

147848



Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela Nacional de Estudios Profesionales

"IZTACALA"



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

**LA SELECCION Y EVALUACION DE
PERSONAL EN LA SECRETARIA
DE DEFENSA.**

Reporte de Actividades Profesionales

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P r e s e n t a :

Armando Rodríguez López



Los Reyes, Iztacala

1991



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.

A la memoria de mis abuelos:

GENOVEVA, JUAN, FLORA.

Y especialmente JOSE GUADALUPE,
cuyo recuerdo me acompaña siempre
en los momentos difíciles.

A mis padres: GREGORIO y GUADALUPE.
con cariño y respeto, ya que me - -
encausaron y brindaron su apoyo pa-
ra poder labrar un futuro.

Hoy gracias a ustedes, he comenzado
a lograrlo.

A mis hermanos, cuñados y sobrinos
con quienes comparto este logro; -
esperando compartir los suyos.

Especialmente a: GUADALUPE XIMENA,
cuya llegada renovó mis deseos de_
seguir adelante.

Con todo mi respeto y profundo agradecimiento al Lic. en Psic., Profesor y Asesor del presente trabajo.

MANUEL ESCOBEDO OZUNA.

Ya que sin su valiosa ayuda, comprensión, paciencia y excelentes consejos, no hubiese sido posible la elaboración de este Reporte.

Al Lic. en Psic. y Profesor;

JOSE A. RAMIREZ PAEZ.

Por sus pacientes y acertadas aportaciones teóricas, así como a sus atinadas revisiones en cuanto al estilo, lo que permitió un planteamiento más claro de las ideas presentadas.

Al Físico y Profesor:

RAUL GALLARDO VILLEGAS.

Por el apoyo e interés que siempre ha tenido con los alumnos de Psicología. Además de las atenciones y sugerencias que me brindó.

A mis compañeros y mejores amigos:
RAQUEL, MA. LUISA, ALMA ROSA, - -
ALFREDO Y CARLOS.

Con todo mi agradecimiento, pues -
hemos compartido momentos muy impor-
tantes de nuestra vida profesional_
y personal, que nos han llegado a -
unir más todavía.

Con cariño a mis buenos amigos:
RUBEN, JUAN J., MIGUEL A. JOSE_
I., ARTURO Y MARTIN.

Va que juntos aprendimos que --
sólo la verdadera amistad perdu_
ra a través de los años.

Para todos y cada uno de los amigos
con los que me he encontrado y han_
contribuido en mi desarrollo profe_
sional y personal.

Gracias.

A todos los Psicólogos del Ejto. y F.A.

Y principalmente a: MARTHA C., ROSA MA.
ANA MARIA, ALBA LINDA, MIGUEL A., LUIS,
ERNESTO, RICARDO y LUIS D.

Quienes con dedicación y profesionalismo hacen por el desarrollo de la Psicología y del Instituto Armado.

Mi gratitud al Psic.FCO. JAVIER
JUAREZ SANCHEZ.

Por su valiosa colaboración.

A mis compañeros de la DIR.GRAL.DE
INGENIEROS,, porque con ellos aprendí que la Psicología se vive y se --
estudia a partir de nuestras espectativas.

Mis más sincero agradecimiento al Ejército Mexicano por las facilidades brindadas para la elaboración - del presente.

Y muy especialmente a la C. Teniente Coronel Psicóloga BLANCA PEREZ RAMIREZ, JEFA DE LA SECCION DE - SALUD MENTAL, por el apoyo e interés que siempre -- mostró para la realización de este Reporte.

INDICE GENERAL.

IZT.

PAG.

	INTRODUCCION.	1
<u>CAPITULO I.</u>	<u>"ANTECEDENTES HISTORICOS"</u>	12
1.1	EL TRABAJO PSICOLOGICO EN GENERAL	13
1.2	PREPARACION DEL PSICOLOGO DE LA E.N.E.P.- IZTACALA.	17
1.3	ALGUNOS PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTA - EL PSICOLOGO DE IZTACALA.	27
1.4	ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA SELECCION - DE PERSONAL EN EL PLANO INTERNACIONAL	33
1.5	ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA SELECCION - DE PERSONAL EN MEXICO.	41
<u>CAPITULO II.</u>	<u>"MARCO TEORICO. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E INDUSTRIAL (RECLUTAMIENTO, SELECCION Y EVALUACION DE PERSONAL.</u>	51
2.1	CONCEPTO DE ORGANIZACION Y BREVE RESEÑA - HISTORICA.	53
2.1.1	ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION.	56
2.1.2	CLASIFICACION DE LAS ORGANIZACIONES	59
2.1.3	LA ORGANIZACION COMO PROCEDIMIENTO.	65
2.1.4	TIPOLOGIA DE LA ORGANIZACION.	68
2.1.5	LOS ORGANIGRAMAS.	73

	<u>PAG.</u>
✓ 2.2	TEORIAS DE LA ORGANIZACION. 77
2.2.1	TEORIA CLASICA DE LA ORGANIZACION 81
2.2.2	TEORIAS MODERNAS DE LA ORGANIZACION 84
2.2.3	TEORIA DE SISTEMA. 88
✓ 2.3	PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y PSICOLOGIA ORGANI ZACIONAL. 99
✓ 2.4	ACTIVIDADES DEL PSICOLOGO EN LA ORGANIZA- CION. 102
✓ 2.5	SELECCION DE PERSONAL 107
2.5.1	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL 109
2.5.1.1	CRITERIOS TRADICIONALES DE SELECCION. 117
2.5.2	PROCEDIMIENTO TECNICO DE SELECCION DE PER SONAL 121
2.5.3	PROGRAMA DE SELECCION PASO A PASO 148
2.5.4	SELECCION POR OBJETIVOS. 153
✓ 2.6	LA ENTREVISTA PSICOLOGICA EN EL PROCESO - DE SELECCION DE PERSONAL. 156
✓ 2.7	LA EVALUACION PSICOLOGICA 162
2.7.1	BREVE HISTORIA DE LOS TESTS PSICOLOGICOS. 167
2.7.2	CLASIFICACION DE LOS TESTS PSICOLOGICOS . 172
2.7.3	LAS BATERIAS PSICOLOGICAS 181
2.8	EL REPORTE PSICOLOGICO. 187
2.8.1	FORMATO DE UN REPORTE PSICOLOGICO 192

<u>CAPITULO III.</u>	<u>"DESCRIPCION DE LA EXPERIENCIA PROFESIO--</u>	
	<u>NAL".</u>	193
3.1	LA FORMACION DE LOS EJERCITOS	194
3.2	BREVE DESCRIPCION DE LA SECRETARIA DE LA_	
	DEFENSA NACIONAL.	202
3.3	EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN LA S.D.N.	206
3.4	DESCRIPCION DE LA EXPERIENCIA PROFESIO- -	
	NAL.	209
3.4.1	DESCRIPCION Y ANALISIS DE RESULTADOS OBT_	
	NIDOS DE LA EVALUACION DEL NIVEL OPERATI-	
	VO.	240
3.4.2	DESCRIPCION Y ANALISIS DE RESULTADOS DEL_	
	NIVEL EDUCATIVO.	251
3.5	EVALUACION CRITICA DE LA EXPERIENCIA PRO-	
	FESIONAL REALIZADA.	260
<u>CAPITULO IV.</u>	<u>CONCLUSIONES.</u>	283
	BIBLIOGRAFIA.	302

I N T R O D U C C I O N .

Desde que el hombre empezó a formar grupos, se fueron -- evidenciando ciertas diferencias individuales entre los miembros de éstos, ya sea por la interrelación de los sujetos o por las actividades que desarrollaban como grupo. Es así que en función del grupo, se fueron "seleccionando" a los más aptos_ o los que mejor desarrollaban una tarea en especial para obtener la supervivencia del grupo en el medio en que se desenvolvían, esta selección se hacía atendiendo a ciertas características de los individuos y de la supervivencia del grupo. Conforme se fueron desarrollando las sociedades fueron surgiendo avances científicos y tecnológicos que redundaron en la implementación de nuevas estrategias de selección, hasta llegar a la elaboración de un programa técnico y científico de selección que incluye la aplicación de entrevistas, pruebas de conocimientos y pruebas psicológicas.

Podemos decir que (la Psicología no siempre estuvo al servicio de las organizaciones y no es sino hasta principios de siglo cuando ésta adquiere el carácter de ciencia que dejó de ser un anexo práctico de la Administración de Personal, hasta llegar a abarcar todos los aspectos de la vida en las organizaciones.)

Así (el campo que actualmente ha sido llamado (Psicología Industrial y Organizacional, representa el punto de encuentro de muchas disciplinas (Administración, Economía, Filosofía, -

A etc) y no es de admirar por ejemplo, que los estudios del comportamiento humano y de la organización se hayan unido para conformar esta rama de la Psicología que dirige su interés -- científico desde los procesos del individuo hasta los procesos de la organización, pasando por los procesos interpersonales.

[En la actualidad la Selección de Personal es una de las funciones que llega a desarrollar el psicólogo laboral, como parte de su práctica profesional cotidiana, siendo considerada ésta, como una de las más importantes dentro de todas las funciones que puede desempeñar, ya que precisamente a través de esta práctica, es como se proporcionan los Recursos Humanos necesarios en una organizacional social.)

Por otro lado, al empezar a desarrollarnos dentro del -- campo de la Selección de Personal, (los psicólogos frecuentemente nos hemos encontrado con el problema de no saber con -- exactitud cómo llevar a cabo una selección adecuada de personal, ya que dado el elevado número de profesionistas que existen dentro de las organizaciones, se ha creado una gran competencia profesional que exige del psicólogo una mejor preparación técnica dentro de este ámbito de trabajo.)

Así, podemos mencionar que dentro del marco profesional nacional, en que todos los profesionistas tratan de sobresa--

lir mediante el eficaz ejercicio de su profesión, existen múltiples problemas para los egresados de las escuelas superiores que intentan sumarse al campo laboral.

Algunos profesionistas tienen de acuerdo al área de su profesión más o menos dificultades para ejercerla.

Así (en el área de la Psicología, han existido desde su creación como disciplina profesional, un sinnúmero de problemas para que los egresados logren encontrar trabajo en las diferentes organizaciones del país.)

Estos problemas suelen ser en gran medida consecuencia de que su disciplina parece ser del "dominio público" entre los demás profesionistas tanto de los del área como de los de otras, que en muchos casos ni siquiera se relacionan con la Psicología.

Muchos de los currículos de muy diversas profesiones --- contemplan conceptos así como teorías psicológicas; y lo que es peor en muchos casos preparan a sus cursantes en técnicas psicológicas (tanto de diagnóstico como de intervención) que sólo deberían ser del conocimiento de los psicólogos.

No es extraño encontrar en diferentes organizaciones que los encargados de realizar las actividades del psicólogo son

personas ajenas al área como por ejemplo: Licenciados en Derecho, Arquitectos, Ingenieros, Economistas y hasta secretarias y recepcionistas; que no tienen la preparación necesaria como para poder realizar las actividades propias de la Psicología de una forma profesional.)

Desde hace algùn tiempo ha sucedido que en las organizaciones há sido preferible contratar a una persona que además de ejercer su profesión, sea capaz de realizar otro tipo de actividades (de carácter psicológico), que a un psicólogo que únicamente podrá desempeñarse como tal.

Cabe señalar que los curriculos de las profesiones que "invaden" el terreno psicológico, ha sido porque este tipo de disciplinas consideran a la Psicología como una herramienta más dentro de la preparación que deben brindar a sus alumnos, preparándolos así de una manera más completa para que les sea más fácil incorporarse al plano laboral.

Què sucede por ejemplo, cuando existen como candidatos para ingresar a una organización dos profesionistas; obviamente deberá contratarse al que ofresca más servicios de los dos y casi siempre sucede que sí se debe elegir entre un psicólogo y otro profesionista que maneje pruebas psicológicas o alguna otra técnica psicológica, además del ejercicio de su profesión, la balanza se inclina invariablemente a su favor ya -

que el psicólogo sólo maneja su área de trabajo.

Otro ejemplo se presenta cuando algún psicólogo solicita empleo en alguna organización y al observar su experiencia -- profesional se le exige el desarrollo de otras actividades -- que en ocasiones no van de acuerdo con su profesión (manejo de nóminas, cuestiones administrativas, manejo de computadoras, etc.) y en más de los casos suele desempeñar más este tipo de actividades que las de su profesión.

Esto nos lleva a preguntarnos qué es lo que está sucediendo actualmente con la Psicología (o con los egresados), ya que por este tipo de situaciones, el psicólogo se ha devaluado hasta llegar a constituirse como un "subprofesional" -- auxiliar únicamente de otros profesionistas, careciendo de la autoridad profesional suficiente que lo ubique dentro del campo profesional nacional.

De lo antes mencionado, se puede desprender que (es necesario preparar psicólogos que puedan adaptarse a este tipo de contingencias, ya que la única forma de superarlas es preparándose lo suficiente dentro de su disciplina, para estar en igualdad de recursos ante otros profesionistas. Pero, es necesario preguntarnos si los psicólogos están lo suficientemente preparados ya no en otras áreas, sino en la propia disciplina para el eficaz desempeño de su profesión.

Dadas las situaciones anteriores, podemos decir que sí, que los psicólogos sí están preparados en su disciplina; que existen escuelas de Psicología que preparan a su alumnado de una forma coherente con las situaciones a las que se enfrentarán éstos al egresar de ellas y que los forman de una manera que puedan competir y superar a muchos profesionistas dentro de muchos ámbitos laborales; aunque por otro lado; hoy día siguen presentándose situaciones que nos hacen pensar que todavía falta mucho por hacer al preparar a los psicólogos jóvenes y que su formación realmente lo capacite para la solución de problemas muy diversos permitiendo su desempeño en las distintas áreas psicológicas existentes, así como en las diversas organizaciones en que son necesarios sus servicios.

Así, el presente trabajo intenta mostrar a los compañeros cómo son realizadas diferentes actividades del quehacer psicológico en una organización en especial del sector público, como lo es el Reclutamiento, Selección y Evaluación de Personal en la Secretaría de la Defensa Nacional. >

Es por esto que intentamos mostrar en el primer capítulo algunos de los problemas a los que todos los psicólogos recién egresados (de Iztacala especialmente), nos hemos encontrado al solicitar empleo; la forma en que hemos sido preparados y los problemas existentes en el currículo de nuestra formación académica que no contempla nuestra preparación en el

desarrollo de actividades como las que integran a la Psicología Industrial y Organizacional.)

Posteriormente serán expuestas las diferentes teorías relativas a esta área y la forma en que el psicólogo encaja en cada una de las organizaciones. Más específicamente, serán descritas las actividades relativas al proceso de Reclutamiento, Selección y Evaluación de Personal, así como la forma en que según algunos autores debe realizarse.

En el capítulo III, se describirá como se realizan estos procedimientos en la Secretaría de la Defensa Nacional, el papel que puede desempeñar el psicólogo y cómo es que se efectúan diversos trabajos en distintos niveles de selección.

◁Encontramos que la experiencia profesional realizada -- constituyó un período de aprendizaje, ya que se pudo laborar en un área novedosa para los que hemos sido preparados en un currículo que no contempla explícitamente este tipo de actividades.)

Por otro lado constatamos que la ejecución sistemática y objetiva del procedimiento, ha constituido un excelente medio para proporcionar los Recursos Humanos a esta institución pudimos ver que las actividades psicológicas que se pueden desarrollar en esta organización son muchas y dado el carácter

del psicólogo de Iztacala como especialista en la conducta, - hace necesaria su preparación en esta área del trabajo psicológico, ya que el tipo específico de preparación que recibe - (experimental), lo señala como el indicado para desarrollarse dentro de la Psicología Organizacional, ya que las aportaciones del análisis conductual aplicado con que fue elaborado su currículo profesional, le permiten elaborar los planes y programas de entrenamiento que vayan encaminados a la mejor ejecución de las distintas conductas requeridas para efectuar -- una actividad laboral completa; así como el estudio, análisis y modificación de los factores que intervienen para que se dé un tipo de conducta en especial.

Además la habilidad para la investigación bibliográfica y práctica que llega a desarrollar, le permite plantear soluciones que se ajusten a cada uno de los problemas específicos que se encuentre abordando en ese momento.

Por último, se hace necesario especificar, que no ha sido nuestra intención ofrecer en el presente, un manual de procedimientos, ni un "recetario psicológico" al que deban ape-- garse los compañeros al laborar dentro de lo que se ha considerado Psicología Industrial y Organizacional (Reclutamiento, Selección y Evaluación de Personal).

