

870102

42  
29

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOS TEST PSICOLOGICOS EN APOYO A LA SELECCION  
DE PERSONAL DE UN HOTEL.

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N:

Dora Elena Sandoval Ruiz de Chávez  
IGNACIO ORTIZ CASILLAS  
JUAN CARLOS SOLIS AGUILAR  
LUIS OROZCO LEOS  
LUZ MARIA MORENO PEREZ

GUADALAJARA, JAL. 1984



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.

**INDICE**

## INDICE

	PAGS.
PROLOGO	
INTRODUCCION	
CAPITULO I : LAS PRUEBAS DE PERSONAL	
1.1 ¿Qué es una prueba de personal?.....	4
1.2 ¿Qué pueden hacer las pruebas y qué no?.....	7
1.3 Otros productos de las pruebas.....	9
1.4 Confiabilidad de las pruebas	
1.5 Validez de las pruebas.....	10
1.6 ¿Qué es una batería de pruebas?	
1.7 Pruebas de habilidades Psico-Motoras y destreza	12
1.8 Pruebas de habilidades mentales.	
1.9 Pruebas de conocimiento	
1.10 Pruebas de aptitudes.....	13
1.11 Pruebas de interés	
1.12 Pruebas de personalidad	
1.13 Actitudes.....	14
1.14 Interpretación de los resultados.....	16
1.15 En el momento de las pruebas.....	20
1.16 Equipos y Materiales.....	23
1.17 Personalidad del administrador.....	24
CAPITULO II : UBICACION DE LOS TESTS PSICOLOGICOS DENTRO DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL.	
Ubicación de los tests psicológicos dentro del, proceso de Selección de Personal.....	26

2.1. Recepción de solicitantes.....	27
2.2 Entrevista preliminar.....	28
2.3 Solicitud de empleo.....	31
2.4 Técnicas, métodos psicológicos.....	33
2.4.1. Métodos Psicológicos.....	34
2.4.2. Técnicas psicológicas de exploración.....	35
2.5 Encuesta Socio-Económica.....	37
2.6 Exámen Médico.....	39
2.7 Contratación.....	40

### CAPITULO III : FACTORES QUE MIDEN LOS TESTS.

#### Factores que miden los tests

3.1 El concepto de Inteligencia.....	41
3.2 Test psicológicos usados con mayor frecuencia para medir el coeficiente intelectual.....	45
3.3 Personalidad.....	46
3.4 Test Psicológicos usados, con mayor frecuencia para medir la personalidad.....	47
3.5 Aptitudes.....	48

### CAPITULO IV : CRITICAS SOCIALES A LOS TESTS PSICOLOGICOS

#### Críticas sociales a los tests psicológicos.....

4.1 La reacción anti-test.....	55
4.2 violación de la intimidad.....	56
4.3 Los resultados de los tests y su comunicación a terceros.....	57

4.4 Los tests y sus limitaciones.....	58
CAPITULO V : GENERALIDADES DE LOS TESTS.	
Generalidades de los tests.	
5.1 Rázones para controlar el empleo de los tests psicológicos.....	62
5.2 Los tests y la Etica profesional.....	63
5.3 Rapport	
5.4 problemas en la aplicación de los tests.....	64
APLICACION	
Organigrama de un hotel-tipo.....	66
CONCLUSIONES	
Conclusiones.....	71
ANEXO 1.....	74
ANEXO 2.....	84
GIOSARIO.....	86
BIBLIOGRAFIA	

## PROLOGO

## PROLOGO.

Uno de los problemas que actualmente se registran en nuestro país es el alto índice de desempleo, debido a que existen demasiados profesionistas en determinadas áreas y lo que es -- aun más grave, que no existen suficientes fuentes de trabajo -- que puedan captar esa demanda.

Todo esto viene a repercutir en la mayoría de las empresas ya sea de bienes o servicios, las cuales no están capacitadas o preparadas para tener una eficiente selección de su personal y captan a empleados que no están aptos para desempeñar el puesto al que han sido asignados o en caso contrario que el puesto no este acorde con la capacidad del trabajador.

Esto se puede solucionar teniendo dentro de la misma empresa el personal o contratando especialistas capacitados para la realización de una buena selección de personal que a la larga vaya a reeditar en frutos para la organización.

Por lo antes mencionado, el objetivo principal de este -- trabajo, es dar a conocer la importancia que representan los -- tests psicologicos dentro de la selección de personal y la primera pregunta que debemos plantearnos es; Que es una prueba de personal?

La respuesta aunque parece sencilla es también compleja, debido a que por medio de ellas debemos conocer las características psicologicas de cada persona para determinar si el individuo tiene la capacidad suficiente para el puesto en el que -- se esta considerando y al mismo tiempo la persona conoce su -- disposición para dicho puesto.



Esta es la primera parte de una serie de pasos que el solicitante debe de ir pasando antes de ingresar a la organización y todo esto se expresa con mayor detalle en los capítulos siguientes.

Ahora bien, nuestro propósito al realizar este trabajo es primordialmente el de dar a conocer el papel que juegan los tests psicológicos como apoyo para una adecuada selección de personal y como consecuencia dentro del proceso administrativo lo cual nos va a permitir contratar a la persona idónea para un puesto y de esta manera obtener de ella el máximo provecho para la organización.

## INTRODUCCION

## INTRODUCCION.

La Revolución Industrial, fenómeno que originó la producción en serie, y por ende la especialización laboral, creó uno de los principales problemas que afrontarían las empresas hasta la actualidad: seleccionar la mano de obra capacitada no solo manualmente, sino con las características de personalidad que el puesto creado o vacante exigen un mejor rendimiento.

Si nos remontamos a la antigüedad, podemos darnos cuenta que Platón<sup>1</sup> ya proponía una serie de pruebas para seleccionar a los guardianes de su República.

Platón se basaba en que las personas difieren entre sí, - tanto como los puestos y que como en un rompecabezas cada trabajador tiene un lugar preciso fuera del cual todo el conjunto perdería su armonía.

Ejemplos clásicos de una falta de selección de personal, - lo encontramos en los círculos militares sobretudo en tiempos de guerra, que por su forma de reclutamiento y premura de tiempo comete errores de colocación muy graves; se han dado casos de matemáticos actuando como mecanógrafos o técnicos especializados limpiando letrinas y gente sin formación, desempeñando - tareas de gran responsabilidad.

1. Tests para Selección de Personal. Robert M. Guion Ed. Rialp S.A. Madrid.

En la milicia los errores de colocación son graves porque no se puede despedir a la persona mal colocada, ni ésta puede abandonar el puesto.

También en las organizaciones civiles se colocan a las personas en puestos para los que no están dotados e en los que se desperdicia su talento, esto viene a recitar en pérdidas y gastos para la empresa tanto en potencial humano como económicos y además sobreviene una frustración para el individuo.

Es de suma importancia que exista un perfecto acoplamiento entre el factor humano y el puesto. La forma de determinar las características que el trabajo demanda es por medio de un análisis de puestos que nos muestra los requisitos mínimos que la persona debe de poseer para desempeñarse con eficacia en dicho puesto. En contrapartida, la forma de detectar el puesto en que el trabajador tendrá mayor probabilidad de éxito es por medio de pruebas de selección.

Existen empresas que se rigen por normas de contratación tradicionalistas y obsoletas, que rechazan solicitantes que -- más tarde triunfarán en otra empresa e en otro puesto; a menudo fracasan, en cambio, personas en las que se había puesto -- grandes esperanzas. Es por eso, que es tan importante que las empresas empleen todos los métodos prácticos y científicos que tengan a su alcance para hacer lo más eficiente posible su selección de personal.

Per todo lo anterior, nos atrevemos a afirmar que las -  
pruebas psicológicas sin ser un factor concluyente e definiti-  
vo, si es de gran importancia para la selección de una i--  
deal fuerza de trabajo...

## CAPITULO I

### LAS PRUEBAS DE PERSONAL

## LAS PRUEBAS DE PERSONAL.

### ¿ QUE ES UNA PRUEBA DE PERSONAL?

Una prueba de personal ("test") es una muestra de comportamiento tomada bajo condiciones estandarizadas. El propósito general de la prueba es conocer mejor a alguien; sus características psicológicas son indicativo de sus posibilidades • de su potencial.

Las pruebas se han diseñado para medir habilidades, aptitudes, intereses, factores de personalidad. Lo que se logra -- con ellas en realidad, es determinar cómo se comporta un individuo en ciertas situaciones estandarizadas sobre las que se tiene control. Este control permite medir diferencias y similitudes entre los sujetos a prueba, y se puede también inferir -- su conducta futura. Lo anterior desde luego, no quiere decir -- que exista certeza absoluta, es sólo una probabilidad estadística. El dato más relevante de las pruebas de personal, es ver las posibilidades de sin un individuo tendrá éxito • no, para el trabajo en el que se le está considerando.

Otros aspectos que arrojan las pruebas son:

- a.) Descubrir aptitudes latentes e insospechadas en los individuos.

- b) Sugerir campos vocacionales alternos en donde puede haber mejores oportunidades de desarrollo para los solicitantes.
- c) Descubrir los puntos débiles de los que los individuos deben deshacerse, o trabajar en ellos para minimizar su influencia nociva.
- d) Determinar si un sujeto se adaptará al ritmo e intensidad de los programas de adiestramiento y capacitación que se le impartan.

Todos sabemos que las personas difieren una de otra; determinar el grado de distinción entre individuos puede ser fácil o difícil, todo depende de la naturaleza de la diferencia sujeta a estudio. Los contrastes externos, de apariencia, por ejemplo, son obvios. Las diferencias de antecedentes escolares, experiencia laboral, pueden encontrarse en las solicitudes de empleo y en las entrevistas. Sin embargo, las diferencias básicas en aptitudes y habilidades son más difíciles de captar, por lo que es en este campo donde las pruebas de personal prestan una valiosa ayuda.

Una adecuada selección de personal, que reúna las aptitudes deseadas para tener éxito en el trabajo puede medirse en utilidades tangibles: ahorros considerables de tiempo, esfuerzo y desperdicio; mejorar en la calidad y cantidad producida por unidad. Así mismo, se reduce el tiempo de adiestramiento-



del personal bien seleccionado y la rotación del mismo decrece en forma considerable. Aunado a lo anterior, puede decirse que el personal bien seleccionado, por lo general, trabaja con una moral más alta porque se encuentra satisfacción en lo que hace y en el ambiente de trabajo que lo rodea.

Es común en toda empresa administrar una o más pruebas como parte del procedimiento de selección de personal. Por lo general éstas anteceden a la entrevista con el probable jefe del solicitante y desde luego a la contratación del mismo. Las pruebas sirven para varios propósitos: en primer lugar, acortan el tiempo de entrevistas con aquellos candidatos cuyas calificaciones resultan deficientes. En segundo término, las pruebas ofrecen datos que pueden aprovecharse en el momento de las entrevistas, para una exploración más a fondo.

Por otra parte, los resultados pueden integrarse con el resto de la información obtenida del prospecto y así recabar una mejor perspectiva del mismo como persona, pudiéndosele orientar mejor y darle más ayuda.

## ¿ QUE PUEDEN HACER LAS PRUEBAS Y QUE NO ?

Las pruebas de personal son de mayor valor en la determinación de un mínimo, abajo del cual un solicitante tiene poca oportunidad, o nó, de tener éxito. Sirven menos para calificar méritos relativos de aquellos cuyas calificaciones son altas.

Las pruebas no son un sustituto para la selección basada en el ensayo-error. Las pruebas son instrumentos con los que obtenemos datos acerca de los solicitantes. Estos datos, en combinación con otra información obtenida de la solicitud, las referencias que se tienen del solicitante y los datos obtenidos de las entrevistas, hacen posible una decisión más inteligente y confiable.

Hemos expuesto que las pruebas no son un sustituto de la entrevista y otros pasos en la selección de buenos empleados. No reemplazan el uso del buen juicio del seleccionador, pero en cambio, nos ofrecen información que puede hacer que ese juicio sea más certero.

Una tras otra, los múltiples estudios sobre pruebas de personal ha arrojado que éstas, cuando han sido previamente estudiadas y planeadas, pueden seleccionar entre los trabajadores promedio y aquellos cuya productividad es elevada.

Si pensamos en términos económicos, encontraremos una razón poderosa -aunque hay otras-, para pugnar por tener emplea

des promedio e arriba del promedio en cuanto a producti-  
vidad se refiere.

