 94 y 92, de donde podemos deducir que a la población estudiada le gustan los deportes, trabajos manuales que requieren uso de herramientas, actividades al aire libre, poner de manifiesto actividad física que implica un considerable desgaste de energía.

En el factor I, la media se localiza en 60, donde el número de aciertos es 11, y la mayoría de la muestra se encuentra entre 82 y 96, lo que significa que son personas confiadas en su buena suerte, que actúan bajo presión del momento y sin medir las consecuencias de sus actos, toman decisiones rápidamente, les agrada la competencia y cambian fácilmente de actividades.

En el factor D, la media se localiza en 54, donde el número de aciertos es 14, y la mayoría de la muestra se encuentra entre 92 y 96, se consideran a sí mismos capaces de tomar la iniciativa y responsabilidad de actuar como líderes, les gusta hablar en público y organizar actos sociales, son de esas personas que probablemente se harían cargo de la situación en caso de un accidente.

En el factor E, la media se localiza en 50, donde el número de aciertos es 12, y la mayoría de la muestra se encuentra en 92, de donde podemos deducir que son personas por lo regular alegres y tranquilas, no pierden la cabeza en una situación crítica, no se molestan si se les interrumpe mientras meditan, no se irritan fácilmente.

En el factor S, la media se localiza en 50, donde el número de aciertos es 14, y la mayoría de la muestra se encuentra en 94, por lo que podemos decir que son las personas que se les facilita hacer amistades, generalmente son simpáticas y agradables en su trato con la gente, dispuestas siempre a cooperar y a prestar ayuda. Los extraños les confían fácilmente sus problemas personales.

En el factor R, la media se localiza en 66, donde el número de aciertos es 12, y la mayoría de la muestra se encuentra entre 92 y 94; son aquellas personas que se inclinan más a la reflexión, les gusta tratar más asuntos teóricos que problemas prácticos, generalmente tranquilos, les gusta el trabajo que requiere precisión y esmero en los detalles.

De la muestra estudiada, tome dos ejemplos al azar de cada uno de los factores; nuestro propósito al hacerlo es demostrar que los resultados obtenidos al aplicar el Inventario de rasgos temperamentales de Thurstone y la selección hecha por la empresa, coinciden en resultados, por lo que se ha logrado demostrar que aunque el Inventario es acertado no necesariamente debe aplicarse con hacer la selección con el debido cuidado, cubriendo las necesidades que el perfil del puesto requiere así como ciertas características, se llega a una selección adecuada.

50

### EJEMPLOS:

#### *Actividad física y manual*

	A	V	I	D	E	S	R
a)	14 93	12 34	9 06	9 24	9 40	12 16	8 40
b)	6 76	11 08	9 06	15 62	9 40	10 30	13 82

El a) es formador, cuyas principales funciones son formar planas, pegar ventanas, pegar ilustraciones, pegar correcciones de textos (faltas de ortografía) en prueba fina, formación de pliegos,, tirar líneas (dibujar cuadros, círculos), pegar pantallas a los negativos, corregir negativos, por lo que necesariamente debe tener habilidad manual; obtuvo un perfil de 93.

El sujeto *b*) es mensajero, cuyas principales funciones son recojer mensajería y llevarla al lugar indicado dentro de la zona del D. F., repartir memorandums, comprar artículos necesitados por la misma editorial, ir de compras a una ferretería, a un supermercado, etc., por lo que necesita habilidad manual; este sujeto, obtuvo un percentil de 76.

*Vigoroso (V)*

	A	V	I	D	E	S	R
a)	6 55	14 72	12 61	06 28	11 07	10 69	09 68
b)	11 61	9 41	10 18	08 55	09 59	08 31	12 63

El sujeto *a*) es chofer del departamento de papel, donde además de manejar el camión, carga y descarga rollos de papel, su trabajo en sí, es pesado, debe cargar de papel o de libros el camión utilizando el montacargas, sujetar los libros con lona, cuerdas, etc.; al llegar el camión a su destino, descargar; obtuvo un percentil de 72, que es aceptable, además su propio trabajo denota que le gusta, es muy activo, muy trabajador y siempre está en constante movimiento.