Nuestra intención ha sido (presentar a los compañeros di-

ferentes problemas a los que todos alguna vez nos hemos enfrentado (o nos enfrentaremos en el futuro) al intentar ejercer nuestra profesión y que en gran parte se debe al tipo de contenidos recibidos durante nuestra formación académica; para que en la medida de sus habilidades y conocimientos, analicen la actividad realizada y el desempeño de su propia actividad profesional, que los motive a desempeñarse como psicólogos capaces, en beneficio propio y de nuestra disciplina. No dudamos que el presente pueda ser superado y mejorado por otros compañeros más capacitados y mejor preparados que nosotros; pero si el marcar los errores cometidos en éste los lleva a la reflexión y a normar su criterio e intentar corregir y superar los propios, evitando "burocratizar" su desempeño y se comprometan con el ejercicio responsable de la profesión nos daremos por bien servidos.

En base a lo antes expuesto y con el fin de intentar dar solución a las inquietudes planteadas, es que el presente se ha fijado los siguientes objetivos:

1. Analizar el trabajo relativo a la Selección y Evaluación de Personal desarrollado en esta Organización como una opción de trabajo relativamente nueva para el psicólogo de la E.N.E.P. de Iztacala.
2. Analizar si el trabajo realizado en esta organización

contiene partes relevantes, que merezcan ser rescatadas en las distintas áreas del trabajo psicológico.

3. Proponer una opción (si es que esto es posible), para optimizar el trabajo desarrollado en esta organización.

4. Analizar si el egresado de la carrera de Psicología de la E.N.E.P. de Iztacala, cuenta con los conocimientos y herramientas teóricas y empíricas relativas a la Selección de Personal; así como si los conocimientos en el Plan de Estudios relativos a este tema pueden ser adaptados a las condiciones reales del trabajo, en base a la experiencia realizada en la Secretaría de la Defensa Nacional.

Podré no estar de acuerdo
en lo que usted diga.

Pero defenderé a muerte, -
su derecho a decirlo.

J.J. ROUSSEAU.

CAPITULO " I " .

ANTECEDENTES HISTORICOS .

1.1 EL TRABAJO PSICOLÓGICO EN GENERAL.

Los antecedentes del trabajo psicológico en nuestro país se remontan hasta las comunidades prehispánicas, particularmente entre los aztecas y mayas, donde el "Tonalpouqui" era el encargado de efectuarlo en los individuos alterados en su equilibrio emocional (Díaz de León, 1982).

Posteriormente, muy poco se puede decir con respecto al trabajo psicológico, mereciendo mención únicamente lo ocurrido con la inauguración de hospitales psiquiátricos que se dedicaban al cuidado de los enfermos mentales; mismos que fueron atendidos inicialmente por algunas órdenes religiosas.

Se puede decir que el desarrollo de la Psicología en nuestro país, está ligado al desarrollo de otras disciplinas, como la Filosofía, Medicina, Psiquiatría y la Educación (Díaz de León, Op. Cit.).

Actualmente, el trabajo psicológico se ha venido haciendo cada vez más necesario dentro de todos los ámbitos del trabajo nacional, ya que las actividades que efectúa este profesionista en los centros laborales hay ayudado a mejorar considerablemente la realización de los trabajos desarrollados por el personal de diferentes empresas, organizaciones e instituciones.

Cuenta con un campo de trabajo relativamente amplio, que va desde: El consultorio (con diván o sin él), la aplicación de Pruebas psicológicas en industrias y otras empresas (Selección de Personal), Guarderías, Escuelas, Hospitales y otros; trabajos que van desde la Orientación Vocacional hasta la Rehabilitación en Centros Penitenciarios, para retardados y minusválidos, etc. (Galindo, 1976).

El desempeño de su trabajo puede llevarlo a cabo de manera independiente o bien, dentro de diferentes centros de trabajo, que podríamos agrupar en: Educación (escuelas y planteles educativos), Centros de Capacitación y Orientación Vocacional, Salud Pública (hospitales, clínicas, centros de salud consultorio privado), Producción y Consumo (industrias, empresas productivas, centros de publicidad), Organización Social (sindicatos, trabajo en comunidades marginadas, centros de orientación) y Ecología (en diferentes instituciones dedicadas a esta actividad) (Taller Jurica, 1978).

En todos estos campos de trabajo, el psicólogo debe cumplir con la función de modificar el modo de actuar de las personas en beneficio de las propias organizaciones, los individuos y de la sociedad en general, empleando para ello todas las técnicas de diagnóstico e intervención con que cuente.

Dentro de las técnicas de diagnóstico podemos mencionar:

La entrevista, Las Pruebas Psicométricas, Encuestas, Cuestionarios, Registro Instrumental y los Análisis Formales.

Entre las técnicas de intervención, tenemos: Las Técnicas Fenomenológicas, Psicodinámicas y Conductuales, Dinámicas de Grupo, Educación Psicomotriz, Manipulación Ambiental, retroalimentación y la Publicidad y Propaganda.

Particularmente hablando, dentro del campo de la Psicología Industrial y Organizacional, el psicólogo debe cumplir con diferentes actividades que van desde el Reclutamiento y Selección de Personal, hasta la Educación, Inducción, Capacitación, Estudios de las Relaciones Laborales, Orientación, Re-educación y la Investigación de procedimientos de producción, mediante la suficiente capacitación y calificación del personal de las empresas y otras organizaciones.

Algunas de las actividades del psicólogo dentro de las empresas y organizaciones, han sido marcadas por diferentes autores (Mc Cormick, 1958; Stagner, 1957 y Talft, 1946), quienes mencionan al psicólogo como asesor en asociaciones comerciales e instituciones. Canter (1948), nos dice que el psicólogo puede laborar en el área de administración de personal, entrenamiento y desarrollo de las relaciones laborales, etc., funciones clínicas e investigación (en Blum y Naylor, 1976).

Es importante mencionar que el psicólogo debe ser lo suficientemente versátil como para poder desempeñar todas las actividades que se desarrollan dentro de las empresas.

Ya hemos visto que el psicólogo es un profesionalista necesario en todos los campos laborales que necesiten de la administración de sus recursos humanos, auxiliando y auxiliándose de otros profesionalistas cuya especialidad se relacione con la Psicología.

Sin embargo, a pesar de ser tan vasto el campo de acción que puede llegar a cubrir el psicólogo, existe una gran incongruencia entre lo que puede hacer y lo que en realidad efectúa, ya que muchas veces por deficiencias en su formación él mismo desconoce sus alcances como profesionalista, o bien no labora dentro del campo de acción que eligió por falta de empleo, pues la mayoría de los profesionalistas del área pueden efectuar algunos de los trabajos que corresponden al psicólogo.

Es muy común por ejemplo, que: "En un hospital psiquiátrico la labor del psicólogo, parece limitarse a aplicar una batería de tests para que otro especialista determine cuál es el problema del paciente y lo más importante; cuál es el tratamiento adecuado al caso" (Galindo, Op. Cit. Pp-24).

En la industria, nos encontramos que a los psicólogos casi siempre se les utiliza para seleccionar únicamente al personal de la misma, siempre mediante tests y rara vez se les usa para entrenar al personal que no está lo suficientemente apto, mediante la capacitación o re-evaluación del mismo.

Es importante mencionar que el psicólogo no debe actuar como un simple auxiliar, sino que su función debe ser la de dirigir los procedimientos de trabajo dado su carácter como especialista en la conducta.

Se hace por tanto, necesaria la creación de un psicólogo cuya formación académica le proporcione las armas suficientes para poder solucionar los problemas que su actividad profesional le presentará, mediante la correcta aplicación de los recursos teóricos y técnicas con que cuente, a fin de poder desempeñarse en los distintos ámbitos de trabajo que su especialidad impone.

1.2 PREPARACION DEL PSICOLOGO DE LA E.N.E.P. IZTACALA.

Mencionar la problemática a la que se enfrenta el psicólogo en nuestro país (su utilización como auxiliar de otros profesionistas), hace necesaria la revisión de los factores -

que intervienen en su formación académica así como de las actividades y áreas de trabajo a las que va dirigida su acción.

Es importante señalar que los estudios de Psicología en nuestro país son relativamente recientes, se fundaron como una especialidad de la carrera de Filosofía en 1928; con una orientación especulativa que trataba asuntos metafísicos y carecía de una perspectiva profesional (Ribes, 1984).

En 1958 los estudios de Psicología se convirtieron en Licenciatura, con el consiguiente otorgamiento del título respectivo, mismo que no fue incluido en la Ley General de Profesiones sino hasta 1973 (Ribes, Op. Cit.).

Una de las primeras limitantes que encontró la Psicología en su creación como carrera fue que el plan de estudios y el personal docente pertenecía a otras especialidades no psicológicas (médicos, psiquiatras, filósofos, abogados e ingenieros), quienes elaboraron inicialmente un programa que no se ajustaba a los requerimientos nacionales en este campo.

Esto explica un tanto el por qué los psicólogos siempre han fungido como auxiliares de otras disciplinas, ya que quienes elaboraron los planes de estudio, veían en la Psicología una ciencia auxiliar para cada una de sus disciplinas.

Como ya se ha mencionado, la función del psicólogo es -- muy importante en todos los ámbitos del trabajo nacional, justificándose así su aparición dentro del trabajo profesional -- en nuestra sociedad como un especialista en la conducta humana.

Consideramos además, que la función de éste no debe ser la de un simple auxiliar; sino que debe dirigir las acciones de trabajo, definiendo los problemas (de conducta u otros afines), aclarando cuáles son las metas que se quieren alcanzar y diseñando el mejor procedimiento para lograrlo.

Es por esto que su formación académica es de vital importancia pues ésta debe permitirle afrontar los diferentes problemas con los que se enfrentará.

"Actualmente existen en nuestro país más de 50 instituciones de educación superior dedicadas a la enseñanza de la Psicología y el número de psicólogos, incluyendo a los estudiantes rebasa a los 5,000" (Díaz de León, Op. Cit. Pp-11).

En todas ellas se crean psicólogos en distintas especialidades que van desde la Psicología Clínica, hasta la Psicología Industrial y Organizacional, pasando por la Educativa y Social que de alguna forma han intentado satisfacer los intereses de los estudiantes que han tenido que elegir alguna es-

pecialidad psicológica que les permita desarrollarse en el -- campo de trabajo nacional.

El psicólogo dado su carácter como especialista, debe -- contar desde su formación tanto con la suficiente calificación técnica como con las herramientas teórico-metodológicas que le permitan desarrollarse como tal, en las actividades -- propias de su disciplina tanto a nivel técnico como de investigación; pero parece ser que en la mayoría de los casos los egresados de las escuelas de Psicología del país no cuentan -- ni siquiera con una mínima calificación técnica (Galindo, Op. Cit.).

Aunque no dejamos de lado que existen psicólogos que sí -- cumplen con las funciones de especialista; pero esto ocurre -- en la mayoría de los casos, sólo cuando en sus escuelas de -- procedencia, han recibido entrenamiento técnico en el manejo -- de diferentes técnicas psicológicas (de diagnóstico y de intervención) que le permiten su desempeño profesional en diferentes áreas del trabajo psicológico.

Así pues, consideramos que sí existen escuelas que tratan de preparar psicólogos que sean capaces de afrontar problemas específicos, dando en sus programas académicos un entrenamiento técnico (Galindo, Op. Cit.).

Tenemos por ejemplo, los casos de las Universidades de Puebla que ofrecen preparación en el área de neuropsicología; la Universidad de Chihuahua, en el área social; la Universidad Iberoamericana ofrece especialidades en las áreas clínica y social; y la Universidad Metropolitana que ofrece a sus alumnos las áreas educativa y social (Díaz, 1984).

Pero estas son solo algunas, haciendo por tanto necesaria la revisión de los supuestos teóricos y metodológicos que intervienen en la elaboración de los programas académicos.

Por otro lado también se ha observado que desafortunadamente el campo de acción no es lo suficientemente amplio como para ocupar a la mayoría de los egresados de los planteles educativos, acrecentando así el índice de desempleo y originando que se labore en áreas totalmente distintas a las elegidas para su especialización, por ejemplo, que un psicólogo clínico labore en el área industrial o que un educativo lo haga en el área social.

Ante la problemática planteada en la E.N.E.P. Iztacala se consideró la formación de un psicólogo que superara las limitantes ya mencionadas proponiendo para el efecto el cambio de su plan de estudios, ya que compartía el mismo que la Facultad de Psicología; por uno que pretendía la formación de un psicólogo especializado en el estudio de la conducta.

El sistema que se pretendió desarrollar se definió como "Enseñanza Activa", en la que el estudiante formaría parte integral del proceso de aprendizaje mediante su participación activa que le permitiría avanzar de acuerdo a sus capacidades y posibilidades reales, dejando así la enseñanza tradicionalista (el maestro habla y el alumno escucha).

A continuación se resumen las características más importantes del modelo planteado, así como los objetivos que pretendía dicho Plan de Estudios.

CARACTERÍSTICAS.

- A) El estudiante participa activamente en el proceso de instrucción, incluso como maestro.
- B) Los objetivos instruccionales se definen en términos conductuales precisos, jerarquizados y secuenciales.
- C) El aprendizaje se efectúa a dos niveles: Individual y de Grupo, pero en ambos cada estudiante ajusta su velocidad de aprendizaje a sus propias posibilidades.
- D) La evaluación se realiza a través de la satisfacción o no de los objetivos instruccionales, los cuales deben cumplirse en su totalidad.
- E) La enseñanza se programa en situaciones de grupo (unidades experimentales o profesionales y en situaciones

individuales.

- F) El profesor participa en el proceso de enseñanza como un orientador, supervisor práctico, moderador de seminarios, tutor académico y diseñador de objetivos instruccionales y no como simple conferenciante.
- G) No se descarta el uso eventual de conferencias y proyecciones audiovisuales colectivas, con fines de ilustración complementaria.

Este proyecto se compone de 3 módulos: a) Módulo Teórico b) Módulo Experimental y c) Módulo Aplicado; cada uno de ellos complementarios entre sí.

a) Módulo Teórico.

Pretendía proporcionar al estudiante toda la información requerida como apoyo a los otros dos módulos (lecturas, clases, seminarios), sus objetivos:

1. Dotar al estudiante de la información apropiada en las áreas de la investigación experimental y aplicada y de la actividad profesional propiamente dicha.
2. Proporcionar al estudiante una concepción paramétrica a cerca de la conducta humana, de modo que pueda rela

cionar los hallazgos del laboratorio con los problemas técnicos que le plantea la práctica profesional.

3. Ubicar al estudiante en el contexto histórico de los distintos problemas teóricos, experimentales y aplicados de la Psicología, de modo que pueda analizar los determinantes culturales y metodológicos de la variada problemática conceptual y empírica de esta ciencia.
4. Adiestrar al estudiante en la investigación bibliográfica de modo que sea capaz de revisar, integrar y criticar determinada área de conocimiento, así como plantear posibilidades de desarrollo y solución de problemas.

b) Módulo Experimental.

El módulo experimental incluye un conjunto de actividades de laboratorio que van desde la simple observación de conducta animal en una situación libre, al análisis cuantitativo de episodios sociales y verbales con humanos, sus objetivos:

1. Capacitar al estudiante en la identificación de variables y parámetros.

2. Dotar al estudiante de la herramienta estadística y matemática que le permita representar e interpretar la información factica.
3. Adiestrar al estudiante en la lógica y empleo de los diseños de investigación experimental y aplicada.
4. Adiestrar al estudiante en el uso de las técnicas experimentales que le permitan el diseño y evaluación posterior de tecnologías aplicadas.
5. Enseñar al estudiante a analizar en términos paramétricos los fenómenos del comportamiento, subrayando la cantidad de los procesos y la complejidad creciente de los fenómenos que los determinen.

c) Módulo Aplicado.

Este módulo pretende extender los principios teóricos y las técnicas y procedimientos de laboratorio a las condiciones naturales de trabajo, intentando garantizar el adiestramiento práctico de los futuros profesionales, sus objetivos:

1. Exponer al estudiante a las situaciones concretas que definen su práctica profesional.

2. Analizar las variables empíricas que confluyen en la presentación de un problema del comportamiento.
3. Adiestrar al estudiante en la definición de problemas y objetivos profesionales, así como en el diseño de programas de acción que los solucionen.
4. Adiestrar al estudiante en la selección de técnicas apropiadas para resolver problemas, así como a diseñar nuevas técnicas con base en los conocimientos teóricos y experimentales.
5. Enseñar al estudiante a evaluar los efectos de sus procedimientos y llevar a cabo seguimientos en los escenarios naturales.
6. Adiestrar al estudiante en el trabajo comunitario especialmente en lo que se refiere al entrenamiento de paraprofesionales de la Psicología.
7. Hacer que el estudiante profundice en los aspectos jurídicos y sociales de la práctica profesional (Ribes, Op. Cit.).

Este plan de estudios contempla un mínimo de 4 años para cubrir el currículo (según las recomendaciones de la Declara-

ción de Villahermosa en 1971), integrando también el servicio social como parte de las actividades curriculares del estudiante.