## OTROS PRODUCTOS DE LAS PRUEBAS.

Además de los fines primarios que tienen las pruebas, también consiguen otros resultados que incrementan las ventajas de los individuos que ayudaron a seleccionar.

A menudo las pruebas tienen un efecto saludable en los elegidos, ya que ellos se sienten con más disposición natural para los trabajos que se les ofrecen. Además, los programas de pruebas respaldan las etapas de selección con una imagen de profesionalismo. Si las pruebas se utilizan con propiedad, la empresa misma adquirirá fama de saber hacer sus cosas, de ser justa y objetiva en la selección de su personal.

## CONFIABILIDAD DE LAS PRUEBAS:

Ninguna prueba es válida a menos que dé resultados consistentes. Una prueba con resultados muy variables cuando se trata de la misma persona una y otra ocasión, no es una medida exacta, o sea, no es confiable.

Hay muchos factores que influyen en la confiabilidad de una prueba. El tamaño de la prueba es un factor importante. Si las pruebas son del mismo tipo, es más confiable la más larga. La suerte influye más en una prueba corta.

El tipo de cosas que hay en determinado "test", tiene también importancia, pues influye en la confiabilidad. Una prueba que reúne cosas simples y es siempre simple en su forma, tiende a ser más confiable que una en la que se han incluido problemas complejos.

## VALIDEZ:

La validez de una prueba es el grado por el cual mide lo que queremos detectar. Por ejemplo, si pretendemos estimar el éxito de un trabajo de ensamblaje mecánico, la validez de la prueba usada para ese propósito será determinada por el grado de relación entre las calificaciones obtenidas por los solici

tantes, su desempeño sunsecuente en el trabajo de ensamblaje.

No puede decirse que una prueba sea válida sólo para una cosa, puede tener validez para varias, tantas cuantos propósitos hubo al diseñarla. Por ejemplo, un "test" de aritmética - puede no tener confiabilidad en la predicción del buen desempeño en un trabajo de pailería, pero puede tener un alto índice de validez en la predicción del éxito en un programa de aprendizaje.

La validez puede juzgarse al experimentar una prueba en una situación específica. En este proceso, equis número de trabajadores realizan la prueba, después de calificarlos se comparan sus notas con otros resultados de su actual desempeño; tales como calificaciones de méritos, cuantía de la producción que cada trabajador realiza, grado escolar, calificaciones en pruebas de adiestramiento o capacitación y otras -- disponibles. La prueba es válida si hay una relación entre una buena calificación en ella y buen desempeño del sujeto que se trate, en su trabajo normal.

## ¿ QUE ES UNA BATERIA DE PRUEBAS ?

Dado que generalmente se diseñan las pruebas para medir una sola aptitud o habilidad, o un pequeño grupo de estas características, a veces es necesario reunir varias pruebas que midan cosas diferentes que nos puedan dar una media válida y confiable de un solicitante en varias áreas relacionadas con el puesto que debe desarrollar.

Una batería de pruebas estará formada entonces, por varios "tests" que midan, cada uno, diferentes características relacionadas con el trabajo que se va a desempeñar, y además -- que tengan una relación estrecha entre sí. En ésta relación se deberá obtener una calificación de pase en todas las pruebas de la batería para estar seguros de que el sujeto es en realidad un buen candidato. En este sentido, la calificación final, ni puede ser un promedio de las notas de cada prueba, más bien es una calificación global.

Las pruebas se usan para diferentes propósitos, pero no hay un "test" que sirva para medirlo todo en el hombre. Es -- por esta razón que se han diseñado, y estan en uso, múltiples pruebas, adecuadas a lo que quiera encontrarse en una persona.

### PRUEBAS DE HABILIDADES PSICO-MOTORAS O DESTREZAS.

Estas pruebas miden el desempeño en actividades físicas, como por ejemplo el manejo de un mecanismo, una prueba de coordinación manual, una prueba de velocidad de reacción ante --

situaciones complejas.

#### PRUEBAS DE HABILIDADES MENTALES.

Miden el desenvolvimiento de una persona en una tarea de terminada para la cual no ha sido entrenada y que sin embargo está motivada a efectuar; ejemplos de estas pruebas serían — "tests" de capacidad de comprensión, de razonamiento y otras.

#### PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS.

En ellas se detecta qué tanto sabe una persona, o mejor, q e tanto ha aprendido de una determinada experiencia a la que se haya sujetado. Un ejemplo de está puede ser una prueba de mecanografía.

#### PRUEBAS DE APTITUDES.

Predicen la actuación personal de un individuo en aque— llas tareas a las que será sujeto. Pero básicamente son medidas de la habilidad que tiene una persona para aprender las — situaciones nuevas, por ejemplo: aptitud para la musica, el — trabajo industrial, el estudio de una carrera humanística.

Los cuatro tipos de pruebas antes mencionados tienen las siguientes características en común:

- a).— Solicitan de la persona que se examina información— específica sobre problemas específicos o, asignacio— nes también específicas.



- b).- Existe en forma invariable una respuesta correcta para - cada pregunta o problema propuesto.
- c).- Son altamente objetivos.
- d).- Son las pruebas que ofrecen más exactitud.
- e).- Suelen ser las pruebas más económicas y más simples de aplicar y calificar.

#### PRUEBAS DE INTERESES.

Miden qué tanto gustan o disgustan a una persona varias- clases de actividades diferentes.

Estas pruebas se usan por lo general con fines de orientación vocacional.

#### PRUEBAS DE PERSONALIDAD.

Estas, más que pruebas, son "cuestionarios" o "inventarios", que tratan de medir cosas como: ajuste, carácter o temperamento, actitudes.

AJUSTE: Se refiere a las pruebas que miden hasta qué grado -- una persona tiene conflictos emocionales, tensiones o necesidades y deseos insatisfechos.

CARACTER O TEMPERAMENTO: Se usan para medir rasgos de personalidad.

ACTITUDES: Estudian las opiniones personales; casi siempre sobre aspectos sociales, de trabajo, políticos y otras.

Los científicos sociales han sido más afortunados midiendo habilidades y aptitudes, que midiendo rasgos de personalidad, aunque se entiende que entre más se conozca a un solicitante más se le podrá ayudar a encontrar su sitio en la organización . Las pruebas de intereses y personalidad tienden en común los puntos siguientes:

- a) Piden que el solicitante realice un informe de sí mismo.
- b) No se esperan respuestas específicas ni concretas. Las respuestas en general no son ni correctas, ni incorrectas.
- c) Son bastante subjetivas.
- d) No son de ninguna manera pruebas exactas.
- e) Generalmente no son " tests" de conclusión.
- f) Son pruebas que por su complejidad y dificultades en su aplicación, requieren de profesionales especializados para su uso.

## INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.

Quedó establecido antes que las baterías de pruebas, bajo ciertas condiciones, resultan buenas herramientas de predicciones de un futuro éxito en el trabajo. Ahora trataremos aquí de cómo los resultados de las pruebas pueden traducirse en un lenguaje útil que nos ayude a hacer la selección.

La forma más simple de mostrar los resultados de un test es darle algún valor a cada una de sus partes y unirlos para llegar a una calificación total. Pero esa calificación tampoco nos dice nada por sí misma, comienza a tener significado cuando podemos comparar la calificación de un solicitante en una prueba, con la calificación que de esa misma prueba se ha obtenido de cien personas al azar.

Para facilitar la tarea de selección, se utiliza preferentemente una medida estadística llamada Percentil. La calificación percentil equivale a decir qué tanto por ciento de individuos de un grupo definido, obtuvo una misma nota, o una menor, en la resolución de una misma prueba.

Por lo general, las pruebas se valoran y estandarizan, aplicándolas a grupos numerosos que son representativos de la población; una vez recogidas las notas obtenidas individualmente, se les da un tratamiento estadístico, del cual se derivan calificaciones percentiles. Ahora es fácil comparar a un-

solicitante adicional con la calificación percentil: supongamos que nuestro prospecto tiene una nota de 40, lo que equivale a un percentil de cincuenta y cinco. Deducimos que en un universo de cien individuos, habrá cincuenta y cinco por ciento que obtenga una nota igual o menor a 40. Es decir, puede considerarse que el solicitante está dentro del promedio de candidatos que pueden encontrarse en el mercado para el trabajo que se ofrece.

Los resultados de las pruebas serán confiables si se siguen algunas reglas, éstas son:

1. Utilizar sólo pruebas que han sido estudiadas y sirvan para medir lo que se pretende saber.
2. "Probar los tests" en una población controlada, comparando las calificaciones de esas pruebas contra otras calificaciones de dicha población, como por ejemplo: calificaciones de desempeño, cantidad de producción, conductas y otras.
3. Asesorarse con especialistas reconocidos que avalen tanto las pruebas como el procedimiento a seguir.
4. Controlar el ambiente en las pruebas, lo cual significa reproducir en lo posible el mismo ambiente cada vez que se van a administrar.
5. Revisar las pruebas contra los patrones de calificación y verificar esas calificaciones por segunda vez.
6. Disponer de administradores de pruebas entrenados y con buen criterio.

Como los puntos anteriores ya han sido tratados líneas - atrás, únicamente nos detendremos a analizar el punto cuatro, que se refiere al control del ambiente en las pruebas.

El ambiente lo forman es obvio:

- a) Los solicitantes.
- b) El administrador de las pruebas.
- c) Las instrucciones y
- d) Todo lo demás que se encuentra alrededor: mesas sillas, - ventanas, paredes, clima, iluminación y otros.

Deficiencias en el ambiente afectan los resultados: por ejemplo, si en una oportunidad se prueban diez solicitantes - en un cuarto pequeño en el cual están amontonados, la temperatura es superior a los 30°C, y faltan lápices, pongamos por - caso, los resultados no pueden ser comparables con los de otro grupo de diez solicitantes, que realizan sus pruebas en - un salón amplio, bien iluminado, con aire acondicionado y en general todas las comodidades que hacen al solicitante no preocuparse por su comodidad.

Otros cambios que tienen importancia capital en los resultados son aquellos que sufren las rutinas de administración. Cada prueba dispone por lo general, de un tiempo límite - para ser realizada. Mayor o menor tiempo del realizado, así - sea segundos, invalida la prueba. También afecta seriamente - la prueba, cualquier cambio que se haga en las instrucciones-

por lo que éstas deben ajustarse al patrón recomendado y solo a él.

En cuanto al administrador, vale la pena recomendar que siga estos lineamientos lo más fiel posible:

- a) Tenga planeado lo que vaya a realizar.
- b) Esté muy atento al grupo y a la tarea.
- c) Expresa poco sus sentimientos.
- d) Mantenga una posición ecuánime y paciente.
- e) Tenga listo su equipo y materiales.
- f) Mantenga ordenado el sitio de trabajo.
- g) Siga las instrucciones con exactitud.
- h) Anote aquello que salga de lo ordinario para su estudio.
- i) Durante la prueba, recoja su equipo y materiales y deje todo en orden.

Los solicitantes pueden también, por sí mismos, invalidar los resultados, ya sea porque estén demasiado nerviosos, en cuyo caso vale la pena emplear algo de tiempo en calmarlos o más aún, brindarles la posibilidad de venir en otra ocasión a presentar las pruebas, o por que tengan algún problema físico; no ver o oír bien, o también por que alguien les sopló -- los resultados y pasándose de listos responden de memoria. Algunas veces, sobre todo cuando se dispone de un salón pequeño es casi imposible evitar que algunos solicitantes vean lo que

hacen sus compañeros. Cuando se tienen indicaciones de que es puede ocurrir se disponen en las baterías pruebas alternati--vas, es decir, pruebas con problemas distintos pero cuyos re--sultados son equivalentes.

#### EN EL MOMENTO DE LAS PRUEBAS.

El administrador, ya preparado, debe comenzar por dar la bienvenida a los solicitantes e inmediatamente después que --les fije sus lugares para trabajar debe dedicar unos minutos-- para crear confianza en el grupo y resolver dudas u obje--ciones de parte de los solicitantes. Cuando crea que ya dispone-- de un clima apropiado inicia su programa de pruebas, por lo -- general, con la prueba más simple.

Al dar sus instrucciones para resolver las pruebas el -- administrador debe hablar con voz clara y firme. Cada vez que termine de dar las instrucciones, debe preguntar si se ha comprendido lo que dijo; si hay dudas debe aclararlas sin que -- nadie comience a resolver las pruebas. Es muy importante te--ner en cuenta que nadie debe disponer de una ventaja o enfren--tarse a algún tipo de desventaja. Cosas tales como diferente--cantidad de tiempo, que la señalada originalmente en la prue--ba o instrucciones imprecisas, invalidan las pruebas al punto de que resultaría mejor no aplicarlas.