El sujeto *b*) es exactamente lo contrario, es auxiliar contable, todo el día está sentado, si necesita que se mueva un archivero en su mismo departamento solicita auxilio al departamento de servicios generales; su caminar es lento, no le gusta participar en ninguna actividad física, manifiesta cansancio. En este factor nuestro sujeto obtuvo un percentil de 41, que está por debajo de la media.

*Impulsivo (I)*

	A	V	I	D	E	S	R
a)	11 66	08 52	10 24	16 78	14 76	17 86	08 30
b)	09 18	07 24	12 72	16 78	10 18	15 66	12 66

a) Secretaria de Dirección General, 32 años, soltera, ocupa este puesto desde hace 6 años, no ha tenido ningún problema con su jefe, es puntual, lleva un excelente récord de asistencia, colaboración y productividad muy aceptable, su carácter es suave, cariñosa, amable, atenta.

b) Auxiliar de oficina, 21 años, muy productiva, iniciativa propia, acomodada, servicial, pero debido a su carácter ya ha tenido dos cambios de departamento y tres de puesto, es una chica con cambios fuertes de carácter, no controla su impulsividad, a veces por ser rápida comete errores que la obligan a repetir el trabajo.

*Dominancia (D)*

	D
a)	18 92
b)	04 08

El sujeto a) es jefe del departamento de dibujo, donde; de él dependen 13 personas directamente; supervisa dibujos a color, líneas, mapas, ilustraciones en libros de textos y cuentos infantiles, por lo que debe tener don de mando para manejar a su personal directo y con la productividad de su gente mantener la calidad de los dibujos de la empresa; es responsable, puntual, productivo, formal, y para demostrarlo su carta de presentación es cualquier libro impreso de esta compañía.

El sujeto *b*) es auxiliar de correspondencia, sus principales funciones son recibir correspondencia en general, leerla, registrarla y según su giro derivarla a cada departamento. Dato importante: entró a la empresa como auxiliar de almacén y está actualmente en tercer semestre de dibujo, por las tardes.

Personalmente confirmo una vez más que las calificaciones son acertadas ya que en principio la sujeto *b*) del carácter Impulsivo se identifica como elemento triste, sin iniciativa, falta de carácter, y pasa inadvertida por la mayoría del personal.

*Estable (E)*

	A	V	I	D	E	S	R
a)	05	03	05	10	13	11	09
	28	01	19	08	55	07	68
b)	07	07	07	05	10	08	09
	67	23	48	18	84	31	68

El sujeto *a*) es una persona con una carrera universitaria, editor de una de las líneas más fuertes de la compañía; en cuanto a su personalidad, ésta es irritable, en ocasiones poco accesible, pero esto en ningún momento afecta su productividad, obtuvo un percentil en el factor estabilidad de 55.

El sujeto *b*) es chofer de camioneta, da servicio a dos departamentos, tiene una carga de trabajo fuerte y constante todos los días, en cuanto a su personalidad, él es tranquilo, accesible, con problemas económicos, familiares de índole accesible, con problemas económicos, familiares, de índole personal, y sin embargo, es positivo, cooperador, con iniciativa para colaborar, lleva 4 años en la compañía en el mismo puesto, y una satisfactoria opinión por parte de sus jefes.

*Sociable (S)*

	A	V	I	D	E	S	R
a)	10	07	12	12	11	14	06
	44	24	72	18	22	50	28
b)	08	04	09	06	07	06	05
	10	36	16	20	36	16	16

La sujeto a), 24 años, cinco de antigüedad en la compañía, ha ido ascendiendo de auxiliar de oficina a asistente de reclutamiento y selección; su actitud positiva y sociable es magnífica para el puesto que desempeña, siempre sonriente, amable, sus relaciones interpersonales sin lugar a duda son magníficas, constantemente busca más trabajo dentro de su mismo departamento.

La sujeto b), 23 años, 4 de antigüedad, empezó como auxiliar de limpieza y actualmente está como facturista; en sí sus relaciones personales son pobres, callada, retraída, inhibida, de poco carácter, no le interesa relacionarse con sus compañeros, juega en el equipo de voliboll y en ocasiones se han presentado problemas por su falta de comunicación con sus compañeros del mismo departamento.