Dicho plan se imparte actualmente únicamente en la E.N.E.P. Iztacala y su propósito es el de formar un profesionalista de la disciplina, que maneje los elementos básicos teórico-metodológicos que le permitan afrontar su práctica profesional de manera crítica en los diversos espacios sociales donde ésta pueda ser ejercida (Folleto de Bienvenida, E.N.E.P.I., 1986).

Es de esta forma que la E.N.E.P. Iztacala, al proponer este plan de estudios, ha pretendido superar las limitantes impuestas al psicólogo por los demás profesionistas y de alguna forma satisfacer las necesidades del mercado de trabajo al que atenderá en su práctica profesional dentro del plan nacional, dotándolo de una técnica que le permita afrontar e intentar dar solución a los distintos problemas que su labor le imponga.

1.3 ALGUNOS PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTA EL PSICOLOGO DE IZTACALA.

El trabajo psicológico al igual que la mayoría de los trabajos creados por el hombre, no puede realizarse en forma - -

aislada por el contrario, para que su acción sea eficaz es necesario que se combine con otro tipo de trabajos realizados - por otros profesionistas (médicos, maestros, pedagogos, sociólogos, administradores, etc.).

Así, el trabajo que realiza el psicólogo se haya inmerso dentro de muchas y muy diversas organizaciones, en las que debe relacionarse con todo tipo de profesionistas que en la mayoría de las ocasiones luchan por la hegemonía profesional -- dentro del grupo en que se encuentren.

No es extraño por ejemplo, que el médico, administrador o profesor (por citar algunos) y demás profesionistas, otorguen a su especialidad más importancia que a las otras disciplinas; esto es muy válido, pero no el que traten de desmerecer la acción de otros profesionistas, sin cuya intervención quizás no hubiera sido posible el avance o la solución al problema en cuestión.

Esta "competencia profesional", ha hecho que la mayoría de los profesionistas se preparen más técnicamente hablando y en muchos casos invadan terrenos ajenos a su profesión intentando dar solución a problemas de otra especialidad que quizás no conozcan realmente.

El psicólogo en general ha tenido problemas y ha luchado

con muchos obstáculos cuando ha intentado laborar dentro de diferentes organizaciones; más específicamente, el psicólogo de Iztacala ha tenido que sortear más limitantes, debido al prejuicio que existe en el exterior con respecto a la Psicología de Iztacala lo cual le imposibilita en muchas ocasiones para desarrollar su labor (Mondragón y colaboradores, 1989).

A diferencia de otros psicólogos este ha sido formado - - atendiendo más a una metodología que hace hincapié en la experimentación de fenómenos conductuales bajo situaciones totalmente controladas, que para desarrollar otro tipo de actividades. Dicha formación intentó en su momento romper con los viejos moldes de pensamiento y trabajo profesional de su época, ya que la metodología experimental debería ser canalizada a la solución de distintos problemas prácticos (Proyecto Plan - de Estudios, Op. Cit.).

Este constituyó un buen intento en la formación del psicólogo, pero sucedía que en muchas ocasiones en su afán por controlar al máximo las situaciones e investigaciones (debido a las exigencias del currículo conductual), los psicólogos de Iztacala se perdían al intentar analizar eventos con un mayor número de variables.

Por otro lado en algunas ocasiones no se da la importancia necesaria a la información aportada por psicólogos de - -

otras corrientes psicológicas (psicoanálisis, fenomenológicas etc.); y no es que la formación con características conductistas sea errónea, sino que el preparar al psicólogo de esta forma tiene sus ventajas y desventajas; por un lado lo prepara en un área muy importante proporcionándole una formación metodológica (de la que muchos psicólogos carecen) que intenta brindarle armas para abordar los problemas psicológicos, pero por otro, lo relega a un campo de trabajo un tanto reducido que lo limita en muchos aspectos, pues como Howell (1979) ha referido, la rigurosa metodología experimental de que se acusa al conductismo ofrece el control de las situaciones a costa del realismo de la vida cotidiana.

Por otro lado, lo que a la mayoría de las organizaciones interesa son los resultados "relativamente rápidos" que ofrecen otro tipo de profesionistas y no los propuestos por el psicólogo de Iztacala ya que debido a su forma de proceder pareciera ser que tarda un poco más y los directores de las empresas que desconocen los procedimientos psicológicos, por lo general tienden a dejarse llevar por este tipo de personas de "soluciones rápidas" (Howell, Op. Cit.).

Además, suele desconocer muchas de las formas específicas de proceder en las distintas áreas de trabajo práctico, como el área clínica o la educativa, etc., ya que aunque todas son Psicología al fin y al cabo, en cada una de ellas -

existen procedimientos específicos de trabajo y aún cuando su currículo fue elaborado para que pudiera solucionar problemas prácticos, podemos mencionar que uno de los principales problemas de este profesionista es la gran diferencia que existe entre el "currículo escrito" y el "currículo vivido"; pues -- una cosa son los objetivos profesionales en los que se pensó para su elaboración y otra muy distinta las condiciones reales en que se tiene que desarrollar (Beltrán, 1988).

Así tenemos, que el perfil profesional del psicólogo de Iztacala que se manifiesta en los planes de estudio (currículo escrito) se tiene que desarrollar en condiciones totalmente distintas en la cotidianidad (currículo vivido) ya que -- en muchas ocasiones la dinámica de clases, contenidos teóricos y prácticos son incluidos en el programa en base a las -- preferencias teóricas del profesor, lo que crea cierta resistencia en el alumno a desarrollarlo, teniendo que buscar sus propias posturas teóricas que casi siempre generan conflictos entre los profesores y los alumnos.

Este tipo de problemas han generado la creación de una amplia gama de tendencias teóricas, así tenemos que por ejemplo hay en la escuela seguidores de Vigotski, Wallon, Freud, etc., originando un "caos teórico", en lugar del enriquecimiento conceptual que es lo que debería acarrear. Así el alumno se desconcierta si no tiene una postura que tomar, lo que

lo lleva a un total desconocimiento de lo que debería ser la práctica real del psicólogo en algunas áreas de trabajo (Beltrán, Op. Cit.).

Más específicamente hablando una de las áreas que el psicólogo suele desconocer, la constituyen las actividades que se desarrollan en las organizaciones, empresas e instituciones, en lo referente al Reclutamiento, Selección y Evaluación de Personal, ya que dada la gran diversidad de empresas existentes y el elevado número de profesionistas (con distintas preparaciones y preferencias teóricas) que se dedican a este tipo de trabajo, han creado diversas formas de realizar estas actividades (Orozco, 1980).

Lo mencionado, no necesariamente es consecuencia del currículo cursado, pues como ya se refirió la mayoría de los psicólogos recién egresados, desconocen los procedimientos de las empresas; pero el que no se realicen prácticas encaminadas a subsanar esta "deficiencia" si depende de los currículos institucionales y debería ser preocupación al desarrollar el currículo vivido por los profesores e instituciones educativas.

1.4 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA SELECCION DE PERSONAL EN EL PLANO INTERNACIONAL.

La selección como tal, propiamente hablando es un proceso que existía mucho antes de que el hombre pasara la tierra; desde la llamada selección natural (fenómeno por el cual en la naturaleza permanecen los individuos y las especies más fuertes), hasta la selección propiamente humana o selección de personal como se ha llamado generalmente, se dió desde que el hombre empezó a formar grupos ya que se fueron evidenciando entre sus miembros ciertas diferencias individuales (físicas más específicamente), ya sea en su misma interrelación o al desempeñar las actividades en su grupo. Es así que en función de la actividad se fueron seleccionando a los más aptos o a los que poseían cierta habilidad para desarrollar alguna tarea específica, obteniendo con ello su permanencia en el grupo y asegurando además la supervivencia del mismo.

En un principio el hombre utilizó métodos de selección que aunque rudimentarios, cumplían con su cometido de llevar a cabo la selección de personal, diferenciándose en los fines que perseguía en cada una de las distintas épocas del desarrollo humano; en las que se tomaba en cuenta ciertas cualidades y características más o menos visibles de los sujetos.

Por ejemplo: "En el siglo VI A.C. los espartanos lleva--

ban a cabo un procedimiento de selección para depurar su raza a base de exterminar a los más débiles y a los deformes o poseedores de alguna tara...En los pueblos guerreros como los prusianos, se escogía a los hombres de mayor talla para integrar los cuerpos militares especiales...En la antigua Roma se prefería para los trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza" (Arias, 1980).

En el reino de Borgoña en el siglo XIII, se prefería a los suizos para el puesto de guardián, quienes con anterioridad habían consolidado cierta fama de lealtad y fidelidad.

Para la marina en la región de Escandinavia, se buscaba a los sajones y normandos por su intrepidez, bravura y arrojo así como por sus conocimientos marítimos (Rivera, 1978).

Conforme avanza el tiempo pueden seguirse observando - - ejemplos del desarrollo en cuanto a selección de personal se refiere y podemos ver más adelante en el siglo XIX en que ya se prestaba más atención a la concordancia entre las exigencias que ciertos empleos o actividades requerían y las condiciones de los aspirantes a desempeñarlos. Este tipo de selección de personal se basaba en observaciones empíricas muy elementales, según las cuales, los individuos de musculatura débil, por ejemplo eran descartados como cargadores o mozos, -- por los requerimientos que la misma actividad exigía.

Hacia 1870 en los albores de la Revolución Industrial, - la Selección de Personal fue haciéndose cada vez más importante, ya que era necesario contratar a un gran número de personas para desempeñar los trabajos más variados, pero ésta, seguía realizándose con las limitaciones que la época imponía.

Los sistemas de Selección de Personal, continuaban avanzando y en los primeros años del siglo XX todavía no se tenía más remedio que basarse en las observaciones de las cualidades y características superficiales de los individuos; además las personas encargadas de la selección, sólo se limitaban a sostener breves charlas con los candidatos a ocupar un empleo, -- haciéndoles unas cuantas preguntas sobre su experiencia, deseos de trabajar, etc., partiendo de una información muy limitada como para poder tomar una decisión adecuada sobre la contratación del aspirante.

Se puede decir que es a partir del siglo XX, en que la - Psicología Industrial y Organizacional hacen de la Selección de Personal una de las tantas actividades que ocuparían a partir de ese momento su tiempo. Más específicamente hablando el 20 de noviembre de 1901, el doctor Walter Dill Scott, psicólogo de la Northwestern University, pronunció un discurso analizando las posibilidades de la aplicación de los principios -- psicológicos al campo de la publicidad.

El honor de la iniciación de la Psicología Industrial se concede también a Hugo Mustenberg (Blum y Naylor, Op. Cit.); efectivamente, las bases de la Psicología propiamente científica aplicada a la industria fueron formuladas por éste en 1911, quien era el Director del Laboratorio de Psicología de la Universidad de Harvard, dichas bases fueron publicadas en su libro "Psicología y Eficiencia Industrial", publicado en 1913, en este se definían los conceptos de rendimiento y productividad como efecto de la contribución y el esfuerzo de los trabajadores.

Mustenberg definió a la psicotécnica como la ciencia de la aplicación práctica de la Psicología puesta al servicio de los problemas culturales. En 1911 fue invitado por la American Association For Labor Legislation, que le encomendó la investigación sobre las causas psicológicas que ocasionaban los accidentes de los operadores de los tranvías eléctricos en la vía pública (Feringman, 1978).

Mustenberg inició sus investigaciones de laboratorio elaborando pruebas experimentales con el objeto de determinar cuáles eran las habilidades necesarias para ocupar el puesto de conductor; llegando a la conclusión de que una cuarta parte de los operadores no poseían las habilidades requeridas para desarrollar dicho empleo.

También por encargo de una compañía naviera, realizó experimentos relacionados con el servicio naval, como consecuencia del hundimiento del Titanic, ya que algunas personas interesadas opinaron que después de la colisión con el iceberg algunos oficiales tuvieron crisis nerviosas dando órdenes contrarias. Orientando sus investigaciones hacia el conocimiento de los procedimientos psicológicos, de los oficiales que carecían de las cualidades necesarias para afrontar serenamente cualquier tipo de problemas que pusiera en peligro el barco. Su objetivo era eliminar a los oficiales que presentaran esta característica.

Mustenberg realizó para este trabajo pruebas especiales para descubrir las funciones psíquicas requeridas para determinada profesión, efectuando una fragmentación de los pasos, tiempos y movimientos que integran su desarrollo.

Con estos trabajos, Mustenberg estableció los principios de la Selección Científica de Personal, al utilizar las pruebas como determinante para descubrir las aptitudes necesarias para desarrollar determinada actividad.

Algunos contemporáneos de Mustenberg, realizaron por su parte estudios sobre otras profesiones, científicos como:

Jean M. Lony (Francia), quien en 1905 realizó estudios -

sobre las aptitudes de los mecanógrafos; otros franceses, Gammes y Nepper en el mismo año, hicieron estudios sobre las aptitudes de los aviadores, Woides y Piorowski en Alemania, -- efectuaron pruebas con algunos choferes, y por su parte Frank Parsons en los E.U.A., miembro de la Y.M.C.A. realizó pruebas de interés ocupacional para los jóvenes afiliados a dicha institución (Rivera, Op. Cit.).

Por esos años en Francia, se desarrolló un método más -- sistematizado para la Selección de Personal, como consecuencia del reclutamiento de los conductores de locomotoras en -- los ferrocarriles de los que se necesitaba estar seguro que -- poseyeran una agudeza visual suficiente.

Algunos fenómenos sociales como la primera y segunda guerra mundiales darían posteriormente un gran auge a la Psicología Industrial y Organizacional y más específicamente en lo que a Selección de Personal de refiere.

En la primera guerra mundial los psicólogos participaron activamente en las actividades militares en la administración de pruebas colectivas para los reclutas del ejército y auxiliando en la selección de oficiales. De hecho mucho del trabajo psicológico de la postguerra fue el desarrollo de la aplicación grupal de pruebas, tales como las pruebas profesionales, escalas de calificaciones e inventarios de la personali-

dad, tuvieron sus orígenes en la actividad desarrollada después de la primera guerra mundial.

IZI.

Durante los primeros años posteriores a la primera guerra, algunas empresas se interesaron en los avances de la Psicología, la Hawthorne de la Western Electric que realizó sus propios programas de investigación. En ella fue donde se realizaron los estudios Hawthorne en 1927, mismos que se continuaron hasta mediados de los 30's y se les ha considerado como la serie de estudios más importantes que se han efectuado en la industria, por los efectos que tuvieron sobre el crecimiento y desarrollo de la Psicología pues sientan las bases para el inicio de la Psicología Industrial, yendo más allá -- del área de la Selección de Personal y la colocación, mostrando nuevas áreas, como el estudio de las condiciones de trabajo, estudios de motivación, moral y relaciones humanas.

Al respecto Elton Mayo (1927), colaboró en las investigaciones que se efectuaron en la Western Electric Company, sobre la influencia de la iluminación en la producción de los trabajadores.

El experimento se realizó con dos grupos (uno de ellos control), en otro se manejaron distintas variables, tanto físicas y ambientales como sociales, observándose después de -- cuatro semanas un aumento en la producción. Sin lugar a dudas

lo más importante de estos estudios se dió cuando al retirarse las variables, la producción alcanzó su mayor volúmen, dando pie a Elton Mayo a pensar que las relaciones sociales en el trabajo afectaban considerablemente en la productividad.

Las conclusiones a las que se llegó fueron que lo verdaderamente importante son los grupos sociales que se formaron en la industria, ya que éstos ejercieron una influencia en las actitudes de sus miembros hacia la empresa y sobre la cantidad de trabajo que se desea realizar.

A partir de esos trabajos, Mayo dió primordial importancia a la formación de grupos en la industria, ya que estos permiten al individuo tomar un marco de referencia en el que se cubren las necesidades de reconocimiento social así como la seguridad y sentido de pertenencia social (Arias, Op.Cit).

El otro fenómeno importante que generó un gran avance en la Psicología, fue la segunda guerra mundial; en esta época se realizaron pruebas colectivas para seleccionar pilotos aviadores; pruebas de aptitudes, la llamada prueba de clasificación del ejército que se aplicó a cerca de 12 millones de soldados y también se aplicaron distintas pruebas en la armada, así como pruebas de coordinación y agudeza visual para los bombarderos, operadores de radio, oficinistas, etc., y en fin todas las pruebas que no se aplicaron en la primera gue--

rra mundial.

Es así que tenemos, que conforme transcurre el tiempo y se realizan nuevas propuestas, la Selección de Personal ha -- continuado su desarrollo, existiendo aún estudios encaminados a optimizar los métodos de selección.