Mientras los solicitantes realizan sus pruebas el admi--

nistrador debe tomar notas sobre el comportamiento que observe, ya que también estas notas le servirán de guía para calificar a los solicitantes y las pruebas. Es muy común, por ejemplo, que un solicitante obtenga una calificación muy por a bajo del límite de pase y esto sólo signifique su estado de á nimo en el momento de la prueba, no sus habilidades y actitudes normales que es lo que se busca medir. Las notas sobre el comportamiento de los solicitantes durante las pruebas son un guía de gran valor para que el administrador, usando su buenjuicio, enmiende las calificaciones brutas obtenidas en busca de una nota más justa para el prospecto.

Las preguntas que se hagan o dejen de realizar los prospectos a los que se aplican las pruebas significan algo en de finitiva, y toca al administrador interpretar sta conducta - para integrar su evaluación final en rela ción al solicitante.

Cuando el administrador de las pruebas deja de ser un elemento mecánico de la rutina de selección, para convertirse en un profesional que realiza una función con una finalidad - plenamente conocida, este profesional sabrá reunir los datos obtenidos de las pruebas a aquellos de comportamiento y en - entrevistas para decidir si un solicitante encajará en forma ad -ecuada en un puesto en la organización. También por supues -to, podrá exponer un criterio sobre el grado de aceptación -- del individuo a su nueva situación de empleado y podrá adver -



tir algo valioso acerca del grado en que el solicitante debe recibir supervisión, estímulo y adiestramiento para tener éxito.

## EQUIPO Y MATERIALES:

Aunque en la mayoría de los casos, las pruebas son instrumentos de los llamados de "lápiz y papel", algunas veces se utiliza algún equipo más complicado, sobretodo en pruebas de destreza o pericia, o también, en algunos casos de pruebas proyectivas de personalidad.

Como la generalidad de las pruebas utilizadas en la selección de personal para la industria son de "lápiz y papel", conviene entonces tener listo antes de la prueba lo siguiente:

- a) Un número de hojas de prueba revisadas, igual al número de solicitantes, más otras dos ó tres por si haya casos de invalidación.
- b) Un número doble al de solicitantes, de lápices plomo con buena punta y goma.
- c) Un cronómetro con división en segundos.
- d) El Manual de Administración de Pruebas, que contenga las versiones autorizadas de las pruebas a usar y además las instrucciones para la correcta administración.
- e) Tantos lugares (mesas y sillas) cuantos solicitantes vayan a presentar la prueba.

## PERSONALIDAD DEL ADMINISTRADOR.

Los administradores de los programas de pruebas de personal no son de ninguna manera, como podría pensarse en primera instancia, elementos inocuos. Cada especialista introduce su estilo especial en la aplicación de las pruebas, con ello -- queremos señalar, principalmente, la influencia que el administrador tiene en los hechos siguientes:

- a) Los resultados de los diferentes solicitantes o grupos de solicitantes.
- b) La impresión que los solicitantes se lleven consigo de la experiencia de haber sido sujetos a tests.
- c) La imagen de la empresa que se forma el solicitante.

Son las palabras de los autores de uno de los libros de Psicología del Trabajo más consultado: "El administrador de las pruebas debería ser un hombre comprensivo, simpático y -- cortés. Debe inspirar en el solicitante sentimientos de ser importante". Las que deben de tomar para sí los administradores de pruebas. Dado que el administrador es la persona con más conocimiento para interpretar los resultados del solicitante y dado que sólo algunos de los prospectos resultarán escogidos para proseguir sus entrevistas y finalmente para ser-

contratados, resulta de suma importancia para la empresa disponer de especialistas que no sólo estén bien capacitados, sino que, además, tengan una personalidad agradable y equilibrada.

## CAPITULO II

### UBICACION DE LOS TESTS PSICOLOGICOS DENTRO DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

## UBICACION DE LOS TESTS PSICOLOGICOS DENTRO DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL .

Para que la empresa tenga la plena seguridad de que la persona contratada es la ideal para el puesto que se desea cubrir, debe de hacer pasar al trabajador por todo un proceso mediante el cual a travez de entrevistas, cuestionarios, exámenes físicos, salgan a la luz todas sus características físicas de personalidad, aptitudes.

Dentro de este proceso se encuentra un paso muy importante que es el núcleo de nuestro estudio: el de los exámenes psicológicos. El objetivo de este capítulo es de que el lector los ubique dentro del proceso de selección de personal.

La Selección de personal se pone en marcha desde el momento en que el posible empleado llega a la recepción hasta su contratación o su eliminación. En este capítulo, explicaremos someramente cada una de las etapas que el aspirante deberá de aprobar para llenar la vacante.

Cada uno de los pasos del proceso será excluyente, esto significa que aquellos candidatos que no califiquen satisfactoriamente alguno de los pasos, serán eliminados y no podrán por lo tanto seguir adelante.

## 1.-RECEPCION DE SOLICITANTES.

Cuando uno llega a la recepción el solicitante, ya lleva consigo los requerimientos que la empresa necesita para cubrir el puesto vacante. Requerimientos que se darán a conocer en el medio de información utilizado para promocionar el puesto.

Dentro de esta fase del proceso, es muy importante la impresión que el solicitante obtiene de la empresa y esta de él.

Se ha dado el caso de que los solicitantes en alguna empresa se han retirado sin ni siquiera haber iniciado el proceso de selección.

El lugar donde son recibidos, el aspecto de la empresa, la forma y el trato con que son recibidos, juegan un papel importante y en ocasiones definitivo en los candidatos o futuros empleados.

En toda empresa que se encuentra por iniciar un proceso de Selección de Personal, es necesario y sumamente recomendable que realice una adecuada planeación para la recepción de los solicitantes. Todos los empleados que intervienen en el proceso, deben ser oportunamente informados y preparados -- desde los vigilantes hasta el gerente de la empresa.

Resulta bastante molesto para el solicitante, andar indagando por toda la empresa el lugar donde vá a ser entrevistado; el lugar que se destine para la recepción de candidatos debe de ser de preferencia amplio y confortable de acuerdo con el número de prospectos que se requiera.

El tiempo de espera para ser recibido en esta fase del proceso debe de ser lo más corto posible, sea cual fuere el nivel del puesto vacante. La importancia o autoridad de un entrevistador no se debe demostrar dejando al solicitante en larga espera, ya que a todos les interesa el trato que se le dé, aspecto elemental de las relaciones humanas.

Si por razones fuera de control se tiene que hacer esperar al solicitante, hay que anticiparle el tiempo en que será atendido, o de preferencia, citarlo para otro día.

Algunos expertos en selección de personal recomiendan comenzar a calificar al solicitante desde la recepción, observando y anotando qué clase de periódico eligió el solicitante mientras espera.

Al final de este paso el solicitante está preparado para iniciar la entrevista preliminar.

## 2. ENTREVISTA PRELIMINAR:

Antes de iniciar esta fase del proceso, debemos dejar -



en claro lo que se entiende por entrevista:

La ENTREVISTA en sí, es una conversación que se sostiene con un propósito definido y como tal, es un asunto de dos vías, un intercambio planeado de expresiones.

Gran parte de la información obtenida por el entrevistador consiste en ademanes, posturas, gestos y otros medios de comunicación; inclusive, la palabra adquiere una gran variedad de significados al ser pronunciada.

La entrevista constituye una técnica que alienta una expresión que no está influida por los prejuicios del entrevistador ni por la necesidad que siente el entrevistado de causar buena impresión.

Así pues, realizar una entrevista en forma adecuada está muy lejos de ser sencilla, pues exige del entrevistador - un gran conocimiento y dominio de sí mismo y sobretodo, mucho adiestramiento y experiencia. La entrevista es una técnica que requiere práctica constante para que el entrevistador sensibilice sus aptitudes.

La entrevista, considerada como técnica de exploración psicológica, es un instrumento de aplicación para lograr fines prácticos en los diferentes campos de la psicología. Por sus valiosos resultados y su frecuente uso, consideramos a la entrevista psicológica como una técnica de gran importancia. Su valor está en el hecho de que, a diferencia de otras

técnicas de exploración psicológica, implica una relación humana.

Los objetivos generales de la entrevista de selección de personal son: dar información, obtener información y establecer una relación de simpatía.

Existen dos tipos de entrevistas para éstos casos, que son: la entrevista dirigida y la no dirigida.

La entrevista preliminar es de hecho el primer contacto personal que tiene el solicitante para ser entrevistado en la empresa, por lo que es recomendable crear una buena imagen de la misma sin exageraciones innecesarias que a la larga serán perjudiciales.

La entrevista es de carácter superficial, más se utiliza con diversos fines:

- a) Tener una impresión personal del individuo.
- b) Cerciorarse de que sea compatible con los requisitos generales del puesto y con las políticas generales de la empresa, tales como: sueldo deseado, edad, disponibilidad, lejanía de su domicilio en relación con la empresa; facilidades de trasnporción, impedimentos físicos o mentales perceptibles a simple vista que dificulten el adecuado desarrollo del trabajo a desempeñar.
- c) Aclarar y conformar con el candidato los datos expuestos por él en la hoja de solicitud de empleo: escolaridad, --

profesión, idiomas, causas de separación en anteriores trabajos.

Una vez terminada y analizada la entrevista preliminar, estaremos preparados para pasar al siguiente paso en la selección de personal, que es la solicitud de empleo.

### 3. SOLICITUD DE EMPLEO:

Esta es una forma impresa que debe llenar el candidato. En ella se solicitan al candidato todos aquellos datos que de particular interés para la empresa, con el objeto de conocerlo de una forma más concreta.

La solicitud de empleo es el instrumento más usado en el proceso y tiene dos propósitos principales:

- Como inventario biográfico.
- Como guía al entrevistador para orientar sus preguntas a puntos de interés.

El paso de la solicitud de empleo es un instrumento valioso de pronóstico para la empresa. En general, todas las normas de solicitud tratan de obtener información básica suficiente sobre los siguientes aspectos:

Datos personales, datos familiares, estudios realizados educación o capacitación complementaria, idiomas, conocimientos de maquinaria y herramienta, conocimientos de oficina, -

trabajos anteriores, asociaciones a clubes que pertenece, pasatiempos, referencias personales, y por último, firma del solicitante.

Mediante ésta información, cuando se pase a la siguiente etapa del proceso el entrevistador no estará a ciegas y podrá darles buen encausamiento a su batería de preguntas.

Existen algunos problemas en la formulación de solicitudes que nos hacen incurrir en errores como son: demasiadas preguntas innecesarias, o, en algunos casos preguntas que forzan las respuestas, preguntas incómodas que aburren y a veces predisponen negativamente.

Otra forma de solicitar empleo es el llamado "Currículum vitae", que es un resumen del historial del candidato. Es utilizado por lo general en personas que aspiran a puestos de niveles superiores, Esta forma de solicitud tiene varias ventajas, como son:

Que deja en libertad al solicitante para expresarse en el orden y extensión que desee, ahorra tiempo al solicitante a la empresa y a varias más; así como también tiene varias desventajas; ya que el solicitante no se expresa de manera natural y espontánea, tenemos que tener en cuenta que el aspirante dice únicamente lo que a él le conviene.

Ya que tenemos la solicitud de empleo del solicitante debidamente llenada, pasaremos a los exámenes psicológicos que es el núcleo de nuestro estudio: Los Tests Psicológicos-

## En Apoyo A La Selección De Personal.

### 4. TECNICAS Y METODOS PSICOLOGICOS:

La aplicación de la psicología en la empresa ha traído consigo beneficios positivos, no solo para el trabajador, sino para la empresa también, pues ha logrado incrementar la productividad, abaratar el costo del producto mejorando además en calidad y, además ha logrado una seguridad ocupacional que trae como consecuencia la baja del índice de rotación de personal en las empresas.

El fin que tienen estas pruebas psicológicas es el de permitir seleccionar al mejor candidato entre un número determinado y, acomodarlo en el puesto más adecuado para él.

Además, por medio de estas pruebas se puede predecir -- quiénes van a producir más, quiénes van a dar más calidad y quiénes poseen las mayores habilidades, aptitudes y capacidades para que posteriormente, puedan ser desarrolladas bajo un programa de adiestramiento y capacitación.