54

*Reflexivo (R)*

	A						
	A	V	I	D	E	S	R
a)	09	07	09	10	11	07	15
	18	24	16	- 22	22	- 76	94
b)	12	11	16	18	13	17	09
	80	94	99	92	62	86	05

a) es una joven de 26 años, casada, con un hijo, terminó la carrera de Antropología, actualmente está en el departamento de formación, es tranquila, disfruta su trabajo, busca siempre que se le den trabajos que impliquen mayor atención y precisión, poco sociable.

b) 19 años, madre soltera, preparatoria no terminada, trabaja en el departamento de composición, falta de atención en su trabajo, inestabilidad emocional, no manifiesta inquietudes de superación, de ascender de puesto, poco carácter, temor a la crítica, poco sociable, retraída.

## ANEXO

### CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso a la compañía: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el último puesto: \_\_\_\_\_

Ascenso: \_\_\_\_\_ Sueldo: \_\_\_\_\_

Opinión sobre la empresa: \_\_\_\_\_

55

### INSTRUCCIONES

Este inventario tiene por objeto demostrar varios tipos de temperamento. Comprende una lista de preguntas acerca de lo que le gusta o no a una persona, acerca de sus preferencias y costumbres en la vida cotidiana.

Aquí no hay respuestas correctas o equivocadas; una respuesta puede ser tan buena como cualquier otra. Trate usted de seguir con la mayor exactitud las instrucciones que aparecen a continuación. Sólo así se pueden obtener resultados exactos y útiles para usted.

Adjunto a las preguntas se le anexa una hoja de respuestas. Para contestar las preguntas de este Inventario ponga una "X" en la casilla correspondiente a la respuesta escogida por usted, por considerarla más acertada.

Si su respuesta es "SI" ponga una "X" en la casilla de la columna encabezada con la palabra "SI".	SI	?	NO
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si su respuesta es "NO", marque la casilla de la columna "NO".			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si usted no puede decidir, marque la columna de la casilla encabezada por el signo de interrogación "?".			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cuide que concuerden el número de la pregunta del cuadernillo y el de la respuesta en la hoja.

Si quiere cambiar una respuesta, bórrela y ponga cruz sobre la correcta.

Y ahora pase a la página número uno y empiece a trabajar de acuerdo con las instrucciones que le acaban de dar.

L. L. Thurstone

### Inventario de Rasgos Temperamentales

56

Por L. L. Thurstone, Ph. D.,

Profesor de Psicología, Director del Laboratorio  
Psicométrico de la Universidad de Carolina del Norte

Traducción, Adaptación, Publicación de

Wladimiro Woyno, Ph. D.,  
Filosofía, Psicología,  
Universidad de Louvain,  
Bélgica

Raúl E. Oñoro Amador, B. S., M. A.  
Psicología, Educación  
Hillsdale College y Universidad de  
Stanford

Adaptación a México: Gustavo Fernández P. Appca  
Sólo para fines de investigación

1. ¿Es usted más impaciente e inquieto que la mayoría de la gente?

2. ¿Trabaja generalmente aprisa y con entusiasmo?
3. ¿Acostumbra gesticular cuando conversa?
4. ¿Le gusta correr cuando va en automóvil?
5. ¿Le gusta pasar sus ratos desocupados haciendo trabajos físicos?
6. ¿Su voz es de tono bajo?
7. ¿Le gustan las actividades que implican un considerable esfuerzo físico?
8. ¿Le gusta trabajar con herramientas?
9. ¿Cuando asiste a una fiesta, se deja contagiar por el ambiente y goza de ella?
10. ¿Divierte usted frecuentemente a la gente con sus chistes?
11. ¿Le gusta permanecer en un lugar en donde siempre se está haciendo algo?
12. ¿Acostumbra fijarse en cómo está amueblada una casa que visita por primera vez?
13. ¿Le es difícil hablar en público?
14. ¿Toma con frecuencia la iniciativa para organizar fiestas?
15. ¿Cuenta usted anécdotas para divertir a sus amigos?
16. ¿Le gustaría presidir una reunión?
17. ¿Su estado de ánimo sufre fácilmente la influencia de las personas que lo rodean?
18. ¿Puede usted reposar en un medio bullicioso?
19. ¿Se ve a menudo ante tantas alternativas que se le dificulta tomar una decisión?
20. ¿Puede usted dominar sus emociones al ver sufrir a un amigo?
21. ¿Acostumbra elogiar y alentar a sus amigos?
22. ¿Le agrada el trabajo que requiere frecuentes contactos con gente desconocida?
23. ¿Pasa usted muchas veladas con sus amigos?
24. ¿Le agradaría el tipo de trabajo donde se necesita hablar mucho?
25. ¿Contribuye usted con sus iniciativas a mejorar el trabajo que le han encomendado?
26. ¿Se le considera a usted como una persona distraída?
27. ¿Le gusta el trabajo muy metódico y ordenado?
28. ¿Se siente frecuentemente aburrido estando en compañía de otras personas?
29. ¿Tarda mucho en sus conversaciones telefónicas?
30. ¿Está usted de prisa muy a menudo?