Hoy día, la Selección de Personal se ha enriquecido mucho con las aportaciones de varios investigadores, tales como Schein, Baron y Blum (1960), así como muchos otros científicos quienes se han avocado a desarrollar técnicas de selección más científicas y eficaces, que puedan identificar más -- objetivamente las características de los aspirantes, permitiendo así elegir a los candidatos más idóneos para realizar una tarea; con la evaluación más apropiada de sus potencialidades físicas y psicológicas dentro del marco que su labor requiera (Arias, Op. Cit.).

1.5 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA SELECCION DE PERSONAL

EN MEXICO.

México, al igual que el resto del mundo, no ha podido -- sustraerse a los cambios sociales, económicos y científicos -- que la llegada del presente siglo ha traído.

Así, podemos decir que México no fue la excepción en conocer y aplicar los avances teóricos y prácticos que la Psicología produjo en lo que se refiere al desarrollo de Selección de Personal, puesto que con las aportaciones realizadas por - Mustenberg y Mayo, la Psicología inició su desarrollo en el campo industrial y posteriormente dentro del ámbito organizacional en nuestro país, siendo el año de 1940 el más significativo ya que en ese año se dieron cambios muy importantes en la economía nacional debido al gran impulso que tuvo la industria.

Como resultado de este avance, las organizaciones se dieron cuenta de la importancia que tenían los recursos humanos (obreros y demás personal que las integraban) dentro de las mismas y que era necesario contar con personal más calificado para el desarrollo de sus actividades; impulsando con ello todos los aspectos psicológicos dentro de la industria y obviamente lo referente a la Selección de Personal.

→ Por esta razón es necesario que

Es importante mencionar que uno de los precursores de la Psicología Industrial nacional fue el doctor Francisco Garza G. quien en 1953, durante el Congreso Científico Mexicano, -- efectuó una ponencia titulada "La Psicología Industrial en México".

En ella se hacía mención a algunos ensayos que han servi

do como antecedentes de pasos a la sistematización de la Selección de Personal; antecedentes tales como la fundación en la penitenciaría del D.F. de un laboratorio psicológico por parte del profesor Pablo David Boder, en dicho lugar se dieron los primeros pasos encaminados a seleccionar y clasificar de acuerdo a sus características mentales, a los reclusos mediante la aplicación de pruebas psicológicas (Martínez, 1977).

Otros trabajos igualmente relevantes son los realizados por el Dr. Roberto Solís Quiroga, quien fundó el Instituto Nacional de Psicopedagogía; posteriormente se funda el Gabinete de Psicología Experimental en la Normal de Maestros de la ciudad de México, bajo la dirección del Prof. Herrera, estableciéndose también el laboratorio de Psicología de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional Autónoma de México (Martínez, Op. Cit.).

Sería difícil precisar el momento exacto en que sucedieron los inicios de la aplicación de la Psicología Industrial en nuestro país, pues oficialmente se ha tomado el año de 1923 como inicio de la Psicología en México, pues el 1/o. de febrero de dicho año se fundó el Departamento Psicotécnico del Departamento del Distrito Federal, mismo que se inició con la adaptación para México del Test de Binet, habiéndose efectuado a dos años de su aparición aproximadamente 1800 exámenes que se aplicaron a candidatos a ingresar al Cuerpo de

Policía y Tránsito y a otras dependencias gubernamentales, -- así como en la Escuela Normal Superior, generalizándose muy -- pronto el empleo de los tests desde ese entonces hasta la actualidad (Arias, Op. Cit.).

Hacia 1925, fue publicada la segunda edición de la escala de Binet-Simon-Terman en los Talleres Gráficos del Gobierno del Distrito Federal, que fue una adaptación provisional -- para México elaborada bajo la dirección del Prof. Pablo David Boder, quien era el encargado de la Sección Psicotécnica y -- Probación de dicho Departamento.

Esta edición tuvo gran demanda no solo en los diferentes estados de la República Mexicana, sino en muchos países de -- América Latina, ya que fue la primera prueba adaptada para México y utilizada con fines selectivos.

Uno de los investigadores más importantes debido a sus valiosas aportaciones fue el Dr. José Gómez Robleda, quien elaboró pruebas de: Eficiencia, Distracción, Atención, Sugestión Percepción, Memoria, Imaginación, Habilidad Intelectual, Sentido del Espacio y Tiempo, mismos que han sido modificadas para realizar exploraciones de la personalidad en el área industrial y organizacional.

Además las aportaciones del Dr. Robleda fueron aplicadas

por vez primera en el Banco de México, en el año de 1942 con fines selectivos. La realización del procedimiento de selección obedeció a la urgencia de prevenir hechos antisociales - como el robo, el fraude, etc., estableciendo una selección -- que excluía al personal que pudiera ser problemático para la institución.

El método que se empleó consistía en examen médico, examen psicotécnico y encuesta social que incluía antecedentes familiares, condiciones económicas familiares, culturales, estado de salud, antecedentes personales, vida cultural y religiosa, carácter, habilitación, alimentación y finalmente la recomendación (Gómez, 1977).

Para 1944, en Teléfonos de México, S.A., se comenzaron a aplicar exámenes psicotécnicos con fines de admisión y promoción por el Ing. David Mehel que consistía en: Test de Criterio, Test de Percepción Auditiva, Test de Concentración, Memoria de datos y Coordinación de números y nombres (Gómez, Op. Cit.).

Los resultados obtenidos en los bancos de México y Comercio así como la necesidad de contar con personal más calificado, hicieron germinar la idea de la creación de un Despacho de Servicio Técnico especializado de México.

En 1950 se creó el Despacho de Asesoría en el Instituto de Personal A.C. cuyos fundadores fueron el Lic José María -- Guarón, el Dr. Francisco Garza y el Dr. Germán Herrera. Este daba asesoría en el servicio de selección a los bancos y empresas, seleccionando empleados de oficina, ejecutivos y vendedores, empleando el siguiente proceso:

1. Entrevista inicial.
2. Aplicación de Pruebas psicológicas.
3. Filiación.
4. Exámenes Médicos de laboratorio y gabinete.
5. Investigación socio-económica.
6. Antecedentes Penales. (Martínez, Op. Cit.).

La marcada incidencia de accidentes ferrocarrileros en nuestro país, motivó a que en 1955 el Hospital Colonia dependiente de Ferrocarriles Nacionales de México, iniciara una Selección de Personal de una forma más estructurada, especialmente para los telegrafistas, despachadores, jefes de estación, operadores de máquina, mecánicos diesel, etc., siendo su proceso de selección el siguiente:

- a) Examen Médico.
- b) Examen psicológico.
 - Test de eficiencia.
 - Test de Raven (inteligencia).

- Test de Memoria.
 - Test de Atención.
 - Test de Personalidad (Rorschach).
- c) Pruebas Fisiológicas.
- Visión.
 - Audición.
 - Tiempo de reacción.
- d) Cronaxia de los cuatro miembros (Gómez, Op. Cit.).

Durante la misma década, se pueden observar más ejemplos sobre el marcado interés que surgió en nuestro país por la Selección de Personal, destacando algunas escuelas en su aplicación, tal es el caso de la Escuela Técnica de Vendedores Especializados "Acrópolis", cuyo objeto era la formación, instrucción y preparación técnica de sus agentes vendedores, sus criterios de selección a candidatos de nuevo ingreso fueron:

- a) Solicitud de ingreso.
- b) Instrucción mínima (Certificado de primaria).
- c) Información (Encuesta Socio-económica).
- d) Exploración Psicológica (investigando conocimientos, experiencia y aptitudes) (Gomez, Op. Cit.).

Posteriormente el Dr. Juan Aranda López (1965), publicó un artículo relacionado con la Psicología Industrial, en el se hacía mención a los sucesos que influyeron para que la Psi

ciología se desarrollara plenamente, mencionando que hasta -- 1953 no existían psicólogos entrenados en esta área en espe-- cial, ya que no existía demanda en este trabajo, pues no ha-- bía madurado lo suficiente como para poder aprovechar los co-- nocimientos de esta ciencia.

Nos dice que la Psicología era vista como un campo abs-- tracto entre la Filosofía y Metafísica, o simplemente como un área de especulación sobre las enfermedades mentales y no co-- mo una disciplina con bases científicas y prácticas que pudie-- sen ser aplicados a corto plazo en la industria y organizacio-- nes.

Según el Dr. Aranda, algunos de los factores que propi-- ciaron el desarrollo de la Psicología en este ramo, fueron -- los siguientes:

1. La integración del concepto sistema-máquina no podía seguir adelante sin tomar en cuenta al elemento huma-- no.
2. Las mejores máquinas fallaban y producían muy poco -- por deficiencias humanas.
3. Se enfocaron nuevas áreas dentro de las empresas ta-- les como: Departamentos de Orientación de Personal --

(trabajo de motivación, aptitudes, inteligencias y de personalidad).

4. El surgimiento de carreras técnicas y profesionales, así como centros de capacitación privados y oficiales que incluyeron en sus programas nociones de Psicología y Relaciones Humanas, haciendo notar la importancia del hombre como clave de la producción, carreras tales como: Relaciones Industriales, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Relaciones Públicas, etc.

Va en la década de los 60's y 70's, podemos apreciar un gran auge en el desarrollo de la Psicología tanto Industrial como Organizacional con el surgimiento de Despachos de Asesoría y Psicología Industrial y Organizacional, elaborando estudios de personal y otros trabajos y actividades (Capacitación Motivación, etc.); las organizaciones abren Despachos y Departamentos de Psicología que se encargan de los procesos de Selección de Personal, Capacitación, Motivación y Atención a sus trabajadores.

Podemos decir que a partir de los años 60's, tanto a nivel internacional como en el plano nacional, todos los trabajadores de la Psicología se han avocado a la investigación mediante la observación natural y experimentación, como lo de-

muestran los trabajos realizados por Schein y colaboradores - (1980) y los de Barletty y Kayser (1973), a fin de proponer - más y mejores opciones tanto para la Selección de Personal co - mo para el proceso de desarrollo de todas las actividades que conforman el trabajo cotidiano del psicólogo que labora en -- la diferentes industrias y organizaciones en nuestro país, -- así como de los demás profesionistas que a esta área de la -- Psicología dedican gran parte de su actividad laboral (Howell Op. Cit.).

*Caminante, no hay camino,
se hace camino al andar.*

*Al andar se hace camino,
y al volver la vista atrás
se ve la senda que nunca
se ha de volver a pisar.*

*Caminante, no hay camino
sino estelas en la mar.*

A. MACHADO.

C A P I T U L O I I .

M A R C O T E O R I C O .

"PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E INDUSTRIAL".

(RECLUTAMIENTO, SELECCION Y EVALUACION DE PERSONAL).

2.1 CONCEPTO DE ORGANIZACION Y BREVE RESEÑA HISTORICA.

(Desde que el hombre apareció en la tierra, ha tenido que luchar contra la naturaleza para obtener su sustento, en un principio esta "lucha por sobrevivir" la realizaba él solo -- con un sinnúmero de dificultades. Posteriormente al irse formando los grupos, el hombre se percató que era más sencillo agruparse con sus congéneres a fin de realizar las distintas actividades encaminadas a su subsistencia.)

(En la época primitiva, las nacientes sociedades se organizaron de acuerdo a las actividades que realizaban los integrantes de ellas (caza, pesca, recolección, etc.) existiendo también la división de actividades de acuerdo a los sexos y edades; podemos decir que en ese entonces (la organización era una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado -- que requería de la participación de varias personas.)

Con la aparición de la agricultura (período agrícola) y la vida sedentaria, se acentuó la organización patriarcal; la caza, la pesca y la recolección pasaron a segundo término, -- aquí el crecimiento demográfico obligó a los hombres a organizar mejor sus esfuerzos dentro del grupo, siendo necesaria -- una mejor organización de los esfuerzos para alcanzar las diferentes metas (Galindo y Martínez, 1985).

Conforme avanzó el tiempo se fueron haciendo cada vez -- más complejos los grupos sociales y la organización en cada -- una de las etapas históricas fue coordinando los esfuerzos de los integrantes del grupo, en beneficio tanto individual como grupal, por medio de la división del trabajo, asignación de -- actividades de acuerdo a las habilidades físicas de sus inte-- grantes.

Así, podemos afirmar que (desde que el individuo se cons-- tituyó como tal, ha estado conciente de que la obtención de -- eficiencia y con ello la subsistencia del grupo y de él mismo solo es posible a través del ordenamiento y coordinación ra-- cional de todos los recursos que forman parte del grupo so-- cial a que pertenezca) (Galindo y Martínez, Op. Cit.).

(Al revisar brevemente el desarrollo de la organización -- podemos darnos cuenta de que esta palabra tiene tres acepcio-- nes: una etimológica (que proviene del griego "organón" que -- significa instrumento); otra que refiere a la organización co-- mo un procedimiento; y otra más, que la define como entidad o grupo social.)

Si se analizan las tres, podemos ver que en esencia las -- tres acepciones refieren la idea de una estructura aunque con diferentes implicaciones. En este orden de ideas, podemos aho-- ra intentar definir a la organización; al respecto algunos --

autores lo han hecho así:

"Isaac Guzman Valdivia: Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los materiales técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue... --
Lyndall Urwick: Disposición y correlación de la actividades de una empresa" (en Galindo y Martinez, Op. Cit. pp-108).

Se llama organización a un grupo de personas que se reúnen para lograr metas humanas. Siendo un invento destinado a satisfacer necesidades humanas, su éxito depende de su estructuración planificada de cómo se ocupe de las estructuras que surgen de su planificación y de cómo defina y trabaje para lograr sus metas. Asimismo constituye un sistema, es decir, un conjunto de elementos (subsistemas) interdependientes, que desempeñan funciones propias, coordinadas de tal manera que contribuyen en mayor o menor grado al funcionamiento del sistema total, esto es, la organización (Grados, 1988).

Parsons (1960) dice que: " la organización, es toda unidad social o agrupamiento humano deliberadamente creado y modificado para lograr objetivos específicos" (en Arias, Op. -- Cit. pp-13).

Por otra parte Galindo y Martínez (Op.Cit. pp-42), mencionan que: "La empresa es el grupo social en el que a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad".

Así, podemos decir que existen distintos tipos de organización, por ejemplo; hay organizaciones sociales, políticas, comerciales, militares, religiosas, etc. (Katz y Kahn, 1979).

Para efectos del presente escrito, la palabra organización será utilizada algunas veces en lugar y como sinónimo de la palabra empresa, ya que según Arias (Op. Cit. pp-13):-- "La empresa por lo común tiene la connotación de lucro y la organización no necesariamente se crea con dichos fines".

Por otro lado los diferentes autores revisados (Katz y Kahn, Op. Cit.; Arias, Op. Cit. y Davis, 1983), no anotan ninguna diferencia realmente marcada entre la definición de empresa y organización en su acepción como entidad o grupo social.

2.1.1 ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION.

Una vez definida la organización y observado algunos de sus antecedentes, podemos considerar que para funcionar, las

organizaciones necesitan satisfacer diferentes objetivos organizacionales), mismos que son dados por el medio social y económico circundante así como de la propia organización.

Dentro de los objetivos sociales, podemos ver que éstos tienden a satisfacer a los grupos que proporcionan su esfuerzo a la organización, a la comunidad donde se localiza la misma y al país en general, mediante el cumplimiento de las disposiciones gubernamentales y legales pertinentes (Katz y Kahn Op.Cit.).

Así pues, (para cumplir los objetivos para los que haya sido creada; la organización requiere de recursos y es mediante la correcta administración de éstos que le será posible -- alcanzar dichos objetivos.)

(Sus recursos generalmente son de 3 tipos: a) Recursos Materiales; b) Recursos Técnicos y; c) Recursos humanos.

a) Recursos Materiales.

Comprenden el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, materias primas, etc.

b) Recursos Técnicos.

Aquí, se incluyen los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

c) Recursos Humanos.

Este rubro comprende el factor humano, es decir, las personas que laboran dentro de la empresa. Podemos apreciar que este factor resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, puesto que si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo puede mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos ya que en caso contrario la organización se detendrá y dejará de existir (Arias, Op. Cit.).

Las características principales de estos recursos, son:

1. No pertenecen a la organización, en comparación con los otros dos.
2. Poseen posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencias, etc.
3. Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias, sólo cuando los objetivos personales coinciden con las de la organización, es que la organización contará con el mejor esfuerzo del factor hu-

mano.

4. Las experiencias, conocimientos y habilidades, son intangibles y sólo se manifiestan a través del comportamiento de las personas en la organización.
5. El total de recursos humanos en las organizaciones -- suelen ser incrementados en dos formas:
 - a) Descubrimiento de habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las mismas personas.
 - b) Mejoramiento de conocimientos, experiencias y nuevas ideas mediante la capacitación y desarrollo.

(20)
 (Por tanto la organización debe poner especial interés en sus recursos humanos, pues el hombre es el factor primordial en la marcha de la misma, ya que de la habilidad de éste, de su esfuerzo físico, de su inteligencia, de sus conocimientos y experiencias dependen el logro de los objetivos organizacionales y el adecuado manejo de los demás elementos de ésta) (Galindo y Martínez, Op. Cit.).