Todos los puestos existentes en una empresa requieren una serie de aptitudes. Algunas de éstas son distintas formas de inteligencia, otras de coordinación motora y otras estarían asociadas con rasgos de personalidad. En cada uno de estos aspectos determinadas pruebas pueden demostrar, relacio-

nes definidas con una probable eficiencia en el trabajo. Así, los resultados de las pruebas correlacionados con el -- criterio de éxito en un trabajo específico, permiten medir -- las habilidades que el trabajo requiere, las cuales son ba-- ses más precisas para la selección de personal.

### Métodos Psicológicos:

Un método psicológico es un conjunto de procedimientos -- utilizados por el investigador para constatar los fenómenos -- psíquicos y referirlos a sus causas inmediatas. (Jorge Enri -- que Orozco). Este método comprende dos momentos:

#### a) Observación:

Es uno de los métodos psicológicos más frecuentes. En -- éste método se pueden observar rasgos de conducta que en -- otros nos sería imposible, también se complementan los da -- tos obtenidos por medio de los otros métodos.

La validez de éste método depende de que no se pierda -- de la mente la situación total que condiciona la conducta -- del sujeto.

#### b) Experimentación:

La experimentación en la psicología tiene por objeto la -- descripción, clasificación e investigación de las leyes y -- condiciones de existencia de los hechos psíquicos. Este -- método no dá paso en ningún momento a la especulación, ya

que todo procede por medio del experimento.

### Técnicas Psicológicas de Exoloración:

Según los psicólogos, se pueden distinguir tres tipos de técnicas psicológicas de exploración:

a) La de expresión, b) La Proyectiva y c) La Psicométrica

Cada uno de estos tipos de técnicas tiene su propio valor, así como también sus limitaciones. Para obtener datos confiables es necesario utilizar dos ó más técnicas.

Conviene tener presente que para conocer completamente al individuo hay que tomar también en cuenta su estudio socioeconómico, así como exámen médico, por lo cual les llamamos a éstos: "técnicas complementarias".

a) Técnica de Expresión:

En este tipo de técnica se dá al sujeto toda clase de libertades tanto de expresión como de instrucciones. La técnica de expresión más usada es la entrevista. El psicólogo utiliza la entrevista inicial como la final, de las cuales hablaremos más adelante.

b) Técnica Proyectiva:

La Psicología Contemporánea ha enrocado sus esfuerzos hacia el estudio de la personalidad y, para esto utiliza las técnicas proyectivas.

Una técnica proyectiva es el método que estudia la for-

ma en que vá a reaccionar un individuo ante una situación, dependiendo del sentido que esa situación tenga para él.

La parte esencial de ésta técnica es hacer evocar la impresión de su mundo personal, y se basa en que si un sujeto está bajo una tensión psíquica vá a reflejar por medio de ésta sus conflictos personales.

Esta técnica consiste en darle al individuo el material menos estructurado posible y unas instrucciones vagas, de modo que él organice las cosas a su manera y de ésta forma proyecte sobre la prueba su personalidad.

En estas pruebas se refleja la imagen de la persona que lo crea, lo cual permite conocer ciertos rasgos de su carácter, como su conducta y emociones.

A diferencia de las psicométricas, éstas se van a evaluar de acuerdo al criterio del psicoanalista; es decir, son intangibles.

#### c) Técnica Psicométrica:

Esta técnica es en sí el núcleo de todo nuestro estudio

En ésta técnica utilizamos a los que llamamos tests psicológico, con esto se adopta el método científico y experimental, ya que se usan las mediciones exactas y técnicas o recursos cuantitativos en el tratamiento de los datos.



Su campo de acción cada vez se amplía más, ya que cada vez se construyen más pruebas psicométricas para medir diferentes rasgos de conducta del individuo.

Los resultados que se obtienen de estos tests, están su peditados a las leyes de la probabilidad y son los instrumentos más eficaces de entre los recursos que han contribuido a las apreciaciones y valoraciones en la psicología de personal. A diferencia de las proyectivas, éstas se -- van a evaluar tomando en cuenta las tablas de valores para su interpretación.

#### 5. ENCUESTA SOCIO-ECONOMICA:

El objetivo principal de una investigación socio-económica es conocer la veracidad de los datos que nos ha proporcionado en las entrevistas, solicitud de empleo, cartas de recomendación de trabajos anteriores y referencias.

Se puede hacer por medio de agencias, pero lo mejor es que un trabajador social lo realice; este debe de actuar siempre en forma imparcial, seria y con profesionalismo, ya que de su reporte depende también la contratación del solicitante.

Es costumbre que en todas las solicitudes de empleo, se le indique al solicitante que anote nombres y datos de una determinada cantidad de personas que puedan darnos re-

ferencias del solicitante.

Después de esto se tienen que comprobar estas referencias ya sea por agencias de investigación, por teléfono, correo o personalmente. Muchos reclutadores afirman que estas comprobaciones son inútiles ya que por lógica el candidato no va a anotar a personas que hablen mal de él, y, en algunos casos, hasta les pondrá sobreaviso de que los anotó.

Pero de cualquier manera es útil comprobar, ya que si se es un hábil reclutador se sacará información muy importante.

Las cartas de recomendación de trabajos anteriores no son muy veraces en su información, ya que muchas veces se les otorga por consideración o por quitárselo de encima.

En las empresas rara vez dan referencias por teléfono, pero un buen entrevistador puede, en ocasiones, obtener una gran información respecto al solicitante, hablando con su jefe inmediato o algún compañero su anterior trabajo.

Las referencias por correo es uno de los medios más usuales, pero no siempre son contestadas por diferentes motivos, como falta de interés, pereza al no querer comprometerse.

Sin lugar a dudas, la técnica más efectiva y recomen-

ble es la visita personal, ya que se puede llevar la -- conversación a los puntos que interesen al entrevistador, y, a la vez darse cuenta de las reacciones del entrevistado ante las preguntas.

Ya que tenemos completo este estudio, estamos listos pa  
ra pasar al exámen médico del solicitante.

## 6. EXAMEN MEDICO:

El exámen médico es la selección de personal es mas bien un requisito legal. Sirve para obtener datos sumamente va  
liosos sobre la buena salud, defectos orgánicos.

Es recomendable que lo realice un médico especializado- en la rama industrial, porque podrá enfocarlo más hacia - las necesidades físicas del puesto solicitado.

Es imprescindible este paso para la selección de perso-  
nal.

A través del diagnóstico podemos darnos cuenta si el so  
licitante sufre de alguna enfermedad profesional, si hay- en él indicios de ser alcohólico o drogadicto, o si sufre de alguna enfermedad infecciosa o tenga algún impedimento físico que no le permita desarrollarse en su trabajo.

El exámen médico de admisión está compuesto por exámen- clínico, estudio de antecedentes de trabajo, formulación- de un dictámen del estado de salud del examinado.

## 7. CONTRATACION:

El objetivo de la contratación es formalizar con la LEY la futura relación de trabajo para garantizar los intereses-derechos y deberes, tanto del trabajador como de la empresa.

La falta de un contrato escrito es sumamente riesgoso, no sólo para el trabajador, sino también para la empresa, -- pues en todos los casos el patrón es el responsable.

En este paso damos por terminado la selección de personal. En caso de que el solicitante haya aprobado todos y cada uno de los pasos anteriores satisfactoriamente, podrá pasar ya a la inducción y se considerará dentro de la empresa.

Todos los pasos mencionados anteriormente se observan - en forma ordenada en la gráfica de la página siguiente; se - debe de tomar en cuenta que la secuencia establecida es la - más aceptada por los administradores.

INDUCCION

CONTRATACION

EXAMEN MEDICO

ENCUESTA SOCIO-ECONOMICA

OPINION JEFE INMEDIATO

EXAMENES PSICOLOGICOS

SOLICITUD DE EMPLEO

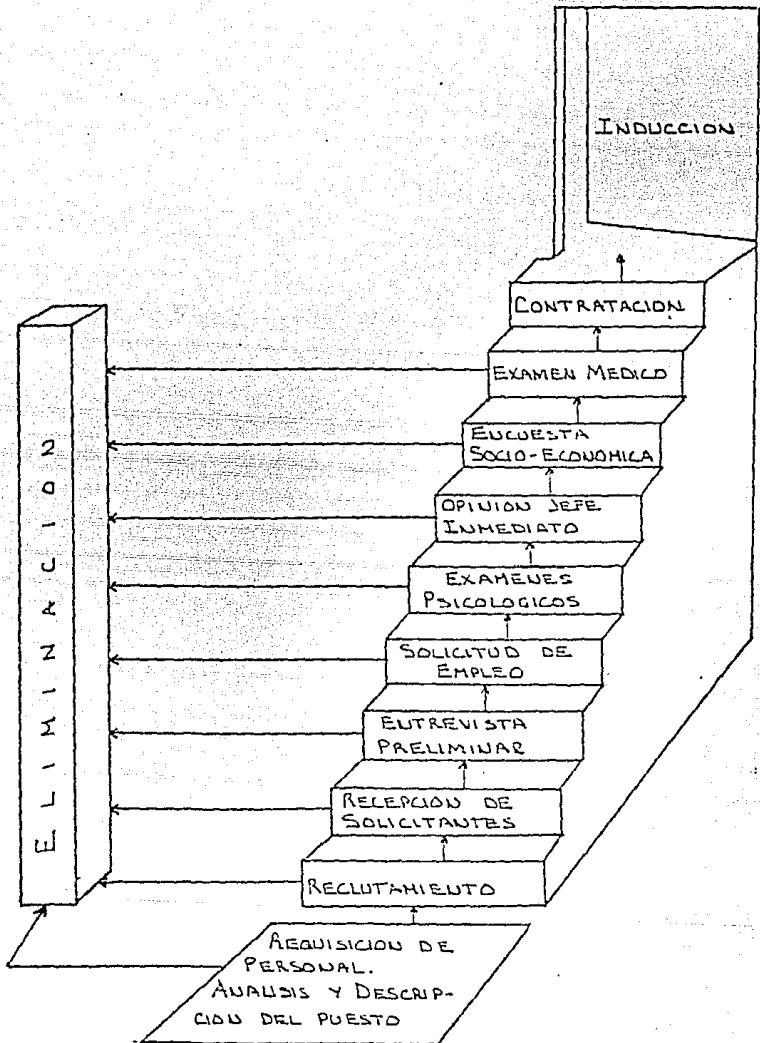
ENTREVISTA PRELIMINAR

RECEPCION DE SOLICITANTES

RECLUTAMIENTO

REQUISICION DE PERSONAL.  
ANALISIS Y DESCRIPCION DEL PUESTO

2  
0  
1  
J  
&  
Z  
-  
Y  
-  
J  
E



### CAPITULO III

#### FACTORES QUE MIDEN LOS TESTS

## FACTORES QUE MIDEN LOS TESTS.

Las empresas mexicanas al aplicar las pruebas psicológicas a los aspirantes a un puesto, centran su atención básicamente en los siguientes rasgos de conducta:

-inteligencia, aptitudes y personalidad, su resultado muestra más o menos globalmente la capacidad del individuo para dicho puesto.

En este capítulo se trata de definir en forma individual y por separado éstas características y señalar los tests que más frecuentemente y con mayor éxito se aplican en el proceso de selección.

### EL CONCEPTO DE INTELIGENCIA:

La palabra inteligencia es bastante común en nuestro lenguaje; se le pedimos a cualquier persona en la calle una definición de la inteligencia nos la dará sin muchas vacilaciones. Al parecer sólo los psicólogos encuentran dificultades para definir esta palabra.

En realidad a casi todo el mundo le resulta difícil encontrar una definición de la inteligencia de aceptación universal. Buena prueba de ello es la variedad de definiciones que existen, por ejemplo: "la inteligencia es la aptitud men-

tal general". Otros referían la inteligencia a la cuestión práctica de resolver problemas a fin de poder afrontar mejor las circunstancias ambientales; otros insistían en el aspecto de rapidez en el aprendizaje. Según ésta concepción, los más inteligentes son los que captan con mayor prontitud nuevas habilidades o conocimientos. En otros por último, se equipara inteligencia y sentido común, considerándolo una especie de equilibrio cognoscitivo, gracias al cual el individuo llega a conocer y comprender los elementos de su ambiente, conservando el sentido de la proporción.

A pesar de tal variedad de definiciones, los conceptos de adaptabilidad, aptitud para resolver problemas, rapidez de aprendizaje y comprensión sensata de ambiente no abarcan la totalidad de los significados que se han atribuido a ésta palabra en distintas ocasiones. También se ha utilizado el término inteligencia en el sentido de creatividad, discernimiento, imaginación y perspicacia; y es que resulta más fácil medir que definir la inteligencia o aptitud mental.