31. ¿En su niñez gustaba de actividades que le permitían estar en movimiento?
32. ¿Es usted considerado como una persona tranquila?
33. ¿Le gustan los trabajos que requieren esfuerzo físico?
34. ¿Usa usted leperadas en sus conversaciones?
35. ¿Practica con frecuencia algún deporte?
36. ¿Es usted hábil en el manejo de herramientas?
37. ¿Le gustan las actividades que implican riesgo y aventura?
38. ¿Le gustan las actividades que requieren paciencia y cuidado?
39. ¿Lo consideran una persona despreocupada que no toma la vida en serio?
40. ¿Toma usted decisiones con facilidad?
41. ¿Le agrada actuar como anfitrión?
42. ¿Le agradaría presentar un proyecto novedoso en una reunión?
43. ¿Le gustaría poner en marcha un nuevo proyecto?
44. ¿Le agradaría presentar a un conferencista ante el público?
45. ¿Puede usted estudiar junto a un radio encendido?
46. ¿Alterna usted con frecuencia entre la alegría y la tristeza?
47. ¿Es usted de las personas que sienten hambre de repente y con ansiedad?
48. ¿Conserva usted sangre fría y guarda compostura en momentos de peligro?
49. ¿Hay algunos alimentos que le causan aversión?
50. ¿Acostumbra relacionarse fácilmente con sus vecinos?
51. ¿Es considerado por los demás como una persona fría e insensible?
52. ¿Le agrada el tipo de trabajo que lo pone en contacto con mucha gente?
53. ¿Le gustan los trabajos de tipo teórico?
54. ¿Durante su niñez, acostumbraba usted tomar las cosas en serio?
55. ¿Le gusta trabajar solo?
56. ¿Cuando afronta un serio problema, prefiere meditarlo solo?
57. ¿Habla usted más despacio que la mayoría de la gente?
58. ¿Trabaja usted con rapidez?
59. ¿Acostumbra hablar más alto que la mayoría de la gente?
60. ¿Acostumbra comer rápidamente aun cuando no tenga prisa?

61. ¿Ha salido alguna vez a cazar?
62. ¿Le gusta la pesca?
63. ¿Ha practicado la lucha libre?
64. ¿Ha jugado usted en un equipo de fútbol o basquetbol?
65. ¿Le gustan los trabajos que implican competencia?
66. ¿Le gustan los trabajos que presuponen frecuentes cambios de una tarea a otra?
67. ¿Acostumbra gritar con el público cuando presencia un encuentro deportivo?
68. ¿Es usted de las personas que siempre tienen la respuesta en la punta de la lengua?
69. ¿Le agrada presentar entre sí a las personas que no se conocen?
70. ¿Es usted de aquellas personas con quienes es difícil entablar amistad?
71. ¿En las reuniones sociales, prefiere usted mantenerse aparte de los demás?
72. ¿Asume usted responsabilidades sin vacilar mucho?
73. ¿Puede trabajar en un ambiente lleno de distracciones?
74. ¿Acostumbra refunfuñar por las pequeñas contrariedades de la vida cotidiana? 59
75. ¿Le molesta dejar inconclusa una tarea?
76. ¿Cuando experimenta una fuerte emoción, pierde el apetito?
77. ¿Comparte usted la opinión del grupo acerca de cómo deben hacerse las cosas?
78. ¿Gana usted fácilmente la amistad de los extraños?
79. ¿Está pendiente de las fechas de los aniversarios y cumpleaños de sus amigos?
80. ¿Las otras personas le confían a usted fácilmente sus problemas íntimos?
81. ¿Le agrada el trabajo que requiere precisión científica?
82. ¿Le gustan los trabajos que requieren mucha lectura?
83. ¿Le gusta cambiar con frecuencia sus planes y la manera de realizarlos?
84. ¿Prefiere pasar solo sus horas libres?
85. ¿Prefiere comer con calma y saborear la comida?
86. ¿Le gusta el tipo de trabajo que debe hacerse despacio y con cuidado?
87. ¿Deja a menudo que el tiempo se encargue de resolver sus problemas?