2.1.2 CLASIFICACION DE LAS ORGANIZACIONES.

Dado el gran avance tecnológico y económico que se ha venido desarrollando en nuestra nación, se ha originado una -- gran diversidad de empresas y organizaciones (Galindo y Martínez, Op. Cit.).

Es por tanto necesario conocer las diferentes clases de empresas existentes en nuestro país. A continuación se resumen algunos de los criterios para la clasificación de las organizaciones y empresas según Galindo y Martínez (Op. Cit. -- pp. 44-47), por considerarse una de las más detalladas.

"Actividad o Giro. Dependiendo de la actividad que desarrollen.

1. Industriales (producción de bienes mediante la transformación o extracción de materias primas), pudiendo clasificarse en:
 - A. Extractivas (Explotación de recursos renovables y no renovables, como pesqueras, mineras, petroleras, etc.).
 - B. Manufactureras (Transformación de materias primas en productos terminados).
 - a) Productoras de bienes de consumo final. (productoras de alimentos, prendas de vestir, etc.).
 - b) Productoras de bienes de producción (surten materias primas a las otras empresas: productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria, productos químicos, etc.).
 - C. Agropecuarias (Explotación de la agricultura y ganadería).

2. Comerciales (Intermediarias entre el productor y consumidor; compra venta de productos terminados), y se clasifican en:

- A. Mayoristas (Cuando efectúan ventas en gran escala)..
- B. Minoristas (Cuando venden productos al "menudeo" o en pequeñas cantidades).
- C. Comisionistas (Venden mercancía que los productores dan a consignación).

3. Servicio (Son las que brindan un servicio a la comunidad y pueden o no tener fines lucrativos) y se dividen en:

- A. Transporte.
- B. Turismo.
- C. Instituciones financieras.
- D. Servicios públicos varios.
 - a. Comunicaciones.
 - b. Energía.
 - c. Agua.
- E. Servicios privados varios.
 - a. Asesoría.
 - b. Servicios contables, jurídicos, administrativos.
 - c. Promoción y ventas.
 - d. Agencias de publicidad.
- F. Educación.
- G. Salubridad (Hospitales).
- H. Fianzas, seguros, etc.

ORIGEN DEL CAPITAL.

Dependiendo del origen de las aportaciones del capital y carácter a quienes dirijan sus actividades, se clasifican en:

1. Públicas (El capital pertenece al estado y por lo general su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social).
 - A. Centralizadas (Cuando las organizaciones de ésta se integran en una jerarquía que encabeza el C. -- Presidente de la República. Las Secretarías de estado caen en ésta categoría).
 - B. Desconcentradas (Tienen determinadas facultades de decisión limitada y manejan su propia autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía).
 - C. Descentralizadas (se desarrollan actividades que competen al estado y son de interés general, pero están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio).
 - D. Estatales (Pertenece íntegramente al estado y no adoptan una forma externa de sociedad privada aún cuando tienen una personalidad jurídica propia).
 - E. Mixtas o paraestatales (Existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes o servicios).

2. Privadas (Cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa), pudiendo ser:
 - A. Nacionales (Inversionistas nacionales).
 - B. Extranjeras (Inversionistas nacionales y extranjeros).
 - C. Transnacionales (Capital e inversionistas extranjeros).

MAGNITUD DE LA EMPRESA.

Este es uno de los criterios más utilizados, definiéndose de acuerdo al tamaño de la empresa, pudiendo ser: pequeña, mediana o grande, aunque mencionan Galindo y Martínez, Op. -- Cit.), que existen múltiples problemas para determinar sus límites; por lo que solo se describirán los más usuales.

1. Financieras (El tamaño se determina en base al monto del capital).
2. Personal ocupado (Cantidad de empleados que tenga).
3. Producción (De acuerdo al grado de maquinización que exista en el proceso de producción).
4. Ventas (De acuerdo al mercado de ventas que abastece y en relación al monto de las ventas).

OTROS CRITERIOS.

Existen otros criterios para la clasificación de empresas y organizaciones, como:

1. Criterio económico, que según Diego López Rosado (economista mexicano), las empresas pueden ser:
 - A. Nuevas (Dedicadas a la manufactura o fabricación de mercancías que no son producidas en el país).
 - B. Necesarias (Producen mercancías existentes en el país pero en cantidades insuficientes para el consumo nacional).
 - C. Básicas (Industrias consideradas para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país).
 - D. Semibásicas (Producen mercancías que satisfacen directamente las necesidades del país).
 - E. Secundarias. Fabrican artículos no comprendidos en los incisos anteriores (En Galindo y Martínez, Op. Cit.).

CIRTERIO DE CONSTITUCION LEGAL.

De acuerdo al régimen jurídico en que se constituya la empresa puede ser: sociedad, anónima, sociedad anónima de capital variable, sociedad de responsabilidad limitada, socie-

dad cooperativa, sociedad en comandita simple, sociedad en comandita por acciones y sociedad en nombre colectivo.

Cabe señalar que los criterios antes señalados, no son del todo exactos pues desafortunadamente no pueden ser aplicables a cada situación específica ya que las condiciones de las organizaciones y empresas son muy variables. Además algunos enfoques tienen deficiencias; aunque bien pueden servir para darnos una idea de cómo se clasifican y organizan las empresas en nuestro país.



2.1.3 LA ORGANIZACION COMO PROCEDIMIENTO.

En el punto inicial del presente, pudimos darnos cuenta que el término "organización" tiene 3 acepciones; ya hemos visto a la organización como grupo o entidad social. Asimismo hemos observado que todas las diferentes organizaciones son de vital importancia para el desarrollo económico y social de nuestro país y de la sociedad en general.

Pero si bien es cierto lo anterior, también lo es que el término organización como procedimiento es de suma importancia para el desarrollo de las actividades en las distintas empresas y organizaciones, ya que ésta, "establece la dispo-

ción y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos" (Galindo y Martínez, Op. Cit. pp-107).

Se le ha definido como: "El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social" (Galindo y Martínez, Op. Cit. pp-111).

También es el elemento final del aspecto teórico de la administración, pues recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles lo que la planeación y la prevención señalan para la realización de una empresa u organización.

Así, tenemos que la organización es una etapa más del proceso administrativo que consta de las siguientes etapas.

1. Previsión. Se fijan objetivos, se investigan y fijan cursos alternativos de acción. (se plantea: qué puede hacerse?).
2. Planeación. Se definen los procedimientos y programas a realizar. (Se plantea: qué se va a hacer?).
3. Organización. Se determinan actividades, autoridad, -

responsabilidades, jerarquías, funciones y obligaciones (Se plantea: cómo se va a hacer?).

4. Integración. Se ve con qué recursos se cuenta, tanto humanos, materiales y técnicos. (Se plantea: con qué se va a hacer?).
5. Dirección. Verificar que se haga, comprende la supervisión, mando, autoridad y dirección, así como la comunicación en la empresa.
6. Control. Determinar cómo se ha realizado, se mide la "ejecución y control" (Grados, Op. Cit. pp-2).

Las características de la organización, son:

1. Es de carácter continuo, pues no puede decirse donde ha terminado y en que punto ha comenzado.
2. Es un medio eficaz para el logro de objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente.
4. Evita la lentitud e ineficiencia, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce y elimina la duplicidad de esfuerzos al delimitar funciones y responsabilidades.

Por último, podemos decir que las etapas del proceso de organización, son:

A. División del trabajo.

Es la separación y delimitación de actividades, a fin de realizar una función con mayor precisión y eficacia, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

B. Coordinación.

Esta nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea; así, la eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación que combina la unidad de esfuerzos del grupo.

2.1.4 TIPOLOGIA DE LA ORGANIZACION.

Dentro de una organización, existen distintos tipos de sistemas, modelos o estructuras organizacionales que se pueden implementar en un organismo social, como los que describimos en el punto 2.1.2.

La determinación de las formas de coordinación de esfuerzo de las empresas dependen del giro y magnitud de la empresa, recursos objetivos, tipo de producción, etc. (Galindo y Martínez, Op. Cit.).

A continuación se describirán los tipos de organización (formas de coordinar esfuerzos) más usuales.

A. ORGANIZACION LINEAL O MILITAR.

Caracterizada porque la actividad decisional se concentra en una sola persona quien toma toda la responsabilidad -- del mando. El jefe asigna y distribuye el trabajo a los subalternos que solo reportan a un solo jefe (Grados, Op. Cit.). _ Esto lo podemos observar en la figura 1.



FIGURA: 1. ORGANIZACION LINEAL O MILITAR.

B. ORGANIZACION FUNCIONAL O DE TAYLOR.

Creada por Federico Taylor (En Kirchner y Dunnette, 1986) quien propuso que el trabajo del supervisor fuera dividido - entre ocho especialistas, uno por cada actividad principal y cada uno de ellos con cierta autoridad sobre su campo. Divide el trabajo y establece la especialización de manera que -

cada hombre del sistema ejecute el menor número de funciones
este tipo de organización es presentada en la figura 2.

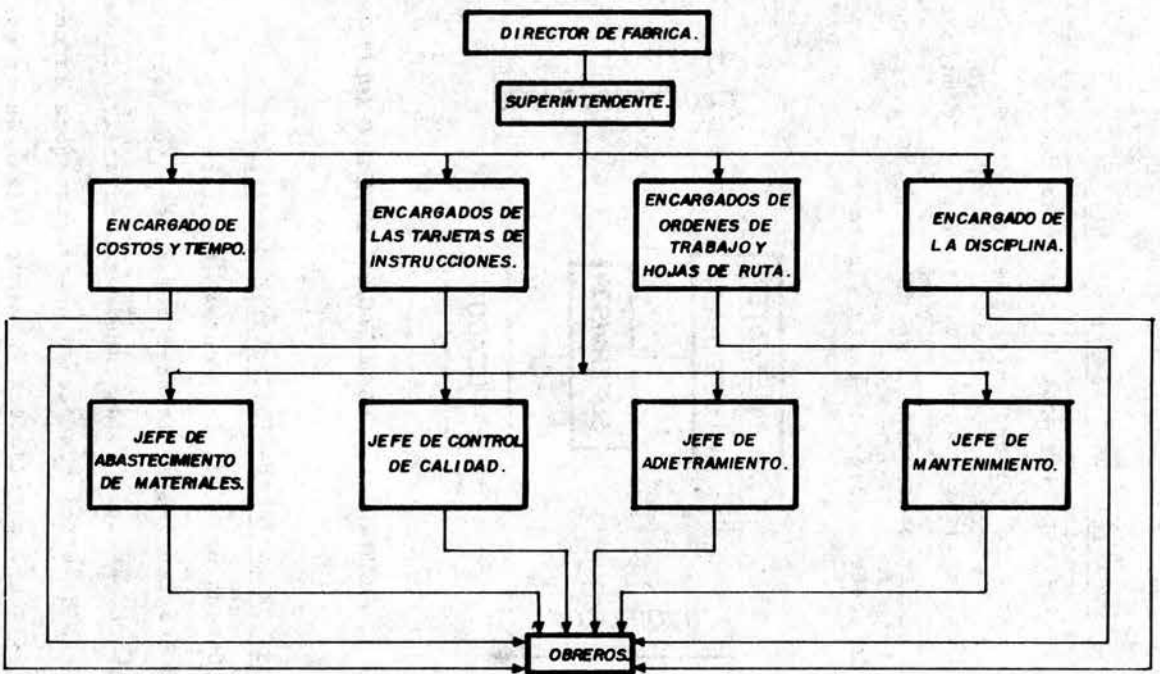


FIGURA. 2. ORGANIZACION FUNCIONAL O DE TAYLOR.

C. ORGANIZACION LINEO FUNCIONAL.

Es el más usado en la actualidad ya que combina los dos tipos anteriores, aprovechando sus ventajas y tratando de evitar en lo posible las desventajas de éstas. Por un lado conserva de la lineal o militar, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe (cadena de mando); y de la funcional, la especialización de cada actividad en una función (Galingdo y Martínez, Op. Cit.).

El diagrama de este tipo de organización puede observarse en la figura número 3.

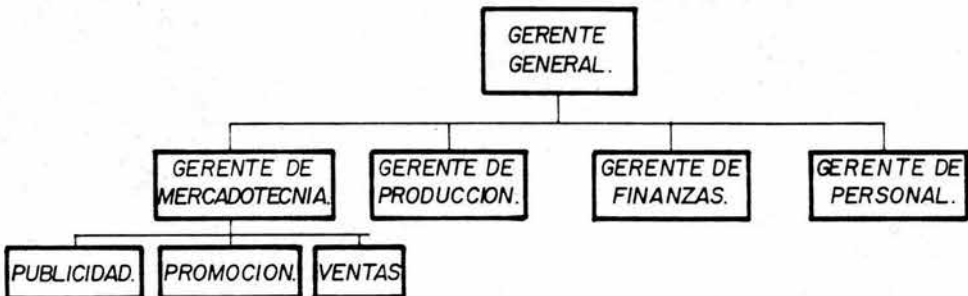


FIGURA. 3. ORGANIZACION LINEOFUNCIONAL.

D. ORGANIZACION STAFF.

Esta surge como consecuencia de las grandes empresas y organizaciones, pues se necesita ayuda en el manejo de detalles y con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los distintos departamentos (en los organigramas la autoridad staff o autoridad lineal se representa con líneas punteadas). Además de que no cuenta con autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones.

Por lo general este tipo de organización no se da por sí sola, sino que existe combinándose con los tipos de organización antes descritos y se usa en empresas y sistemas organizacionales de mediana y gran magnitud.

Lo que hace diferente a este tipo de organización es que hace posible que los conocimientos de expertos influyan en la manera de resolver los problemas de dirección, haciendo posible el principio de responsabilidad y autoridad indivisible -- (Galindo y Martínez, Op. Cit.).

En la figura 4 podemos ver un ejemplo de este tipo de organización.

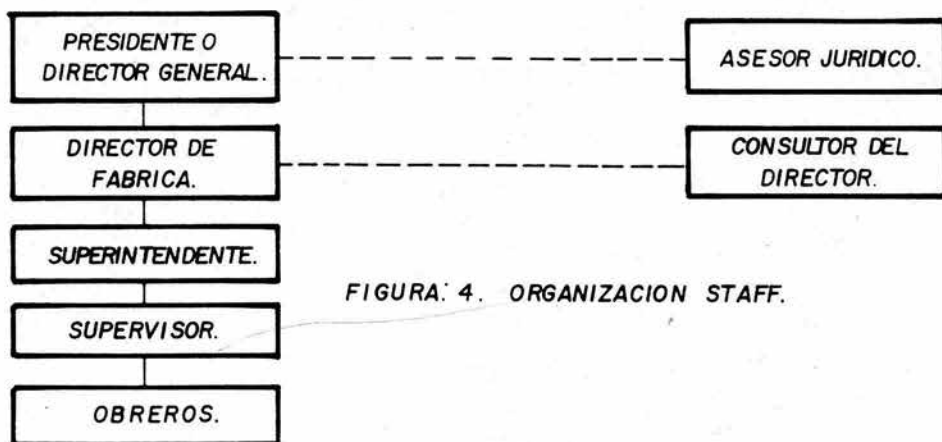


FIGURA: 4. ORGANIZACION STAFF.

2.1.5 LOS ORGANIGRAMAS.

Al igual que los manuales de organización, análisis de puesto, cartas de distribución del trabajo o de actividades, los organigramas son algunas de las herramientas necesarias para las organizaciones, ya que nos muestran la forma en que se estructura la propia organización, así como la forma de como se coordinarán los distintos departamentos y secciones de ésta (Galindo y Martínez, Op. Cit.)

También se les conoce como gráficas de organización o --
 cartas de organización, en ellas los sistemas organiza--
 cionales se representan en forma intuitiva y con objetividad. Con--
 sisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de jefe --
 se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese --
 puesto (y en ocasiones de quien lo ocupa); la unión de cua--
 dros mediante líneas indica los canales de autoridad y respon--
 sabilidad, revelándonos:

- A. La división del trabajo.
- B. Niveles jerárquicos.
- C. Líneas de autoridad y responsabilidad.
- D. Canales formales de comunicación.
- E. La naturaleza lineal o staff del departamento. (La --
 autoridad lineal con una línea continua y la staff --
 con una punteada).
- F. Jefes de grupo, empleados, trabajadores, etc.
- G. Las relaciones que existen entre los distintos pues--
 tos de la empresa, departamento o sección (Grados, --
 Op. Cit.).

Ahora bien, según Galindo y Martínez, (Op. Cit.), los --

organigramas pueden clasificarse:

A. Por su objeto:

- a. Estructurales. (Muestran solo la estructura de la empresa.
- b. Funcionales. (Indican en el cuerpo de la gráfica las funciones de los departamentos),
- c. Especiales. (Se destaca alguna característica del departamento).