Puede esto sonar extraño hasta que se considera el hecho de que los físicos midieron la electricidad mucho antes de que fueran capaces de comprender su naturaleza, aunque todavía hay mucho desacuerdo entre los psicólogos en lo concerniente a la naturaleza de la aptitud mental, hay conformidad en admitir que ésta se refleja en la aptitud para aprender, variedad



en los conocimientos y competencia general. Algunas personas aprenden tareas nuevas más rápidamente que otras.

Algunas pueden más fácilmente que otras encontrar salidas a situaciones problemáticas. Las hay que son capaces de una actividad repetitiva y relativamente poco cambiante; otras son, extremadamente volubles en el sentido de que son capaces a adaptarse a situaciones que requieren un cambio rápido de la atención entre una variedad de estímulos diferentes y la formación de ciertos juicios concernientes a sus relaciones. Ciertas personas son simplemente más competentes que otras hablando en general, no sólo porqué poseen habilidades específicas o el conocimiento de ciertos hechos, sino porqué son capaces de encararse con situaciones que muchas veces requieren la manipulación de ideas o conceptos abstractos.

La aptitud mental representa en cierto sentido una especie de apreciación de "poder" mental y algunas actividades o trabajos requieren disponer de más poder para hacerlos que otros.

#### Aptitudes mentales primarias:

La investigación realizada por Thurstone<sup>1</sup> y otros, indica que ésta competencia que caracteriza la conducta de las que se llaman "personas más inteligentes" no es un sólo rasgo o

1. L.L. Thurstone The Vectors of Mind. University of Chicago Press Chicago 1935.

aptitud, sino más precisamente una combinación de varias aptitudes bastante específicas. Los investigadores no están de acuerdo en lo que se refiere a la extensión en que éstas aptitudes primarias están interrelacionadas; pero cuando se toman estos rasgos todos juntos sin tener en cuenta la extensión de su interrelación, la mayoría de los experimentadores los incluyen en su concepto de inteligencia.

Damos a continuación una lista de aptitudes que Thustone y otros han identificado:

1. Aptitud verbal:

Que se refleja en la facilidad de palabras y lenguaje.

2. Aptitud numérica:

Que se requiere en las operaciones aritméticas simples, pero no en las más complejas en que entra en juego el razonamiento.

3. Aptitud de memoria:

Que se caracteriza por la recordación del material memorístico aprendido recientemente.

4. Aptitud de visualización:

Que se requiere en la realización de tareas que impliquen relaciones espaciales.

5. Fluidez mental:

Requerida cuando se tiene que dar respuesta rápida o adap-

taciones a tareas abstractas.

6. Rapidez de percepción:

Que se requiere en la identificación rápida de diferencias en patrones visuales.

7. Aptitud inductiva:

Requerida en el describimiento y aplicación de alguna regla o principio que esté operando en una situación.

8. Aptitud deductiva:

Que representa lo que el lenguaje popular se conoce como aptitud para razonar.

Todos los tests actuales de aptitud mental están constituidos de preguntas que miden algunas de éstas aptitudes. Los distintos tests difieren primariamente en el énfasis que colocan en cada una y en la naturaleza de su organización.

Los tests psicométricos usados con mayor frecuencia y éxito para medir la inteligencia son:

1. Escala De Inteligencia De Wechsler para Adultos (WAIS).
2. Dominós.
3. Raven.
4. Bassit.

## PERSONALIDAD:

Tal como es generalmente empleado por los enterados en medicina, el término "personalidad" se refiere a la impresión global que una persona forma sobre otra. La aseveración "tiene una maravillosa personalidad", por ejemplo, implica que el valor estimulante del individuo en cuestión es altamente favorable; por otra parte, cuando una persona dice "no me gusta su personalidad", lo que quiere decir que su impresión general es desfavorable.

Sin embargo, el problema que interviene para definir la personalidad exclusivamente en término de su valor como estímulo, es que el mismo individuo no es valorado de la misma manera por diferentes personas. De esta modo, el jefe de una persona puede valorar su personalidad de una manera, su esposa de otra. Por lo tanto, se hace imposible la precisión porque actúan dos personalidades mutuamente, en cada caso la del valuador y del valuado.

Resumiendo, podemos decir que la personalidad es lo que hace a un individuo diferente de otros e incluye todas sus características psicológicas. En esta definición general, la personalidad abarca la inteligencia, las aptitudes y la motivación. Cada vez con mayor frecuencia, en la bibliografía psicológica se utiliza la personalidad para describir las carac-

terísticas nó cognoscitivas o nó-intelectuales de un individuo. Se refiere más a la constitución emocional de una persona, reflejándose en su comportamiento más que en la calidad de su desempeño.

Existen premisas aceptadas por todos los psicólogos, una de ellas es que la personalidad es única, o sea que ninguna personalidad es exactamente igual que otra. Cada personalidad individual es considerada como el resultado final de una interacción entre un conjunto único de factores biológicos y del medio ambiente.

Como resultado de que cada personalidad es única, algunos psicólogos han llegado a la conclusión de que cada individuo debe de ser estudiado por sus propios derechos. En otras palabras, éstos teóricos sostienen que la comparación de los individuos no tiene significación.

Los Tests Psicométricos usados con mayor frecuencia y éxito para medir la personalidad son:

1. C.P.I.
2. M.M.P.I. (Minnesota Multiphasetic Personal Inventory).
3. 16 P.F. (16 Factores de la Personalidad).

TESTS DE APTITUDES:

## TESTS DE APTITUDES:

Aunque los tests de inteligencia se destinaron originalmente a probar una gran variedad de funciones, a fin de hacer una estimación del Nivel Intelectual General del Individuo, pronto llegó a ponerse en claro que eran bastante limitados en la amplitud del campo que cubrían. No todas las funciones importantes estaban representadas. De hecho, la mayoría de los tests de inteligencia eran principalmente medidas de aptitud verbal, y, en menor grado, de la aptitud para manejar relaciones numéricas y otras abstractas y simbólicas. Los psicólogos llegaron gradualmente a reconocer que la expresión "test de inteligencia" era poco acertada, puesto -- que sólo medían ciertos aspectos de esta facultad.

Los tests abarcaban, lógicamente, aptitudes de la mayor importancia en nuestra cultura. Pero llegó a admitirse que eran preferibles designaciones más precisas, en función del tipo de información que son capaces de darnos. Así, p.ej., algunos tests que se hubieran denominado de inteligencia en los años veinte, fueron conocidos más tarde como test de "aptitudes escolares". Este cambio en la terminología se realizó al reconocer que muchos de los llamados tests de inteligencia miden la combinación de aptitudes exigida por el trabajo académico.

Aún antes de la Primera Guerra Mundial, los psicólogos habían comenzado a admitir la necesidad de tests que midieran las aptitudes especiales para complementar los tests de inteligencia global. Estos tests de aptitudes especiales se elaboraron especialmente para su uso en la orientación profesional y en la selección y clasificación del personal industrial y militar. Entre los tests más utilizados se encuentran los de aptitudes mecánicas, burocráticas, musicales y artísticas.

La valoración crítica de los tests de inteligencia que siguió a su amplio e indiscriminado uso durante los años veinte reveló también otro hecho digno de consideración: que la ejecución de un individuo en partes distintas de uno de dichos tests presentaba una señalada variación. Este hecho resultaba especialmente evidente en los tests colectivos, en donde los elementos suelen separarse en subtests de contenido relativamente homogéneo; así, p. ej., una persona podía puntuar relativamente alto en un subtest verbal y bajo en un subtest numérico, o viceversa. Tal variabilidad interna es también discernible -hasta cierto punto- en un test como el Stanford-Binet, en donde p. ej., todos los elementos que incluyen palabras pueden resultar muy difíciles para un individuo en particular, mientras que los elementos que emplean --cuadros o diagramas geométricos pueden colocarle en situa---

ción de ventaja.

Las personas que trabajan con estos tests, especialmente los médicos, utilizaron frecuentemente éstas comparaciones internas, a fin de obtener una mayor comprensión de la constitución psicológica del individuo. De este modo, en la evaluación del caso individual se examinarían no solo el CI u otra puntuación total, sino también las puntuaciones obtenidas en los subtests. Esta práctica no es, sin embargo, recomendable, ya que los tests de inteligencia no tuvieron como finalidad -al ser ideados- al análisis diferencial de las aptitudes. A menudo, los subtest que se comparan contienen un número de elementos demasiado pequeño para darnos una estimación estable o fiable de una aptitud específica. Como resultado, la diferencia obtenida entre las puntuaciones de los subtest puede inwertirse si el individuo ejecuta nuevamente el test o si se le somete a otra forma del mismo test. Si --han de hacerse tales comparaciones entraindividuales, es necesario que los tests estén especialmente destinados a revelar diferencias de ejecución en varias funciones.

Mientras la aplicación práctica demostraba la necesidad de tests de aptitud diferencial, un desarrollo paralelo en el estudio de la organización de rasgos iba suministrando --gradualmente los medios para su elaboración. Los estudios estadísticos sobre la naturaleza de la inteligencia habían ex-



plorado las interrelaciones entre las puntuaciones obtenidas por numerosas personas en una gran variedad de tests. El psicólogo inglés Charles Spearman inició dichas investigaciones durante la primera década del presente siglo (1904 - 1927). El desarrollo metodológico subsiguiente, basado en la obra de psicólogos americanos como T.L. Kelley (1928) y L.L. Thurstone (1935, 1947), así como en la de otros investigadores ingleses y americanos, ha llegado a conocerse con el nombre de Análisis Factorial.

Por el momento, debemos advertir que los datos reunidos mediante éstos procedimientos han señalado la presencia de ciertos factores o rasgos relativamente independientes. Algunos de estos rasgos estaban representados en proporciones variables en los tests de inteligencia tradicionales. Como ejemplos citaremos los de comprensión verbal y razonamiento numérico. Otros rasgos, como los de aptitudes espaciales, perceptivas y mecánicas, sólo habían sido estudiados muy ligeramente en la mayoría de los test de inteligencia.

Uno de los principales resultados del análisis factorial fué el desarrollo de las baterías de aptitud múltiple. Estas baterías tienen por finalidad procurarnos una medida de la posición del individuo en que cada uno de cierto número de rasgos. En lugar de una puntuación total, o CI, se obtiene una puntuación por separado por rasgos tales como la compren-

sión verbal, la aptitud numerica, la capacidad de ver - en el espacio, el razonamiento aritmpetico y la velocidad de percepcion. Estas baterias proporcionan asi el instrumento a decuado para efectuar la clase de analisis intraindividual, o diagnostico diferencial que los medicos habian tratado de ob tener durante muchos años partiendo de los tests de inteli- gencia, con resultados burdos y a menudo erróneos. Incorpo-- ran también, en un amplio y sistemático programa de tests, - gran parte de la informacion obtenida anteriormente a partir de los tests de aptitud especial, ya que las baterías de aptitud múltiple abarcan algunos de los rasgos que corriente-- mente no están incluidos en los tests de inteligencia.

Las baterías de aptitud múltiple representan un desarro llo relativamente tardío en el campo de los tests. Casi to-- das han aparecido a partir de 1945. Debemos citar aquí nueva mente la labor de los psicólogos militares durante la Segun- da Guerra Mundial. En su mayoría, la investigación sobre los tests realizada en el Ejército se basó en el análisis facto- rial y se dirigió hacia la elaboración de baterías de apti-- tud diferencial. En las Fuerzas Apereas, p. ej., se idearon- baterías especiales para pilotos, bombarderos, operadores de radio y muchos otros especialistas militares. Un informe so- bre las baterías preparadas solamente en las Fuerzas Aéreas ocupa, por lo menos, 9 de los 19 volúmenes dedicados al pro-

grama de psicología para la aviación durante la Segunda Guerra Mundial. (Army Air Forces, 1947, 1948). La investigación continúa a lo largo de éstas mismas líneas, bajo la protección de varias ramas de las fuerzas armadas. Se han desarrollado también algunas baterías de aptitud diferencial para el uso del personal civil, y se están aplicando ampliamente en el consejo educativo y profesional, la selección de personal.

Para evitar confusiones, convendría hacer una aclaración sobre la terminología. El término "test de aptitud" ha sido empleado tradicionalmente con referencia a los tests que miden aspectos de la capacidad claramente definidos y relativamente homogéneos; el término "test de inteligencia" suele referirse a tests más heterogéneos, que proporcionan una puntuación global única, p.ej., un CI. Los tests de aptitudes especiales miden, por naturaleza, una única aptitud. Las baterías de aptitudes múltiples miden diversas aptitudes, pero presentan un perfil de puntuaciones, uno por cada aptitud.