88. Si manejara un automóvil, ¿le gustaría hacerlo muy aprisa?
89. ¿Le gusta la clase de trabajo que requiere vigorosa actividad física?
90. ¿Goza usted más en unas carreras, o en un juego, cuando apuesta?
91. ¿Ha sido alguna vez capitán de un equipo deportivo?
92. ¿Es usted ingenioso para arreglar aparatos mecánicos de uso casero?
93. ¿Se considera a menudo capaz de resolver cualquier problema que se le presente?
94. ¿Recuerda fácilmente los nombres de personas que le son presentadas?
95. ¿Le gusta correr riesgos sólo por la emoción que esto le proporciona?
96. ¿Al despertarse, acostumbra saltar de la cama con energía?
97. ¿Era usted tímido cuando niño (niña)?
98. ¿En caso de un accidente, se haría usted cargo de la situación?
99. ¿Le gustaría ofrecer el primer brindis en un banquete?
100. ¿Le gustaría un trabajo que le permita influir sobre los demás?
101. ¿Le molesta que lo interrumpen mientras estudia o medita?
102. ¿Puede reanudar su trabajo con facilidad después de una interrupción?
103. ¿Le molesta tener que terminar un trabajo dentro de un plazo fijo?
104. ¿Se siente a menudo impaciente?
105. ¿Le gustaría ser miembro de varios clubes y comités?
106. ¿Está usted relativamente libre de escrúpulos innecesarios?
107. ¿Le gusta trabajar en equipo?
108. ¿Logra que los extraños se sientan a gusto con usted?
109. ¿Tiende usted a hacerse cargo de más obligaciones de las que puede atender convenientemente?
110. ¿Le gustaba jugar solo cuando era niño (niña)?
111. ¿Le gusta buscar nuevos medios para hacer las cosas?
112. ¿Está usted más interesado en preparar proyectos que en ejecutarlos?
113. ¿Escribe a mano rápidamente?

114. ¿Trabaja usted despacio y con gusto?
115. ¿Trata a menudo de convencer a los demás?
116. ¿Camina usted más aprisa que la mayoría de la gente?
117. ¿Ha practicado usted atletismo?
118. ¿Ha practicado el ciclismo como deporte?
119. ¿Ha tomado parte en encuentros de boxeo?
120. ¿Ha jugado futbol o basquetbol en un equipo?
121. ¿Pasa muchos de sus ratos de ocio al aire libre?
122. ¿Acostumbra tomar sus decisiones rápidamente?
123. ¿Cuando muchacho, alguna vez capitaneó aventuras?
124. ¿Se le olvidan las cosas fácilmente?
125. ¿Encuentra fácil dar órdenes a los sirvientes?
126. ¿Prefiere esperar a que otros tomen la iniciativa?
127. ¿Evita hablar en público?
128. ¿Durante las reuniones acostumbra usted monopolizar la conversación dentro del grupo?
129. ¿Demora mucho tiempo en despertarse completamente?
130. ¿Es usted generalmente considerado como un optimista?
131. ¿Suda de las axilas más que la mayoría de la gente?
132. ¿Tiene usted generalmente las manos y los pies fríos?
133. ¿Tiene usted facilidad para expresarse en una plática?
134. ¿Se necesita mucho tiempo para trabar amistad con usted?
135. ¿Escribe usted con letras grandes y alargadas?
136. ¿Se siente cómodo entre un grupo numeroso de personas?
137. ¿Se atrasa a menudo en su trabajo?
138. ¿Le gusta trabajar en un sitio silencioso y tranquilo?
139. ¿Le gusta el trabajo que requiere de exactitud y de detalles?
140. ¿Encuentra con frecuencia que los libros le parecen más interesantes que las personas?