B. Por su área:

- a. Generales. (Presentan toda la organización "cartas maestras").
- b. Departamentales. (Representan la organización de un departamento o sección).

C. Por su contenido:

- a. Esquemáticos. (Contiene solo los órganos principales y son elaborados para el público pues no contienen detalles).
- b. Analíticos. (Son más detallados y más técnicos).

Por último se puede mencionar que básicamente existen -- tres formas de representar los organizigramas.

A. Vertical.

Los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo. (Veáse la figura 5).

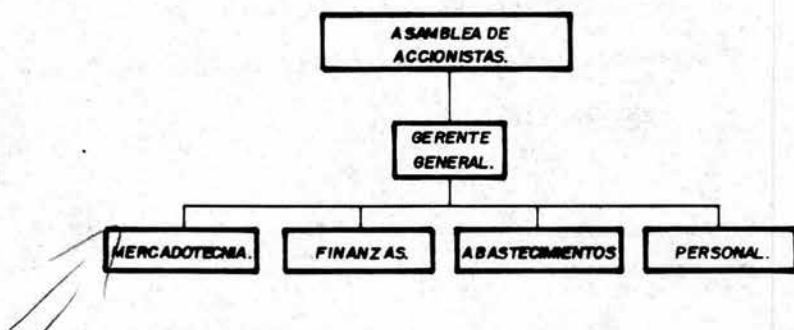


FIGURA: 5 . ORGANIGRAMA VERTICAL.

B. Horizontal.

Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha. (Veáse la figura 6).

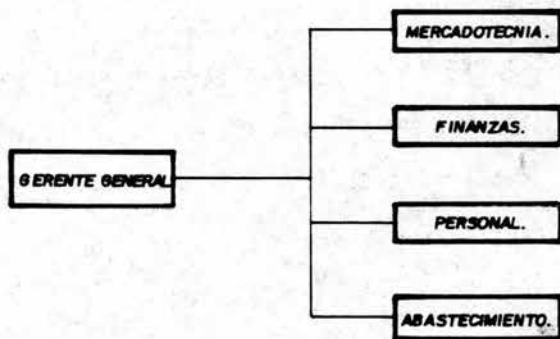


FIGURA: 6 . ORGANIGRAMA HORIZONTAL.

C. Circular.

Los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia. (Veáse la figura 7).

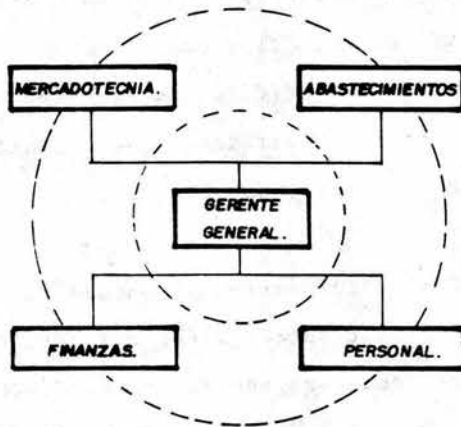


FIGURA 7. ORGANIGRAMA CIRCULAR.

2.2 TEORIAS DE LA ORGANIZACION.

Algunos autores (Howell, 1979); Blum y Naylor (Op.Cit.) y Kirchner y Dunnette (Op. Cit.), han mencionado que a pesar de que la organización ha sido objeto de interés durante cientos de años; es a partir del presente siglo y más precisamente hasta hace unas cuantas décadas que se ha empezado el análisis sistemático de la misma.

Asimismo, mencionan que una de las causas, es que hasta hace relativamente poco tiempo no existían tantas zonas urbanas industrializadas (y con tantas organizaciones), pues la fabricación de productos se llevaba a cabo en pequeños talleres que eran administrados por los mismos dueños y obviamente en un ambiente así (casi familiar), la formalidad casi no existía; además de que los pequeños empresarios administraban según les dictaba su inteligencia, intuitiva y pragmáticamente, creando solo la organización que necesitaban conforme se iba requiriendo (Howell, Op. Cit.).

Conforme el crecimiento económico e industrial llevaron a una mejor especialización a los obreros, éstos, tenían que realizar tareas cada vez más concretas dentro de un ambiente cada vez más impersonalizado debido al desmesurado crecimiento que iban teniendo.

Así el papel del administrador (ya que antes no se podía hablar de psicólogo industrial), era únicamente lograr el máximo rendimiento de la fuerza laboral y se diseñaba a las organizaciones para lograr este fin.

Desde este enfoque, los primeros estudios verdaderos sobre la organización y la administración se orientaron hacia la obtención de mayores ganancias (Howell, Op. Cit.).

En los últimos años, han aparecido una gran cantidad de trabajos que se ocupan de la teoría de la organización; sin embargo, desafortunadamente no parecen existir grandes diferencias entre estas teorías de la organización y las teorías de la administración (Blum y Naylor, Op. Cit.).

IZT.

A pesar de lo anterior, la Psicología moderna de la organización ha emanado de modo directo de lo que se ha llamado - "Teoría Clásica de la Organización" (Dunnette y Kirchner, Op. Cit.).

(Actualmente existe dentro de la Psicología un mayor interés por las organizaciones, es así, que la teoría de la organización se ha definido como: "El estudio de la estructura y funcionamiento de las empresas y el comportamiento de grupos e individuos dentro de ella") (Howell, Op. Cit. pp-18).

Según el autor, esta definición destaca las ideas de:

1. La teoría de la organización es un campo de estudio y no solamente un compendio teórico sin apoyo; pues los métodos de esta teoría en general son los métodos de ciencias en general.
2. Esta definición destaca el hecho de que existe una diversidad de acento muy considerable dentro del campo. Existiendo teóricos que se ocupan por ejemplo, de los

procesos sociales del grupo, otros, en las necesidades de cada uno de los empleados; y otros en el estudio de la interacción entre el individuo y el sistema.

Ya se ha visto que el primer esfuerzo por comprender a las organizaciones se realizó mediante el movimiento científico de la administración por medio del estudio del lugar de trabajo y la técnica del tiempo y movimiento, con el único fin de aumentar las ganancias de la empresa.

Según Leavitt (1961), es a partir de la década de los 60's, que la Psicología entra de lleno al estudio de la organización ya que anteriormente ésta ha sido estudiada por: economistas, administradores, sociólogos, políticos y aún matemáticos (En Blum y Naylor, Op. Cit.).

En este orden de ideas, podemos decir que la Psicología de la organización ha sido definida como: "El estudio de la organización, su proceso y sus relaciones con la gente que pertenece a la misma" (Dunnette y Kirchner, Op. Cit. pp-174).

Aunque el campo de la Psicología en la organización es relativamente nuevo, ésta tuvo sus antecedentes en diversas teorías de la organización que a continuación describiremos brevemente.



2.2.1 TEORIA CLASICA DE LA ORGANIZACION.

A principios de siglo Frederick Taylor, intentó aumentar la eficiencia de los trabajadores por medio del estudio del tiempo y movimiento con la idea fundamental de analizar las operaciones de trabajo en sus detalles más mínimos para descubrir la manera en que debería llevarse a cabo cada labor.

El objetivo principal de esta teoría era organizar el trabajo, más que el grupo de trabajo; "por consiguiente, se diseña una organización subdividiendo el trabajo cuidadosamente, especificando con toda claridad la manera en que se ha de realizar cada porción y solamente entonces, acoplando las personas a ese plan funcionará... lo único que hay que hacer con las personas es lograr que se conformen con ese plan" (Howell Op. Cit. pp-27).

Algunas de sus características principales, son:

- A. Hace máxima la precisión y el control, por medio de la división del trabajo en pequeñas partes.
- B. Supone que el individuo es relativamente homogéneo e inmodificable, ya que no importa demasiado qué persona está en el trabajo; suponiendo también que las personas son intercambiables de un trabajo a otro.

C. La organización está diseñada para estandarizar a los empleados y reducir al mínimo cualquier desviación -- conductual del modelo estandar.

Así, podemos ver que esta teoría insiste en controles -- firmes con una estructura muy formal y expresa esencialmente un punto de vista inhumano y falta de interés por los individuos (Dunnette y Kirchner, Op. Cit.).

La forma típica que surge del modelo antes planteado según Howell (Op. Cit.) y Davis (Op. Cit.), es la estructura burocrática, que cuenta con la división del trabajo y una jerarquía bien definida de autoridad y responsabilidad, así como un manejo de personal objetivo o impersonal, los trabajadores deben saber que es lo que se espera de ellos por medio de los reglamentos y estar concientes de los castigos que se imponen cuando dejan de apegarse a dichos reglamentos. Como todo el plan se basa en una lógica impersonal, no deben tener razón alguna de quejarse de un trato injusto.

Los mismos autores mencionan que el modelo burocrático -- ha sido la base de la creación de las organizaciones actua-- les como el gobierno, la milicia, industrias, iglesias; la -- gran mayoría permanece así en el papel (formalmente) aunque -- en la práctica son muy pocas las que han llevado a ese extre-- mo esta postura, admitiendo que es la estructura final y sólo

es una parte menor de lo que constituye la organización efectiva.

Desafortunadamente para esta teoría, no solo lo mencionado anteriormente constituyen puntos en su contra como los que McGregor (1961) ha referido (En Dunnette y Kirchner, Op. Cit).

La teoría da a entender que:

1. El ser humano tiene un desagrado hacia el trabajo y lo eludirá cuando pueda.
2. La mayoría de la gente necesita ser controlada, coaccionada, dirigida y amenazada con castigo para conseguir que haga los esfuerzos adecuados para el logro de los objetivos de la organización.
3. El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea eludir responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y busca la seguridad ante todo.

Los puntos descritos no son nada halagadores para el ser humano, además es posible que las suposiciones hechas por esta teoría puedan ser válidas para ciertas personas y circunstancias, pero no para toda la gente, por otro lado actualmente el ser humano no sólo es motivado por la remuneración eco-

nómica (como se manifiesta), pues como veremos enseguida, diferentes teorías con tendencia modernista han estudiado el comportamiento humano en el trabajo y aportando mucho en mayor o menor grado con respecto a este punto tan importante dentro de la Psicología.

2.2.2 TEORIAS MODERNAS DE LA ORGANIZACION.

El antecedente directo de las teorías modernas de la organización, es la obra de Elton Mayo con sus famosos "Hawthorne Studies", éstos en antagonismo a los postulados de Fayol en la teoría clásica de la organización, hacen énfasis en que el factor humano juega un papel importante en las organizaciones, ya que sostienen en general que los seres humanos son básicamente responsables y creativos; y si alguna vez fallan en su desempeño y no actúan como se espera, se debe al modo en que son tratados dentro de la estructura típica burocrática (Howell, Op. Cit.).

Aún así, Blum y Naylor (Op. Cit.), por su parte mencionan que Bennis (1960) agrupó a las teorías de la organización en 5 grupos.

1. TEORIAS DEL INTERCAMBIO

El elemento esencial es que éstas consideran el funcionamiento de una organización como el establecimiento de un equilibrio entre los trabajadores individualmente y la organización formal (cada parte aporta algo), por ejemplo:

A. Barnard Simon, hace hincapié en los aspectos económicos del intercambio, se considera que la organización ofrece salarios, servicios e ingresos y el individuo ofrece sus servicios a la organización; existiendo -- equilibrio cuando cada parte considera que está recibiendo lo justo por lo que ha concedido.

B. Levinson es muy similar en su apreciación, con la única excepción de que el modelo se basa más en aspectos motivacionales hacia el trabajo, mencionando la satisfacción de recompensa psicológica del trabajador como el factor de intercambio.

2. TEORIAS DEL GRUPO.

Estas postulan que la asociación y la afiliación humana son los principales motivadores del trabajo y que el grado de cooperación y cohesión en el grupo de una persona, resulta -- crítico para que pueda decirse que una organización tendrá o no éxito.

- A. Mayo es uno de los primeros en mencionar este tipo de razonamiento (ver capítulo I punto 1.4), ya que consideraba a la organización como un sistema social más - que como uno económico tomando como elemento esencial la cooperación entre la organización y sus miembros.
- B. La teoría de Likert es muy similar a la de Mayo, también él cree que la cooperación entre los grupos puede obtenerse mediante lo que él denomina "pivotes de enlace", éste refiere que un miembro del grupo de cada unidad, sea también miembro de la unidad de organización inmediatamente superior en la jerarquía (En Dunnette y Kirchner, Op. Cit.).

3. TEORIAS DEL VALOR.

Existen varias teorías que se agrupan en este rubro, preconizando que los valores de la empresa son contrarios a los de los individuos dentro de ella y que de ese conflicto de sistema de valores es lo crítico para determinar la eficiencia de la organización.

- A. Argyris menciona que los valores de la organización son "burocráticos", esto es, impersonales y poco profundos que llevan a la desconfianza, conflictos. Refiere que es preciso entrenar a los gerentes para el

desarrollo de habilidades para comprender y apreciar nuevos valores que incluyan sentimientos humanos, confianza e interés personal (en Dunnette y Kirchner, -- Op. Cit.).

- B. Por su parte Blake y Mouton, son diametralmente opuestos a Argyris; Él adopta la posición del liderazgo en que las dos principales dimensiones son: a) el interés por las personas y; b) interés por la producción. Ellos por su parte sugieren que el estilo óptimo implica aumentar al máximo las dos instancias mediante un amplio entrenamiento en la organización (Howell, Op. Cit.).

4. TEORIAS ESTRUCTURALES.

Esta teoría, menciona que no se debe tomar a las organizaciones como sistemas mecánicos. Shepard nos dice que la organización no es una máquina, se debe tomar como un organismo vivo y dinámico que se adapta a los diferentes cambios en el exterior respondiendo al mismo.

5. TEORIAS DE LA SITUACION.

Algunas teorías de la conducta de la organización han tomado a la situación específica como punto focal para resol-

ver el conflicto entre las metas individuales y las de la organización.

- A. McGregor, refiere la integración como resolución de conflictos para cualquier situación, Esta debe realizarse entre los gerentes y sus subordinados (em Dunnette y Kirchner, Op. Cit.).
- B. Leavitt, por su parte cree que la organización debe ajustarse a la situación y no la situación a la organización.
- C. Thompson y Tuden sugieren que el tipo de teoría de la toma de decisiones debe ser utilizado para las estructuras de la organización, ellos postulan dos dimensiones principales de controversia: a) los factores de causalidad que conducen a la decisión y; b) los cursos de acción o los resultados alternativos que se encuentren disponibles, describiendo cuatro posibles tipos de acuerdo o desacuerdo o "situaciones de decisión" (En Howell, Op. Cit.).

2.2.3 TEORIA DE SISTEMAS.

Esta teoría ha considerado a la organización como un sis

tema que opera en virtud de cierta alimentación, produciendo - cierto rendimiento en determinado ambiente, destacándola como unidad integral en donde las relaciones existentes con el medio circundante determinarán sus actividades, además hace hincapié que cualquier cambio en el sistema afecta a la entidad misma y al medio que la rodea.

Y ya que esta teoría nos refiere a la organización como un sistema, cabe mencionar que se ha definido al sistema como: "Un conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados" (Arias, Op. Cit. pp-13).

En esta definición lo más importante es la mención a las relaciones entre los elementos ya que si éstas no existen, no podemos hablar de un sistema propiamente.

En este orden de ideas, los sistemas pueden ser:

- a) Determinísticos. Cuando su funcionamiento puede ser predecido con certeza.
- b) Probabilísticos. Cuando su funcionamiento no puede ser predecido a ciencia cierta.

Así, podemos decir que las organizaciones constituyen sistemas probabilísticos ya que existe toda una gama de opciones que nos impiden determinar su comportamiento (Arias, Op.

cit).

Para determinar la extensión de un sistema (su tamaño) - es necesario dividirlos en:

- a) Subsistemas. Cada uno de los sistemas que se interrelacionan para formar un sistema mayor.
- b) Suprasistema. Sistemas amplios que contienen un determinado número de sistemas.

Así, para poder realizar un estudio sobre las relaciones de los sistemas deberán definirse los límites del sistema; -- por ejemplo:

En la organización existen departamentos y cada uno de ellos puede ser considerado como un subsistema (o sistema por sí solo) de la organización; y asimismo la organización puede ser considerada como un subsistema a su vez de la economía nacional (es decir un suprasistema) y a su vez, la economía nacional un subsistema de la economía mundial. Podríamos seguir haciendo esta sucesión hasta el infinito, por eso se hace necesario delimitar con exactitud los límites del sistema que se desee analizar (Brown y Moberg, 1983). (Veáse la figura -- 8).