CAPITULO IV

CRITICAS SOCIALES A LOS TESTS PSICOLOGICOS

## CRITICAS SOCIALES A LOS "TESTS PSICOLOGICOS".

Desde el inicio del uso regular de los "tests" psicológicos se han despertado una serie de críticas con respecto a la utilidad de su empleo. Estas críticas han ido en aumento debido a la rápida expansión de la aplicación de los "tests".

Esta expansión, pudo haber provocado que se sobrepasara en ciertas ocasiones, la preparación de los tests disponibles para el uso, ésto se manifiesta en los siguientes parámetros:

Primeramente, el mismo número de personas examinadas, se han multiplicado de una forma sin excedentes. En segundo lugar, se están empleando en una creciente variedad de instituciones que incluyen escuelas, fuerzas armadas, hospitales, prisiones y en empresas. En tercer lugar, los tests se utilizan para valorar cada vez más aspectos de la conducta, que incluyen no sólo aptitudes para ciertas actividades, sino también intereses, actitudes, características emocionales y conducta interpersonal. Por último, los resultados de los tests se están utilizando en forma creciente en la adopción de decisiones prácticas de vital importancia.

Además que éstas aplicaciones progresaban rápidamente, la preocupación por sus consecuencias sociales creció en la misma proporción. En consecuencia, ha habido tests de todos los tipos empleados erróneamente, mal interpretados y reves-

tidos de poderes ocultos que nunca estuvieron destinados a tener, o han sido atacados indiscriminadamente como un mal social.

#### A. LA REACCION ANTI-TEST:

La resistencia a la aceptación de los tests se presenta desde el seguimiento de éstos.

Los censores basan sus críticas en hechos y ejemplos aislados, generalizando estos casos en todo el proceso de aplicación de los tests.

Esto ha propiciado que la aparición de varios análisis - profundamente pensados y serenos, acerca de las contribuciones y limitaciones de los tests psicológicos en nuestra sociedad.

Estos análisis revelaron que se tiene una actitud de desconfianza, aunque la proporción de personas que expresan una actitud negativa, varía según la educación, nivel socioeconómico y las características personales de los sujetos. Una -- fuente que provoca resistencia a aceptar los tests son los escandalosos abusos ocasionales de éstos, que son claras violaciones de la práctica profesional admitida.

Los adversarios de los tests, han atacado y dramatizado ejemplos aislados de clara charlatanería; pero no establecieron claramente que los administradores han estado previniendo durante varios años contra tales abusos en el empleo de los -

tests. Además de que no hacen diferencia entre el empleo erróneo de los tests por el profesional sin preparación e sin escrúpulos y el uso apropiado y constructivo de los tests por el administrador competente.

Si pueden demostrar que un test de personalidad es malo, se sigue entoces que todos los tests de personalidad son malos y si alguien que empleó un test resulta ser un hombre sin principios e ingenuo, se piensa que cualquiera que emplea test es sospechoso.

Otras críticas se deben a las falsas interpretaciones de los resultados de las pruebas y a los errores sobre su naturaleza y finalidad.

Sin embargo, casi todas estas falsas ideas sobre los tests se deben a la falta de comunicación entre los individuos que las aplican y su diverso público.

En conclusión, los tests no son perfectos pero son un instrumento valioso para una valoración realista, apoyándose con otros procedimientos de estimación.

#### B. VIOLACION DE LA INTIMIDAD:

Una de las críticas que mayor atención ha recibido, es la posibilidad de que los tests puedan llegar a ser una intromisión a la intimidad. Aunque ésta crítica ha sido enfocada principalmente a los tests de personalidad, también se aplica por-

lógica a los tests de inteligencia, de aptitud y de rendimiento, ya que éstos pueden revelar limitaciones en las habilidades y conocimientos de un individuo que tal vez él preferiría que no fueran descubiertas; pero no sólo los tests -- pueden hacer este tipo de revelaciones, sino que, cualquier -- observación sobre la conducta de un individuo a través de una entrevista, una conversación casual u otra clase de encuentro personal, pueden proporcionar información que quizá se prefiera ocultar y ha sido revelada sin quererlo.

+ Los resultados de los test y su comunicación a terceros:

En si, éste se refiere a las personas o individuos a las que se limita la comunicación de los resultados y los problemas que traen consigo cuando legalmente se deben de comunicar a autoridades.

La información recogida en los tests sólo puede ponerse a disposición de terceros, cuando se cumplan dos condiciones, que son:

- a) La persona a la que se trasmite debe tener la necesidad genuina y legítima de la información, ejemplo, el futuro patrón.
- b) Sólo deberá proporcionarse la información con el consentimiento previo del examinado.

Esto resulta claro, pero en su aplicación origina compli



caciones como las siguientes:

- a) Cuando aún sin el consentimiento del examinado, se vé una necesidad de otorgar información a otros profesionales e a las autoridades públicas en casos poco frecuentes. La decisión de comunicar la información requiere de una de liberación cuidadosa y una apreciación de las circunstancias.
- b) Cuando se vé el administrador obligado legalmente a proporcionar aún cuando tal revelación vaya en contra de sus convicciones.

El último problema que se presenta es el comunicar los resultados al individuo examinado, en el que se debe de tomar precauciones para que no exista una mala interpretación. Por lo que se recomienda que éstos se comuniquen en forma clara y directa al interesado.

#### + Los tests y su limitación:

Algunos adversarios de los tests opinan que debido a la limitada información que ofrecen sobre las funciones intelectuales, los tests de inteligencia y aptitud tienden a perpetuar una concepción limitada de la capacidad. Específicamente han objetado el empleo de estos tests en la selección de personal en las organizaciones, ya que dicen que éstos estimulan la adopción impersonal y mecánica de decisiones.

La realidad es que los tests de inteligencia y aptitud no intentan presentar una muestra de todas las funciones cognoscitivas, sino solamente dar una idea general acerca de éstas; ejemplo un test de aptitud administrativa no abarca todos los rasgos que debe poseer un administrativo, ni un test de aptitud mecánica cubre todos los aspectos de las tareas mecánicas.

Algunas capacidades que intentan medir éstos tests son -- la verbal, numéricas, las aptitudes mecánicas, motoras y artísticas que son las que en un momento dado le interesan a la organización; por lo que se supone que la organización deberá basar su decisión en tantos datos pertinentes como se puedan reunir.

Desde otro punto de vista los tests objetivos de aptitud han sido atacados debido a las limitaciones que se le imponen en cuanto a las respuestas del examinado. Las críticas se han dirigido especialmente contra los elementos de elección múltiple, las analogías, semejanzas, clasificación y otros tipos de elementos tipificados empleados en los tests de aptitud ó rendimiento.

Pero la realidad es que este tipo de tests, ofrecen información útil sobre estilos cognoscitivos, intereses inusitados, antecedentes experimentales y otras idiosincrasias.

Por otro lado, se recomienda que la aplicación de los test se haga en una forma individual, ya que ésto permite una explo-

ración más intensiva. Este procedimiento se recomienda cuando se dispone del tiempo necesario y de un personal profesional competente. Al mismo tiempo, se deberá seguir cuidadosamente cualquier sugerencia practicable para mejorar la información proporcionada por los tests.

Con el creciente perfeccionamiento de los procedimientos de elaboración de tests, éstos han experimentado ya muchas innovaciones a lo largo de los años y todo permite anticipar que continuarán haciéndele.

**CAPITULO V**

**GENERALIDADES DE LOS TESTS**

## GENERALIDADES DE LOS TESTS

### RAZONES PARA CONTROLAR EL EMPLEO DE LOS TESTS PSICOLÓGICOS.

Como todos sabemos, los tests psicológicos son controlados por organizaciones responsables, y mucha gente se pregunta el por qué de tan estricto control.

Existen dos razones principales para controlar el empleo de los tests psicológicos:

1.- Impedir una familiaridad general con el contenido del test, que podría invalidarlo. Esto es, por que si un individuo, ya conoce de antemano las respuestas correctas de un test, quedaría invalidado automáticamente, ya que los resultados que arrojaría serían falsos.

2.- Asegurarse de que el test es empleado por un examinador calificado para ello. Suele ocurrir, que las personas se autoaplican tests, o se los aplican a otras personas, y después toman unas conclusiones erróneas. Por esta razón, no es raro que se escuchen comentarios como: " Anoche contesté a las preguntas de un test de inteligencia publicado en el periódico, y conseguí un CI de 80. Me parece que los tests psicológicos son una bobada;" o " Mi compañera de habitación, - va en los primeros semestres de psicología. Me ha hecho un--

test de personalidad, y ha resultado que soy nerótica, desde entonces, estoy tan trastornada, que no puedo ir a clases.

Así como estas observaciones, se escuchan a menudo por el mal uso de los tests psicológicos.

El mal uso de un test psicológico, es en extremo peligroso, ya que puede crear traumas y traer grandes problemas psicológicos en las personas.

#### LOS TESTS Y LA ETICA PROFESIONAL.

Para poder llevar el control del que habalamos anteriormente, se ha hecho necesario adoptar algunas garantías sobre los tests mismos, y sobre las puntuaciones logradas en ellos. La distribución y el uso de los tests psicológicos, constituye uno de los principales temas de los "Ethical Standards of Psychologists", el código de ética profesional adoptado oficialmente por la American Psychological Association.

En este código los principios 13, 14 y 15, se refieren directamente a la seguridad, interpretación y publicación de los tests, consecutivamente. Otros principios que, si bien tienen una significación mas amplia, guardan una estrecha conexión con los tests, son el 6, 7 y 9. Dichos principios, se les puede encontrar en nuestro anexo 2.

## RAPPORT

En el lenguaje psicométrico, el término Rapport se refiere al esfuerzo del examinador por despertar el interés de el sujeto, obtener su cooperación y asegurar que siga las -- instrucciones tipificadas del test.

## PROBLEMAS EN LA APLICACION DE LOS TESTS.

En la aplicación de los tests, surgen muchos problemas en las diferentes etapas del proceso.

El requisito mas importante para la correcta aplicación de un test es la preparación previa. En la aplicación de un test, no pueden surgir imprevistos. Para asegurar una uniformidad en el procedimiento, se deben de evitar y anticipar estos imprevistos. Para la aplicación de los tests, es necesario, que el examinador se aprenda de memoria las instrucciones, para cualquier duda que pueda surgir.

Deberá tenerse en cuenta las condiciones en que se aplica el test. Como la elección de una buena habitación, es decir libre de distracciones y ruidos perturbadores, y deberá estar provista de luz y ventilación apropiadas, asientos cómodos y el espacio suficiente para trabajar. Deberán adop--

tarse así mismos, medidas para evitar las interrupciones durante el test.

Teniendo en cuenta todos estos detalles, es posible deducir tres conclusiones: primera, hay que seguir los procedimientos tipificados hasta el ínfimo detalle cuando se describen en el manual; en segundo lugar, hay que anotar cualquier circunstancia especial, por pequeña que sea; en tercer lugar hay que tener en cuenta las condiciones de la prueba al interpretar los resultados del test.



**APLICACION**

TESTS APLICABLES A LOS DIFERENTES NIVELES JERARQUICOS  
DE UN HOTEL MODELO.

Existen diferentes tipos de hoteles dentro de la oferta en México según sus capacidades así como la calidad de los servicios ofrecidos.

De acuerdo a las necesidades de personal de cada hotel es el tamaño del organigrama que se tiene.