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES

A pesar de estar conscientes de las deficiencias de la metodología del presente estudio, tales como el tamaño de la muestra y la escasez de bibliografía, es importante tomar en cuenta los siguientes hallazgos:

1. Hay una serie de variables que influyen en la selección de personal: capacidad del seleccionador, presupuesto para el reclutamiento, sueldo ofrecido, horario, ubicación, actividad, prestaciones, normas y políticas de la empresa.
2. Considerando los resultados de las escalas observadas, es notorio que en casi 95% de los casos la selección ha sido acertada aun sin utilizar pruebas psicométricas. O bien las pruebas psicométricas de personalidad aplicadas no coinciden con el desempeño de la persona.  
También debe mencionarse que dentro de la selección, que algunas veces ha sido apresurada, ha fallado el contratado y esto se ha debido a constantes faltas de asistencia o constantes incapacidades médicas.
3. Se ha demostrado que los exámenes psicométricos no son del todo confiables, ni resultan indispensables para la selección de personal adecuado. Como antes se dijo, en nuestro país no se ha diseñado un examen psicométrico adecuado a las características del ser nacional. En última instancia los resultados obtenidos muestran que la entrevista personal apoyada en la solicitud de empleo, en la entrevista escrita, así como en el caso de exámenes de conocimientos sobre un puesto determinado, puede resultar

más esclarecedora respecto de las actividades de un individuo, que las pruebas psicométricas.

4. En la mayoría de las empresas, sean de la iniciativa privada o instituciones gubernamentales, con el fin de obtener una plaza, para la promoción de un puesto, ascenso, para la misma contratación, se aplican exámenes psicométricos. Dados los resultados obtenidos en esta investigación, en la que no utilizamos el método tradicional de selección, sino que tomamos en cuenta la capacidad técnica, los conocimientos obtenidos durante una formación escolar, universitaria, la misma experiencia del sujeto y las políticas de la empresa, me atrevo a comentar que el bajo resultado de unos exámenes psicométricos puede ser debido a un momento de estrés, depresiones, de la misma angustia que provoca el no tener empleo, el solo hecho de saber que se le aplicará un examen psicométrico para obtener o no el trabajo, todo lo cual puede alterar las respuestas del sujeto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anastassi, Anne, "Tests psicológicos", Edit. Aguilar, México, 1971.
- Arias Galicia, Fernando, "Administración de recursos humanos", Edit. Trillas, México, 1972.
- Cárdenas O., Mauro, "La prueba de doble asociación", Investigación psicológica. Biblioteca del Banco de México, México, 1963.
- Castaño, Darvelio y Sánchez, Graciela, "Una década en la Facultad de Psicología 1973-1983", UNAM, 1983.
- Cohen, "Cómo seleccionar nuestro personal", Edit. Limusa, México, 1975.
- Dunnette y Kirchner, "Psicología industrial", Edit. Trillas, México, 1972.
- Gómez Robleda, Carlos, "La selección de personal", Revista de personal, México, 1956.
- Infante Zárate, "Métodos estadísticos", Edit. Trillas, México, 1984.
- "Instructivo para el desarrollo de entrevistas", Colección de Organización y Métodos del IMSS, Jefatura de Servicios de Organización y Métodos, México, 1984.
- Jiménez O., Álvaro, "Apuntes curso de selección por objetivos", Apuntes en el Depto. de Psicología del Trabajo, Facultad de Psicología, UNAM, México, 1974.
- Krug E., Robert, "Psicología industrial", Biblioteca del Ejecutivo Moderno, México, 1972.
- Magnusson, David, "Teoría de los tests", Edit. Trillas, México, 1984.
- Martínez N., Lina, "Los sistemas de admisión de personal en los Bancos de México", Tesis Licenciatura en psicología, U. I. A., México, 1957.
- McFarland, Dalton, "Administración de personal", Edit. F. C. E., México, 1973.
- Reyes Ponce, Agustín, "Administración de personal", Edit. Limusa, México, 1972.
- Schein, E. H., "Psicología de la organización", Edit. Prentice Hall, México, 1972.
- Taylor, F. W. y Fayol, Henri, "Principios de la administración científica", Edit. el Ateneo, Buenos Aires, 1980.