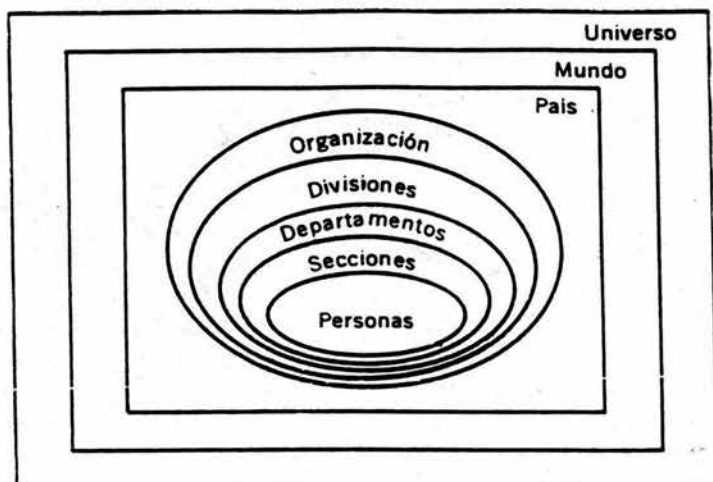


FIG. 8. SUBSISTEMAS, SISTEMAS Y SUPRASISTEMAS

Como ya hemos visto, cada sistema se encuentra comprendido en un medio circundante (esto es, un suprasistema) y de igual forma en que existen relaciones entre los elementos del sistema existen nexos entre éste y el suprasistema, definiéndolo como un sistema abierto (Arias, Op. Cit.).

Los sistemas abiertos reciben influencias del medio en que se encuentran; influyendo ellos también en el suprasistema y por consecuencia en su funcionamiento. (Veáse figura 9).

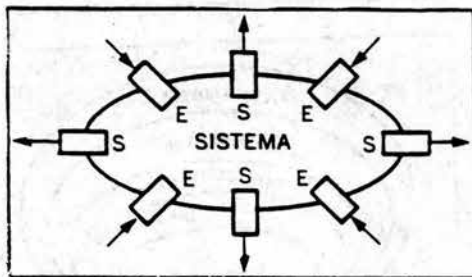


FIG. 9. SISTEMAS ABIERTOS.

Por otro lado en los sistemas cerrados no existe ningún intercambio entre el sistema y el suprasistema (veáse figura 10).

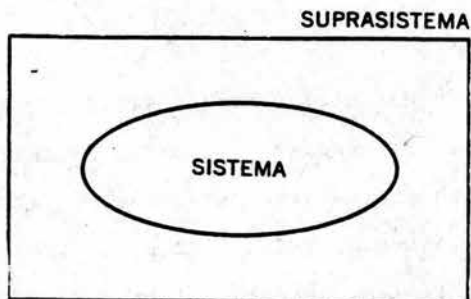


FIG. 10 SISTEMAS CERRADOS.

Podemos decir que no existen sistemas totalmente abiertos y totalmente cerrados ya que el grado de apertura estará dado acorde al "monto de información que reciben del exterior" (Arias, Op. Cit. pp-16).

Todos los sistemas tienen un "código" que es el que especifica el "monto de información" (qué tipo de información - - aceptará), que el sistema deberá recibir y proyectar al medio. Este, funciona como un control que selecciona la información que tendrá acceso al sistema por sus distintas entradas y salidas, así las organizaciones constituyen sistemas parcialmente abiertos en virtud de que existen múltiples interacciones entre ellas y su medio.

Es importante mencionar que si bien el sistema recibe información del suprasistema, también la recibe de él mismo (retroalimentación), logrando con ello cierto grado de equilibrio (homeostasis) entre los estímulos (o insumos si es que serán transformados por el sistema) que recibe del medio por sus entradas y los resultados o reacciones que dirige al exterior, de las cuales una parte va al suprasistema y otra, regresará en forma de estímulo (o insumo) al mismo sistema que lo produjo.

O dicho en otras palabras, "una fábrica recibe, entre otras cosas, materias primas y las transforma en productos al medio, así los insumos o estímulos de un sistema (u organización) pueden ser de muchos tipos, por ejemplo, al hablar de organizaciones pueden citarse, aportaciones económicas, materia prima, conocimientos, habilidades y experiencias de sus miembros, energía eléctrica para mover máquinas, etc. Las res

puestas también pueden ser de diversas clases, producto final o un servicio, satisfacción de sus miembros, desperdicios, -- etc." (Arias, Op. Cit. pp-21). (Veáse la figura 11).

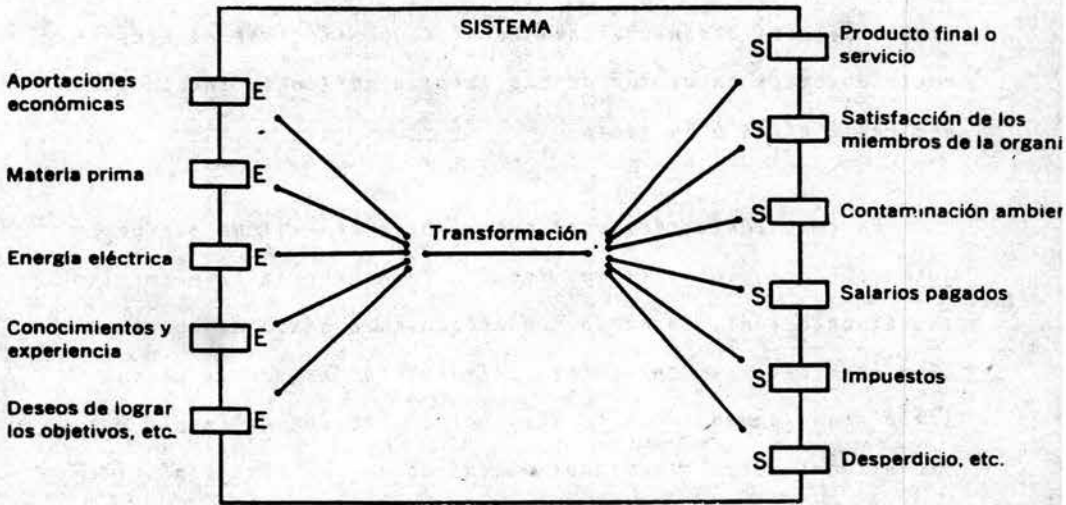


FIG. 11 PROCESO DEL SISTEMA.

Como es de esperarse, a partir de este enfoque han surgido muchos tipos de teoría de sistemas, destacándose entre todas ellas la de sistema abierto, elaborada por Katz y Kahn - (Op. Cit.) y la de sistema de decisiones, propuesta por March Simon; Cyert y sus colegas de la Universidad de Carnegie-Mi--llan (En Howell, Op. Cit.).

TEORIA DEL SISTEMA.

Según Katz y Kahn (Op. Cit.), todos los sistemas abiertos comparten ciertos rasgos con otros existentes en la naturaleza (por ejemplo físicos, biológicos, etc.).

Así, el sistema asimila la energía, la transforma y la devuelve al ambiente externo bajo la forma de un producto, -- que sirve de fuente de energía para el siguiente ciclo de actividades.

Suponen que los sistemas abiertos comparten ciertas características principales.

1. Importan energía (alimentación).
2. Transforma la alimentación (proceso).
3. Proyecta hacia afuera (productos).
4. Muestra un patrón cíclico de actividades.
5. Utiliza parte de la energía importada para reducir la "entropía" o desorganización.
6. El sistema opera a base de información al igual que de alimentación de energía, lo cual le permite reconocer los estados internos y externos adaptándose de conformidad.
7. Se mueve hacia un estado de equilibrio en el intercambio de energía (una consecuencia de la reducción de

la entropía).

8. Se mueve hacia una especialización cada vez mayor (diferenciación).
9. Dispone de variedad de modos para lograr cualquier estado definitivo "Equifinalidad" (En Howell, Op. Cit.).

Además de esto, las organizaciones tienen propiedades exclusivas de los sistemas sociales que las diferencian de los agrupamientos sociales primitivos.

- A. Las organizaciones poseen una estructura de mantenimiento, producción y de apoyo a la producción.
- B. Las organizaciones tienen una pauta de papel formal y compleja en que la división del trabajo produce una especificidad funcional de desempeño.
- C. En las organizaciones hay una clara estructura de autoridad que se refleja en el funcionamiento de la gerencia.
- D. Como parte de la estructura gerencial se tienen mecanismos generadores y estructuras de adaptación.
- E. Se tiene la formulación explícita de una ideología que proporcione normas de sistema que sustenten la estructura de autoridad (Katz y Kahn, Op. Cit.).

Los defensores de la teoría del sistema abierto consideran este enfoque como un marco para el análisis y el estudio

del comportamiento organizacional, más que como una "teoría" en el sentido estricto (Howell, Op. Cit.).

TEORIA DE LAS DECISIONES.

Los autores de esta teoría postulan que la toma de decisiones de la organización para resolver conflictos y escoger opciones se hace mediante el uso de la información e interacción de sus elementos. Consideran a la organización como una red de procesamiento de información con muchos puntos de decisión y si se entiende el modo en que toma las decisiones en cada uno de dichos puntos, se entenderá entonces el comportamiento más crítico del sistema (Howell, Op. Cit.).

Aún así, esta teoría no ha tenido tanto éxito como la anterior, ya que se basa en algunas premisas dudosas respecto del comportamiento humano individual y colectivo puesto que la gente no actúa conforme a este tipo de "racionalidad", ya que los objetivos de las personas que toman las decisiones solo son aumentar las ganancias de la organización y más aún tienen sus propias metas tanto personales como de grupo.

Tomando en cuenta estas deficiencias, los defensores de la teoría propusieron un enfoque alternativo sobre el comportamiento, mencionando que las organizaciones (y la gente en

general) "satisfacen más que mejoran" cuando toman decisiones esto es, en lugar de evaluar cuidadosamente los "pros" y los "contras" de cada opción y escoger el que tenga el máximo rendimiento; los verdaderos tomadores de decisiones establecen un "nivel mínimo aceptable" de rendimiento, escogiendo la primera alternativa satisfactoria que puede exceder ese nivel en lugar de la absolutamente mejor (Howell, Op. Cit.).

Los investigadores conductistas han mencionado por su parte, que las organizaciones operan más a corto que a largo plazo, al tomar decisiones, evaluando sus decisiones con base en la retroalimentación a corto plazo, y si la elección resuelve el problema inmediatamente se juzga correcta sean cuales sean las consecuencias a largo plazo.

Finalmente, después de esta breve revisión general sobre las teorías de la organización, podemos observar que éstas -- van desde las que prácticamente ignoran a las personas, hasta las que consideran al hombre como el componente central; así, el enfoque de sistemas ha resultado bastante útil, tanto para estudiar y comprender el funcionamiento de las organizaciones como para afrontar ciertos problemas de ellas.

A manera de conclusión, podemos decir que este enfoque -- ha tenido mucho éxito con problemas de dimensiones básicas -- que pueden comprenderse individualmente, pero ha tenido menos

éxito con problemas catalogados como de "naturaleza humana", quedando corta para intentar producir el plan de la organización ideal; sin embargo, si reconoce la verdadera complejidad de la organización logrando un cierto avance hacia la determinación de diferentes variables importantes, en oposición al enfoque burocrático ha otorgado mayor importancia a las variables humanas (Howell, Op. Cit.).

2.3 (PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL).

Como ya se ha mencionado, el campo de la Psicología industrial y organizacional es la confluencia de diversas corrientes de pensamiento y actividad ya que como hemos visto (la organización ha sido objeto de estudio de diferentes disciplinas como: administración, sociología, economía, política y hasta hace relativamente poco tiempo la Psicología.)

(Desde que se constituyó como ciencia la Psicología ha intentado aplicar sus métodos a las empresas, intentando comprender las causas del comportamiento humano en ellas. Pero la Psicología industrial y de las organizaciones no siempre ha sido un campo tan amplio como lo es ahora, ya que en sus inicios el objetivo principal de la Psicología industrial era

únicamente la aplicación de los conocimientos adquiridos en los laboratorios dentro de las empresas y la poca investigación que se llevaba a cabo era dirigida a la solución de problemas inmediatos y limitados; y no para generar conocimientos más generalizables (Howell, Op. Cit.).

Así, (la Psicología industrial es simplemente la aplicación de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria (Blum y Naylor, Op. Cit.) y su única función era la de desarrollar instrumentos y técnicas para ayudar a la dirección a cumplir su cometido.)

(Es a partir de la década de los 60's en que se ha dado un mayor equilibrio entre la generación de conocimientos y la aplicación de ellos en la Psicología y su interés científico abarca desde los procesos individuales hasta los más complejos como lo es la organización, pasando por los procesos interpersonales.

(Es a partir de ese entonces cuando las teorías empezaron a fundamentar un campo teórico relativo a la organización en un sentido más amplio comenzando a llamarla Psicología Industrial y de la Organización) (Howell, Op. Cit.).

Esta fue una transición que cambió radicalmente la vi---

sión hacia la Psicología, pues ya no se dependía exclusivamente de otras disciplinas para alimentarse de datos; ahora, podía ya generar sus propios principios teóricos.

También como Howell (Op. Cit.), ha mencionado, los objetivos de la Psicología lo incluyen todo, desde las prácticas para controlar los principios administrativos y hasta las reacciones del consumidor. Según este autor el mejor modo de apreciar el campo organizacional es por medio de la elaboración de una lista que contenga todos los modos posibles en que las personas estén implicadas en las organizaciones, ya que se les recluta, selecciona, coloca, entrena, evalúa y dirige; dirigen y son dirigidas, forman grupos formales e informales y la lista se torna prácticamente interminable.

En este sentido Dunnette y Kirchner (Op. Cit.), han referido a la Psicología de la Organización como el estudio de la organización su proceso y sus relaciones con la gente que pertenece a ella; sus principales áreas de estudio son las funciones de la gerencia así como de sus implicaciones para la organización y para las personas administradas, como también el estudio del conflicto que se llega a dar entre la organización con los individuos y aún entre ellos mismos, generando un sin-número de técnicas y procedimientos para analizarlas.

Así, pese a que algunas personas han considerado que la

Psicología Industrial y Organizacional es deficiente en cuanto a algunos de sus procedimientos y métodos; también se debe admitir que ha logrado un gran avance en un lapso breve en cuanto al desarrollo de teorías sobre los seres humanos dentro de las organizaciones.

2.4 ACTIVIDADES DEL PSICOLOGO EN LA ORGANIZACION.

(Debido al gran auge que actualmente existe con respecto al estudio de la organización, la Psicología como ciencia del comportamiento que es, ha tenido que inmiscuirse en el análisis de las organizaciones, mediante la creación de un área que basa sus premisas en las diferencias individuales (ver -- capítulo I, punto 1.4), tanto en lo que a personalidad y estilo de trabajo se refiere.)

Esta área "relativamente nueva", ha sido llamada atinadamente "Psicología Industrial y Organizacional" (Howell, Op. - Cit.); esta especialidad se basa en los datos, las generalizaciones y los principios de la ciencia madre, aplicando las -- técnicas psicológicas a la solución de problemas e investigación científica en el área industrial y organizacional.

Ha sido necesaria, por tanto, la creación de esta espe--

cialidad así como de un especialista en ella; el trabajo de este profesionalista va dirigido al estudio y en general al análisis del comportamiento y desempeño humano en las organizaciones e industrias.

Aunque cabe mencionar que no todos los que utilizan la información producida por la Psicología Industrial y Organizacional son los psicólogos de profesión, debe hacerse la aclaración de que la persona en cuestión debe estar lo suficientemente capacitada para realizar las labores de ésta a fin de poder utilizar y enriquecer el trabajo cotidiano en las organizaciones en que labore.

Podemos mencionar sin embargo, que los principales psicólogos industriales, son personas capacitadas a nivel especialidad, maestría o doctorado y han sido empleados generalmente en compañías industriales, como asesores de una asociación profesional, de comerciantes, de fabricantes. También un número considerable es empleado formalmente en las organizaciones de gran tamaño y dependencias gubernamentales y aún cuando -- los psicólogos industriales por lo general han recibido empleo en las grandes corporaciones, esto no quiere decir que no existan psicólogos en las pequeñas organizaciones a las -- que benefician con la correcta aplicación de la psicología.

(Para poder tener una panorámica mejor de la importancia

que tiene la Psicología Industrial y Organizacional dentro de las empresas es necesario enumerar algunas de las tantas actividades que desarrollan los psicólogos dentro de ellas.

Al respecto algunos psicólogos industriales (McCormick, Op. Cit., Stagner, Op. Cit. y Talf, Op.Cit.), han tratado de definir su área de trabajo empíricamente.