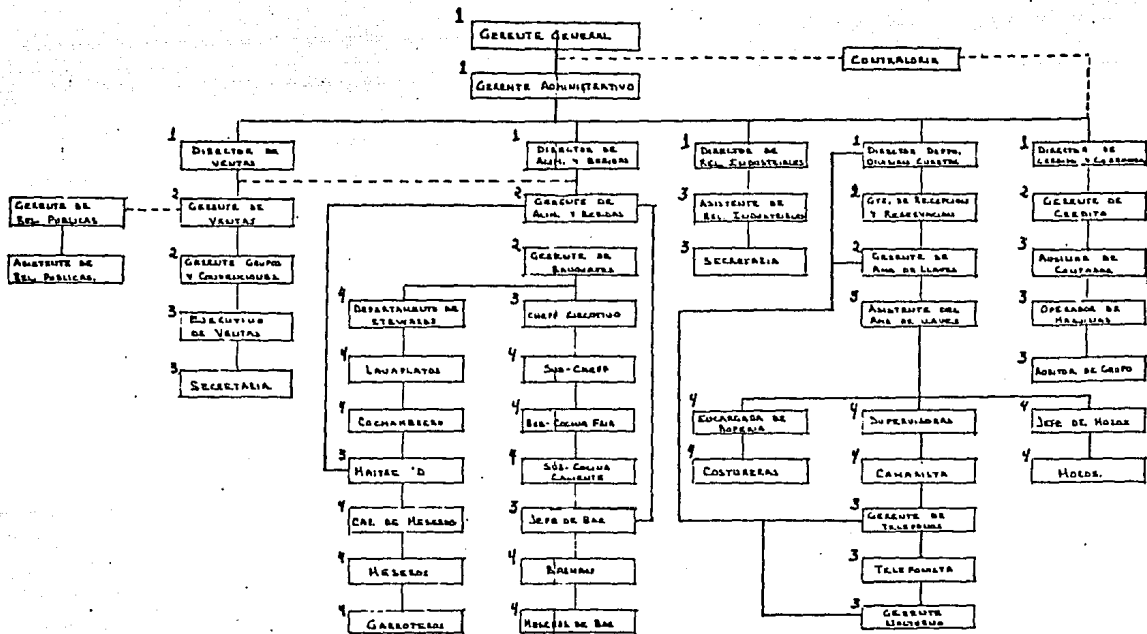
Para efecto del present trabajo de investigación se ha tomado un organigrama tipo en el que se cubren todos los departamentos con sus respectivos puestos.

En el organigrama utilizado en esta investigación, los puestos se han dividido en cuatro niveles, cada nivel está representado por un número otorgado de acuerdo a la jerarquía del puesto.

Así encontramos:

- 1 Nivel Ejecutivo.
- 2 Mandos Intermedios.
- 3 Técnicos y Oficinistas.
- 4 Personal conocido como de "Infantería".

Esta división de niveles se observa en el organigrama de la página siguiente.



Como es de suponerse, no podremos aplicar la misma batería de pruebas a un solicitante del puesto de Gerente General que a un solicitante del puesto de Capitán de Meseros; ya que tendrán diferentes capacidades, aptitudes, conocimientos y experiencia.

Por esta razón vamos a tener cuatro niveles diferentes:

1. Nivel de Ejecutivos.

Este nivel lo integran las direcciones tanto general como las departamentales.

La Batería de Pruebas que se le aplicará será la siguiente:

ENTREVISTA INICIAL.

PRUEBAS PSICOMETRICAS:

- Inteligencia: Wais.
- Aptitudes: P.I.V.
- Personalidad: C.P.I. y M.M.P.I.

PRUEBAS PROYECTIVAS:

- Test del árbol.
- Machover.

ENTREVISTA FINAL.

2. El segundo nivel lo consideraremos de:

Mandos Intermedios.

Este nivel incluye a los integrantes de las gerencias.

La Bateria de Pruebas que se les aplicará será la siguiente:

ENTREVISTA INICIAL.

PRUEBAS PSICOMETRICAS:

- Inteligencia: Wais y/o Dominós.
- Aptitudes: P.I.V.
- Personalidad: 16 FP y/o M.M.P.I.

PRUEBAS PROYECTIVAS:

- Tests del árbol.
- Machover.

ENTREVISTA FINAL.

3. El tercer nivel lo consideramos de:

Técnicos y oficinistas.

Este nivel engloba a los asistentes, secretarias, auxiliares, operadores.

La Bateria de Pruebas que se les aplicará será la siguiente:

ENTREVISTA INICIAL.

PRUEBAS PSICOMETRICAS:

- Inteligencia: Dominós y/o Raven.

- Aptitudes: 16 FP y/o Gordon.

- Personalidad: C.P.I. y M.M.P.I.

PRUEBAS PROYECTIVAS:

- Tests del árbol.

- Machover.

ENTREVISTA FINAL.

4. En el cuarto nivel entra el personal de infantería, meseros, costureras, garroteros, camaristas.

Debemos de tomar en cuenta que si los de éste nivel poseen escolaridad superior a la primaria, automáticamente van a pasar al nivel anterior (3).

La Batería de Pruebas que se les aplicará será la siguiente:

ENTREVISTA INICIAL.

PRUEBAS PSICOMETRICAS:

- Inteligencia: Barsit.

- Aptitudes: P.I.V.

- Personalidad: Gordon.

PRUEBAS PROYECTIVAS:

- Test del árbol.

- Machover.

## CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

Después de haber realizado las investigaciones necesarias para la elaboración de esta tesis llegamos a las siguientes conclusiones.

Los Tests Psicológicos son una aportación de la psicología en extremo valiosa para la empresa, pues ha logrado que la selección de personal reapizada en épocas pasadas en una forma empírica, se convierta en un sistema científico lo cual permite un alto grado de confiabilidad en el momento de elegir a un candidato con los requisitos que el puesto exige, y así, lograr la optimización del mismo.

También llegamos a la conclusión de que los tests, no pueden ser aplicados en forma indiscriminada, pues se corre el peligro de que los resultados sean contraproducentes para la empresa.

Los tests, para que tengan un alto grado de confiabilidad y validez, es necesario que sean aplicados por personal calificado, por que, sólo ellos tienen los conocimientos profesionales para saber, con exactitud, la prueba que se puede aplicar dependiendo de los requerimientos del puesto.

Durante la investigación descubrimos, que la mayoría de las empresas mexicanas, no cuentan con una actualización en cuanto a pruebas psicológicas aplicadas a la selección de-



personal, por lo que no usan una gran variedad de tests que se implantan en empresas extranjeras, esto se debe por lo regular, a que la mayoría de las empresas, no cuentan con un departamento de Psicología Industrial, que se dedique a la aplicación e investigación de nuevos métodos o sistemas, sino que cuando es necesario se limitan a contratar compañías especializadas en asesoría, las cuáles, aplican baterías de pruebas tradicionales, y que han sido usados durante muchos años sin tomar en cuenta, que la sociedad a evolucionado y las necesidades han cambiado, lo que viene a redundar en un bajo índice de confiabilidad en los resultados de algunos tests.

En el peor de los casos, los tests psicológicos, no han sido aceptados totalmente por las empresas para aplicarlos en la selección de personal y esto se deb a diversos motivos algunos aducen los altos costos de implantación de un sistema apoyado en pruebas psicológicas, otros, que en su mayoría se iniciaron como empresas familiares, al crecer prefieren seguir usando en el método tradicional de la apreciación personal, y no faltan empresas en las cuales los gerentes, desconocen por completo la ayuda que les puede brindar, una buena batería de pruebas dentro de un sistema de selección de personal.

En resumen, consideramos que una aplicación profesional de los tests Psicológicos dentro de una empresa, redundara - definitivamente en un beneficio tanto para la empresa, como para sus integrantes.

**ANEXO 1**

RELACION DE PRUEBAS PSICOLÓGICAS Y DE APTITUDES PARA SELECCION DE PERSONAL DISPONIBLES EN MEXICO A TRAVES DE SUS DISTRIBUIDORES.

DEL FONDO EDITORIAL PAIDOS:

- Rorschach, H.: PSICODIAGNOSTICO/Cod. 005002 E.P.
- Raven, J.C.: TEST DE MATRICES PROGRESIVAS. Escala general. Equipo individual. (Manual, un cuaderno, una carpeta, una clave matriz y cinco protocolos.) Cod. 005003 E.P.
- Raven, J.C.: TEST DE MATRICES PROGRESIVAS. Escala general, equipo colectivo. (Manual, 30 cuadernos, 2 carpetas, 2 claves matrices y 30 protocolos.) Cod. 005103 E.P.
- Raven, J.C.: TEST DE MATRICES PROGRESIVAS. Escala especial equipo individual. Forma cuaderno. (Manual, un cuaderno una carpeta, una clave matriz y cinco protocolos.) Cod. 005203 E.P.
- Raven, J.C.: TEST DE MATRICES PROGRESIVAS. Escala especial Forma tablero. (Manual, tablero, una carpeta, una clave matriz y cinco protocolos.) Cod. 005303 E.P.
- Raven, J.C.: TEST DE MATRICES PROGRESIVAS. Escala especial Equipo colectivo. Forma cuaderno. (Manual, 30 cuadernos 2 carpetas, 2 claves matrices y 30 protocolos.) Cod. 005403 E.P.

Murray, H. A.: TEST DE APERCEPCION TEMATICA (TAT). Equipo completo. (Manual de ilustraciones, colección de 31 láminas, una guía para la aplicación y 5 protocolos de registro.) Cod. 005005 E.P.

Klopfer, B. y Kelly, D.: TECNICA DEL PSICODIAGNOSTICO DE RORSCHACH. (Acompañado de un sobre con una guía para la aplicación, 5 protocolos de puntuación y localización, y una tabla para el cálculo de porcentajes.) Cod 005006 E.P.

Bender, L.: TEST GUESTALTICO VISOMOTOR. (Acompañado de un sobre con un juego de 9 láminas de figuras, una guía para la aplicación y 5 protocolos de registro.) Cod. 005007 E.P.

Bell, J.E.: TECNICAS PROYECTIVAS. Exploración de la dinámica de la personalidad. Cod. 005009 E.P.

Mira y Lopez, E: PSICODIAGNOSTICO MIKINETICO. Equipo completo. (Manual y apéndice, un fichero con 7 láminas, un cuaderno de prueba, un protocolo y 5 hojas de respuesta.) Cod. 005010 E.P.

Rapaport, D.: TEST DE DIAGNOSTICO PSICOLOGICO. (Acompañado de un cuaderno anexo.) Cod. 005013 E.P.

Rosenzweig, S.: TEST DE FRUSTRACION (PPT) para jóvenes y adultos. Equipo completo. (Manual, un juego de 24 láminas, 3 tablas de instrucciones, clasificación y evalu

- ción, y un protocolo.) Cod. 005014 E.P.
- Anstey, E.: TEST DE DOMINOS. Equipo individual. (Manual de instrucciones, un cuaderno de prueba, una carpeta de evaluación, 5 protocolos de prueba y una clave matriz de corrección.) Cod. 005015 E.P.
- Anstey, E.: TEST DE DOMINOS. Equipo colectivo. (30 cuadernos de prueba, 2 carpetas de evaluación, un manual, 30 protocolos y 2 claves matrices de corrección.) Cod. 005115 E.P.
- Cattell, R. B.: TEST DE INTELIGENCIA NO CULTURAL. Escalas 1, 2 y 3. Cod. 005016 E.P.
- Phillipson, H.: TEST DE RELACIONES OBJETALES. Equipo completo. (Manual, juego de 13 láminas, una galería de láminas y un protocolo.) Cod. 005019 E.P.
- Simonds, P. M.: TEST DE CUADROS PARA ADOLESCENTES (PST). Equipo completo. (Manual, una guía para el análisis y un juego de 20 láminas). Cod. 005020 E.P.
- Rogers, G.R.: INVENTARIO DE LA ADAPTACION PERSONAL. Equipo completo. (Manual y 5 protocolos de las formas V y N.) -- Cod. 005025 E.P.
- Hammer, E. F.: LOS TESTS PROYECTIVOS GRAFICOS. Cod. 005027 E.P.
- Cortada de kohan, N.: MANUAL PARA LA CONSTRUCCION DE TEST OBJETIVOS DE RENDIMIENTO. Cod. 005028 E.P.
- Hildreth, G.H. y otros: TEST METROPOLITAN DE MADUREZ PARA EL

APRENDIZAJE. Cod. 00532 E.T.

Albou, P.: LOS CUESTIONARIOS PSICOLOGICOS. Cod. 005033 E.P.

Luscher, M.: TEST DE LOS COLORES. Equipo completo. (Manual-  
con 8 tarjetas de colores). Cod. 005034 E.P.

Departamento de trabajo de los Estados Unidos de América: -  
GUIA PARA EL DESARROLLO DE TEST. 1. Metodología. Cod.-  
005037 E.P.

Departamento de Trabajo de los Estados Unidos de América: -  
GUIA PARA EL DESARROLLO DE TEST. 2. Derivación de las --  
normas y diseños experimentales ilustrativos. Cod.005038  
E.P.

Bellak, L. y Bellak, S.S.: TEST DE APERCEPCION PARA EDADES-  
AVANZADAS (SAT). Equipo completo. (Manual y 16 láminas.)  
Cod. 005048 E.P.

Allport, G. W. y Allport, F.H.: TEST DE DOMINIO-SOMETIMIEN-  
TO. (Escala D-S.) Equipo completo. (Manual y 5 protoco--  
los de las formas M y H.) Cod. 005050 E.P.

EDITORIAL PAIDOS.

Distribuidor en México

Editorial El Ateneo, S.A.

Atenas No. 42

Tel.: 592-53-11

México 6, D.F.

DEL FONDO EDITORIAL EL MANUAL MODERNO:

I. INTELIGENCIA Y DESARROLLO.

Gedeon: TEST DE INTELIGENCIA DE RELACIONES ESPACIALES. Manual de instrucciones mimeografiado y clave de corrección. (Mp 34-1). Test forma A, paquete de 25 (MP 34-2). Test forma B, paquete de 25 (MP 34-3).

Olmo, Del: BARSIT, TEST RAPILO BARRANQUILLA. Cuestionarios y clave de corrección, paquete de 25 (MP 1-1, 2). Manual de instrucciones (MP 1-3). Muestrario (MP 1-50).

Thurstone: TEST DE HABILIDADES MENTALES PRIMARIAS. Manual de instrucciones (MP 14-1). Folletos de aplicación, paquete de 4 (MP 14-2). Hojas de respuestas, paquete de 25 (MP 14-3).

Tiffin/Grubner: TEST NO VERBAL DE LA UNIVERSIDAD DE PURDUE. Juego completo: folleto instructivo, 15 tests "A", 15 tests "B" (MP 17-1, 2, 3).

Wechsler: EIWA-ESPAÑOL: ESCALA DE INTELIGENCIA PARA ADULTOS. Hoja de anotaciones, paquete de 25 (MP 8-4).

Wechsler: WAIS-ESPAÑOL: ESCALA DE INTELIGENCIA PARA ADULTOS. Manual de instrucciones (MP 21-1). Hojas de anotaciones, paquete de 25 (MP 21-4). Juego completo ---- (MP 21-100).



## II. APTITUDES Y HABILIDADES.

Bennett: TEST DE APTITUD DIFERENCIAL. Percentiles, paquete de 25 (MP 23-3). Hojas de respuestas como sigue: Razonamiento verbal, paquete de 25 (MP 23-32); Razonamiento abstracto, paquete de 25 (MP 23-33); Relaciones espaciales, paquete de 25 (MP 23-34); Razonamiento mecánico, paquete de 25 (MP 23-35); Velocidad y exactitud, paquete de 25 -- (MP 23-36).

Bennett: TEST DE COMPRENSION MECANICA. Hoja de anotaciones, forma AA-S, paquete de 25 (MP 7-3). Hoja de anotaciones, forma BB-S, paquete de 25 (MP 7-33).

Bennett: TEST DE HABILIDAD MANUAL. Manual de instrucciones - (MP 26-1).

Flanagan: PRUEBA PARA LA CLASIFICACION DE APTITUDES. Manual de instrucciones (MP 25-1). Juego de 14 baterías (MP 25-2)

Frostig: METODO DE EVALUACION DE LA PERCEPCION VISUAL. Manual de instrucciones (MP 24-1). Libretas de pruebas, paquete de 5 (MP 24-2). Tarjetas de demostración, juego de (MP 24-3). Láminas para calificación, juego de 3 (MP 24-4). Muestrario (MP 24-5)

Halconrny: TEST METRICO DE LECTURA SILENCIOSA. Manual de instrucciones mimeografiado (MP 18-1). Folletos de aplicación, paquete de 4 (MP 18-2). Hojas de respuestas, paquete de 25 (MP 183).

### III: INTERESES Y ACTITUDES.

Allport: ESTUDIO DE VALORES. Folletos de aplicación, paquete de 5 (MP 20).

Geist: INVENTARIO ILUSTRADO, DE INTERESES. Manual de instrucciones (MP 4-1). Inventarios masculinos, paquete de 5- (MP 4-2).

Inventarios masculinos, paquete de 25 (MO 4-2). Protocolos de resultados masculinos, paquete de 25 (MP 4-3). - Claves masculinas, 11 áreas, juego de 3 (MP 4-4). Inventarios femeninos, paquete de 25 (MP 4-6). Claves femeninas, 12 áreas, juego de 3 (MP 4-7). Normas CNDT, 4 juegos de cada país, como sigue: Argentina (MP 4-801), Chile (MP 4-802), Guatemala (MP 4 - 803), México (MP 4-804) Nicaragua (MP 4-805), Panamá (MP 4-806), Perú (MP 4-807) Muestrario (MP 4-50).

Kuder: ESCALA DE PREFERENCIAS: PERSONAL. Manual de instrucciones (MP 13-1). Folletos de aplicación, paquete de 4 (MP 13-2). Hojas de respuestas, paquete de 25 (MP 13-3). Perfiles, paquete de 25 (MP 13-4).

Ricardo y Villegas: CUESTIONARIO DE INTERESES VOCACIONALES. - Manual de instrucciones mimeografiado (MP 19-1). Folleto de aplicación, paquete de 4 (MP 19-2). Hojas de respuestas, paquete de 25 (MP 35-3).

Thorpe: LO QUE ME AGRADARÍA HACER. Manual de instrucciones-

mimeografiado (MP 35-1). Folleto de aplicación paquete de 4 (MP 35-2). Hojas de respuestas con su perfil, paquete de 25 (MP 35-3).

Woyno y González: CUESTIONARIO JUVENIL. Manual de instrucciones mimeografiado (MP 33-1). Folleto de aplicación, paquete de 4 (MP 33-2). Hojas de respuestas, paquete de 25 (MP 33-3).

#### IV. PERSONALIDAD.

Cattell: 16 F.P. CUESTIONARIO DE PERSONALIDAD (MP 32) (en preparación).

Escotet: CUESTIONARIO INVESTIGATIVO DE LA PERSONALIDAD (MP 32). Folletos de aplicación, paquete de 4 (MP 16-2). Hojas de respuestas, paquete de 25 (MP 16-3).

Gordon: PERFIL E INVENTARIO DE LA PERSONALIDAD. Manual de instrucciones (MP 5-1). Tétradas del perfil, paquete de 25 (MP 5-2). Tétradas del inventario, paquete de 25 (MP 5-4). Clave del perfil y clave del inventario, juego de 2 (MP 5-3, 5). Muestrario (MP 5-50).

Hathaway: MMPI-ESPAÑOL: INVENTARIO MULTIFASÉTICO DE LA PERSONALIDAD. Juego de 14 claves con manual (MP 2-1). Inventarios, paquete de 5 (MP 2-2). Hojas de respuestas con perfil y sumario (MP 2-3, 4). Muestrario (MP 2-50).

Rorschach: PSICODIAGNOSTICO/ Láminas, juego de 10 (MP 11).

Spielberger-Díaz Guerrero: IDARE (INVENTARIO DE ANSIEDAD: RASGO -ESTADO). Manual e instructivo, 1ª parte (MP 28-1). -- Manual e instructivo, 2ª parte (MP 28-2). Inventarios, paquete de 25 (MP 28-2). Clave de calificación (MP 28-3). Muestrario (MP 28-50).

Thurstone: INVENTARIO DE RASGOS TEMPERAMENTALES. Manual de instrucciones (MP 15-1). Folletos de aplicación, paquete de 4 (MP 15-2). Hojas de respuestas, paquete de 25-- (MP 15-3).

EDITORIAL EL MANUAL MODERNO, S/A/  
Distribuidor librería Internacional.  
Av. Sonora No. 206  
México 11, D.F.  
Tels: 564-89-79 y 574-03-33

ADVERTENCIA:

Cabe hacer notar que la venta de tests o pruebas psicológicas y psicométricas, por razones del uso inapropiado que se les puedan dar, y por ética profesional, esta restringida ya que no cualquier persona las puede adquirir y, obviamente aplicar e interpretar.

Por ello, sus distribuidores exigen al comprador determinados requisitos, como cédula profesional de psicólogo o co-

pia del título, o algún documento oficial o carta en donde a creditan, debidamente, tener la capacidad necesaria para el uso del material psicológico. Además, de que el distribuidor toma nota de los datos de identificación del adquirente, para registrarlo y facilitarle los trámites de futuras adquisi-- ciones.

**ANEXO 2**

## PRINCIPIOS DEL CODIGO DE ETICA DE LOS PROFESIONALES DE LA PSIC.

### PRINCIPIO 6 . Reserva

Guardar la información sobre un individuo que ha sido - obtenida por el psicólogo en el curso de la enseñanza, práctica o investigación, es una obligación primaria del psicólogo. Y tal información no se comunica a otros a menos que se cumplan ciertas importantes condiciones.

### PRINCIPIO 7. Bienestar del cliente.

El psicólogo respeta la integridad y protege el bienestar de la persona o grupo con quien está trabajando.

### PRINCIPIO 9. Servicios impersonales.

Los servicios psicológicos, con fines de diagnóstico, - tratamiento o consejo personal se proporcionan solamente en el contexto de una relación profesional, y no por medio de lecciones o demostraciones públicas artículos de periódico o revista, programas de radio o televisión correo o medios similares.

### PRINCIPIO 13. Protección de los tests.

Los tests psicológicos y otros instrumentos de valoración, cuyo valor depende en parte de su desconocimiento por parte del sujeto, no deben ser reproducidos o descritos en las publicaciones populares de forma que puedan invalidar la técnica. El acceso a tales instrumentos queda limitado a las personas con intereses profesionales, que protegerán su empleo.

#### PRINCIPIO 14. Interpretación de los tests.

Las puntuaciones, al igual que los materiales de los tests, solo se entregan a las personas calificadas para interpretarlos y emplearlos adecuadamente.

#### PRINCIPIO 15. Publicación del test.

Los tests psicológicos se ofrecen para su publicación comercial solamente a los editores que presenten sus tests en una forma profesional y los distribuyan exclusivamente a clientes calificados.



## GLOSARIO

## GLOSARIO

G.P.I.	Cuestionario investigativo de la personalidad.
P.I.V.	Psicología Industrial de Venezuela.
M.M.P.I.	Minnesota Multifacetic Personal Inventory
16 P.F.	16 Factores de la Personalidad.
C.I.	Coficiente intelectual.
INOCUO	Idoneo, que está bien.

## BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFIA

- La administración y el comportamiento humano,  
Kenneth H. Blanchard y Paul Hersey  
Editora Técnica S.A.  
1975
  
- La Entrevista y el examen de Selección.  
Newell C. Kephart  
Editorial Rialp S.A.  
Madrid  
1961
  
- La Psicología Social en la Industria.  
J.A.C. Brown  
Fondo de Cultura Económica  
1975
  
- Manual de Sociología Industrial.  
Andres López de Nava  
Editorial U.A.G.  
1979

- Medición de resultados del adiestramiento y la capacitación.

Citado en el Manual de Capacitación y Adiestramiento.

Hójalata y Lámina.

Monterrey, Nuevo León.

- Proceso Práctico del reclutamiento y Selección de Personal.

Lic. Jorge Enrique Orozco

Editorial Coparmex. Fondo Editorial.

México

1980

- Pruebas Psicotécnicas en la Selección de Personal.

Charles H. Lawshe

Editorial Rialp S.A.

Madrid

1972

- Psicología

James O. Whittaker

Ed. Interamericana

1979

- Psicología Básica

Editado por Peter Herriot

1977

- Psicología de las Organizaciones Industriales.

Laurence Siegel e Irving M. Lane

Editorial C.E.C.S.A.

1982

- Psicología ( Revista Mensual)

No. 16

Ed. Trillas

México

- Selección y Evaluación en el Trabajo

Gilbert y Helen Jessup

Editorial C.E.C.S.A.

1979

- Sociología de la Industria y de la Empresa

Dahrensford, Ralph

U.T.E.H.A.

México

1975

- Tests para la Selección de Personal.

Robert M. Guion

Editorial Rialp S.A.

Madrid

1972

- Tests Psicológicos

Anne Anastasi

Ed. Aguilar

1982

- Tratados de Psicología Empresarial.

B. Von Haller Gilmer

Tomo II: Relaciones Humanas.

Ediciones Martínez Roca

1976

# INSTANESIS

TESIS • INFORMES • MEMORIAS  
COPIAS • REDUCCIONES • EN-  
CUADERNADO • IMPRESIONES •  
COPI-OFFSET • TRANSCRIPCIO-  
NES IBM EN LINO • DIBUJO DE  
GRAFICAS, PLANOS Y ORGANI-  
GRAMAS • HELIOGRAFICAS •  
REVELADO KODAK.

ENRIQUE G. MARTINEZ No. 30  
(ANTES PARROQUIA)  
TEL. 13-99-23 GUADALAJARA