McCallen (1959) efectuó una entrevista a 75 psicólogos y descubrió las siguientes actividades como las más relevantes en las organizaciones e industrias:

1. Selección de Personal. Selección y evaluación de empleados e investigaciones sobre estos criterios.
2. Desarrollo de Personal. Evaluación del desempeño, medición de actitudes, desarrollo de ejecutivos y consejo personal a empleados.
3. Ingeniería Humana. Diseño de equipos y productos.
4. Estudios sobre la Productividad. Actividades relativas tanto a la fatiga de los trabajadores como el ambiente físico de trabajo.
5. Administración. Actividades referentes a las habilidades administrativas.
6. Otras. Actividades sobre accidentes y seguridad, relaciones laborales..." (En Blum y Naylor, Op. Cit. - - pp.22-23).

Por su parte la división 14 en 1959 en "The Psychologist in Industry", las 7 actividades más importantes de la Psicología Industrial y Organizacional, que son:

1. Selección y pruebas.
2. Desarrollo de gerentes.
3. Consejo personal.
4. Motivación de los empleados.
5. Ingeniería humana.
6. Investigaciones y mercadotecnia.
7. Investigaciones de relaciones públicas.

Desafortunadamente como ha mencionado Bills (1943) estas actividades son más "teóricas" que reales pues según su investigación sobre el análisis de las actividades cotidianas lo llevó a concluir que los psicólogos deben ser flexibles y muy versátiles en cuanto a las actividades que les tocará desempeñar en las industrias y organizaciones pues éstas pueden ir desde la realización de entrevistas hasta la orientación personal y actividades administrativas. Además con mucha frecuencia estas actividades se superponen, teniendo que combinar dos o tres funciones dentro de las empresas.


En la actualidad y por lo que respecta exclusivamente al ámbito nacional, según Beltrán (Op. Cit.), solo un 5% de ellos labora en instituciones oficiales y la gran mayoría de

be realizar actividades más de carácter administrativo que -- realmente psicológicas.

Por último, debemos mencionar que sin embargo (el campo de la Psicología Industrial y Organizacional ofrece una amplia gama de actividades para los psicólogos, pues como Howell (Op. Cit.) ha mencionado, con mucha frecuencia la administración y por ende las organizaciones sienten la necesidad de ayuda profesional para realizar actividades tales como: la realización de entrevistas, evaluación psicológica (aplicación de pruebas), análisis de las relaciones intergrupales de los trabajadores, motivación, desarrollo de personal y otras más, para las que solamente un profesional de la Psicología tiene la suficiente competencia.)

Las actividades antes citadas, nos indican que existe -- una gama muy amplia de posibles campos de acción para el psicólogo dentro de las organizaciones; a pesar de lo anterior y basados en nuestra experiencia, consideramos que (las actividades que puede llegar a desempeñar el psicólogo son ilimitadas; podemos por ejemplo mencionar que su actividad puede partir de la propia actividad del ser humano en las organizaciones, ya que a éstos, se les recluta, selecciona, coloca, entrena, evalúa, etc. Podríamos hacer mención de tantas actividades como las del ser humano mismo, pues creemos que donde --- quiera que exista un individuo o grupo social, cabe la acción del psicólogo en beneficio del propio sujeto.)

2.5 SELECCION DE PERSONAL.

Una de las actividades más tradicionales de los psicólogos tanto en las industrias como en las organizaciones han sido el reclutamiento, selección y colocación de empleados; la selección tiene la virtud de intentar prevenir posibles conflictos entre los empleados y las organizaciones "distinguiendo" a los "buenos" y a los "malos" candidatos a laborar en las empresas, mediante el auxilio de pruebas y otras técnicas utilizadas por la Psicología Industrial y Organizacional. 

Esta actividad tiene sus raíces como ya se mencionó anteriormente, en los trabajos realizados por Hugo Mustenberg, Walter Dill Scott y Walter B. Bingham, en los albores del presente siglo; aunque cabe señalar que Mustenberg ya utilizaba pruebas psicológicas antes de 1910 para efectuar la selección en Boston Elevated Railway Company, y por su parte Scott y Bingham efectuaron en la selección de vendedores entre 1915 y 1917 cuando ambos trabajaban en el Carnegie Institute of Technology (Blum y Naylor, Op. Cit.).

* La selección es un proceso que implica llevar a cabo una serie de pasos sistematizados a fin de poder tener en nuestro poder la información más verídica para elegir a la persona más idónea para ingresar a una organización.

Cabe señalar que no hay una secuencia estandar que pudiera considerar apropiada para todos los tipos de empleados y - puestos de trabajo, pues para puestos gerenciales por ejemplo Ésta se hace más compleja; así pues, la selección no debe con siderarse como un proceso limitado a la contratación de personas, sino como un proceso mediante el cual también se puede - orientar al candidato a encontrar el empleo adecuado a sus -- capacidades (Orozco, Op. Cit.).

*Algunos autores han definido a la selección como:


La serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado (Grados, Op. Cit.).

Por su parte Schein (1960), dice que es el conjunto de -- técnicas psicométricas o no, que sirven para seleccionar a -- las personas más aptas para determinado puesto de trabajo.

Blum y Naylor (Op. Cit.), dicen que la selección como su nombre lo indica, denota escoger para su contratación, a un - subconjunto de trabajadores del conjunto total (población) de personas disponibles para su contratación en cualquier momento dado.

Arias (Op. Cit.), la selección es un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo


también adecuado.

* Podemos observar que entre las definiciones anteriores - no hay diferencias sustanciales, aún así nos parece más completa la definición propuesta por Orozco (Op. Cit. pp.25), -- quien la ha definido como: "La selección de la persona adecuada para el puesto adecuado al costo adecuado, que permita la realización personal del trabajador y en el desempeño de su puesto, así como el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio para sí mismo y para la comunidad en que se desenvuelve. De esta manera también será más útil a los propósitos de la organización." 

Así y en virtud de que las personas representan el recurso más importante en las organizaciones; el procedimiento de reclutamiento y selección de personal, debe realizarse de una forma objetiva y eficaz.

(A continuación describiremos en forma breve los procesos de reclutamiento y selección de personal.)

2.5.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

* El reclutamiento de personal (véase la figura 12), ha sido definido como la técnica encaminada a proveer de recur-- 

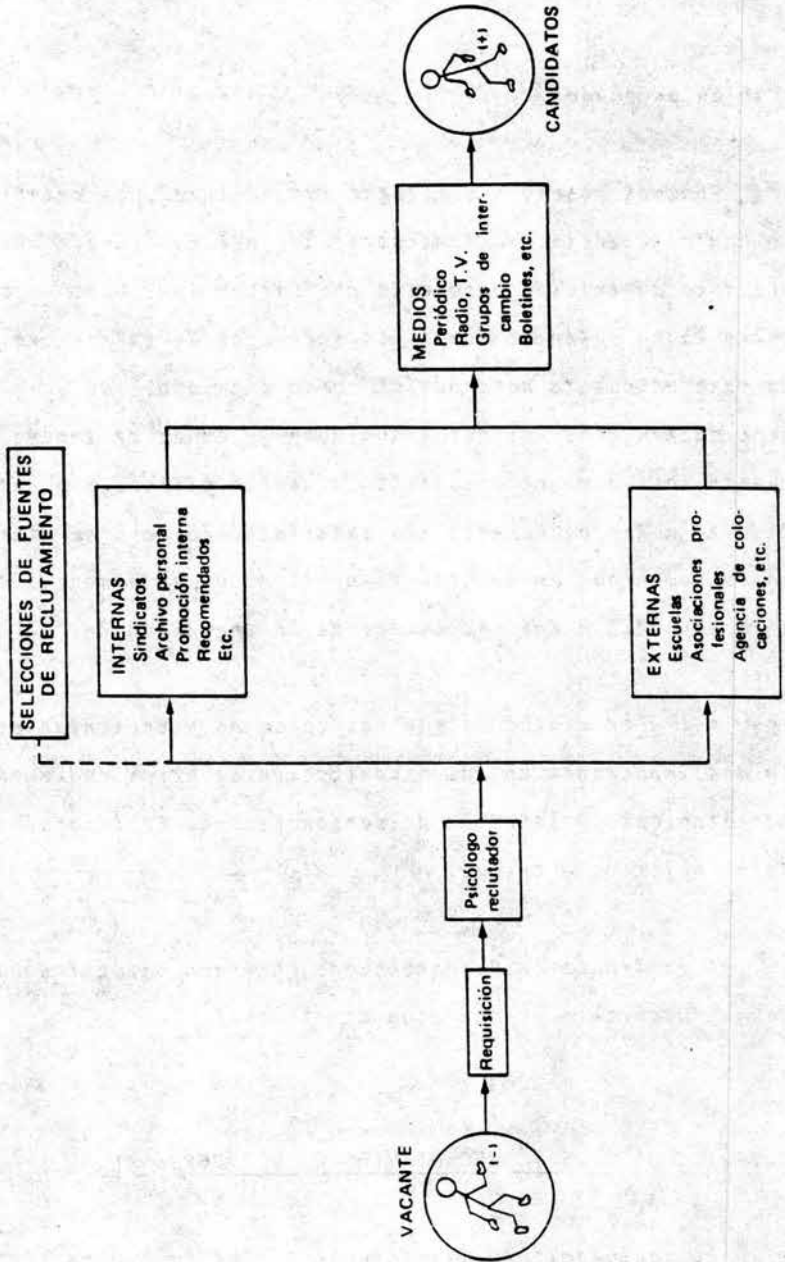


FIG. 12. PROCESO DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

sos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno (Grados, Op. Cit.).

* El objetivo principal del reclutamiento es ofrecer en -- forma oportuna, todo el elemento humano que requiera la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles (Orozco, Op. Cit.).

Por un lado es cierto que mediante la selección encontraremos al candidato "más idóneo" para el puesto vacante; pero éste, será elegido de entre las personas que hayan acudido a nuestro llamado para ocuparlo, es por esto que el reclutamiento debe realizarse de una forma eficaz para poder realizar -- una concienzuda selección de entre los aspirantes.

El reclutamiento es muy necesario e importante, pues como Orozco (Op. Cit. pp.69) ha mencionado, "la importancia del reclutamiento la podemos enfatizar al considerar que si el objetivo de la administración de personal es el conseguir y mantener una fuerza de trabajo eficiente, todo intento que se haga para lograr esta meta es un esfuerzo provechoso...el reclutamiento es la base para lograr la primera parte del objetivo y de ahí se deriva su importancia..."

* Por su parte Grados (Op. Cit.), nos dice que el reclutamiento debe realizarse a saber en 2 niveles:

1. Cuando una empresa es de nueva creación requiere de un sistema inicial que le proporcione los elementos humanos necesarios para su funcionamiento.
2. Cuando una empresa ya está constituida el reclutamiento se realiza en dos momentos:
 - A. En el momento en que la empresa tenga que cubrir determinados puestos con elementos especialmente entrenados o con alguna preparación específica.
 - B. Cuando existe una rotación constante de personal, provocada por causas externas a la organización.

* Finalmente el proceso de reclutamiento consta de las siguientes fases:

FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

Existen 2 principalmente:

- A. Fuentes Internas: se recurre al personal que ya forma parte de la empresa y no a lugares extraños a ella, dentro de este tipo tenemos:
 - a. Sindicatos. Cuando una vacante puede ser cubierta con personal del que tiene dominio el sindicato.
 - b. Archivo o Cartera de Personal. Se integra con las solicitudes de aspirantes de periodos anteriores.

- c. Familiares y Recomendados. Se boletinan las vacantes entre los trabajadores a fin de que presenten a un familiar que reúna las características solicitadas.
- d. Promoción o Transferencia interna de Personal. Se verifica si en la empresa se encuentra algún candidato que pueda ser promovido o ascendido.

B. Fuentes Externas: Se realizan cuando es necesario recurrir a fuentes ajenas a la empresa porque las habilidades deseadas son totalmente ajenas a la empresa.

- a. Profesionales o Educativas. Son instituciones que se dedican a la formación de profesionistas en las distintas áreas; en ellas se pueden encontrar personas capacitadas en la profesión requerida, para la empresa.
- b. Asociaciones Profesionales. Algunas asociaciones que proporcionan información sobre sus miembros a fin de ofrecer sus servicios.
- c. Bolsas de Trabajo. Son organizaciones que proporcionan información con respecto a las vacantes - - existentes en distintas empresas.
- d. Agencias de Colocación. Estas empresas cobran a -- las organizaciones por lo general un mes de trabajo de la persona que hayan colocado en ella.

e. La Puerta de la Calle. Es cuando un candidato llega espontáneamente a solicitar empleo.

* Los medios de difusión generalmente son de gran utilidad pues su capacidad de difusión hacen más sencillo el dar a conocer e interesar a toda la gente sobre algún puesto vacante o de nueva creación en las empresas, siendo los principales:

- A. Prensa. Es el medio más utilizado en el reclutamiento mediante anuncios generalmente de dos tipos (cerrados y abiertos) de acuerdo con los requisitos que deberá cumplir el aspirante.
- B. Radio y Televisión. Desafortunadamente éstos no son muy usados debido a su costo.
- C. Grupos de Intercambio. Que se constituyen a través de la unión de reclutadores de otras empresas y se proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus diferentes organizaciones.
- D. Boletines. Para captar recursos que se encuentran cerca de la empresa.

Dentro de la modalidad del Reclutamiento Externo (véase la figura 13) y cuando los recursos humanos no se encuentran el reclutador cuenta con 2 opciones:

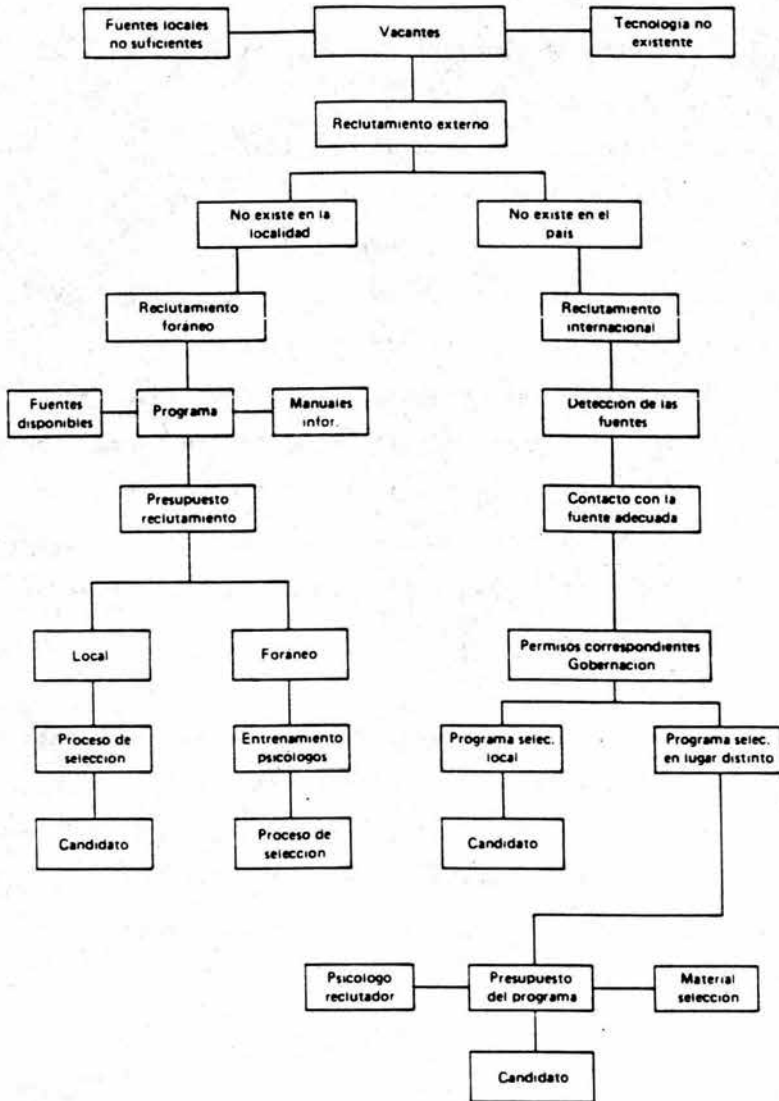


FIG. 13. RECLUTAMIENTO EXTERNO DE PERSONAL.

*1. Reclutamiento Foráneo, del que existen dos tipos:

- A. Reclutamiento Estatal. Se realiza en las principales entidades del estado utilizando los medios ya descritos pero en la localidad elegida para efectuarlo disponiendo un local a fin de recibir a los candidatos que se presenten.
- B. Reclutamiento Municipal. En algunas ocasiones el recurso humano no se encuentra en zonas urbanas y entonces éste debe realizarse en algunos municipios por medio de los procedimientos ya referidos; deben ser tomados en cuenta los siguientes aspectos:
 - a. Fuentes de Trabajo. Consiste en considerar las fuentes de trabajo en relación con el número de habitantes, así si hay poco trabajo en esa localidad es más fácil que se encuentre gente dispuesta a aceptar la oferta de empleo que se ofrece.
 - b. Sueldos. Se debe tomar en cuenta el salario de la localidad y el que se esté ofreciendo.
 - c. Antecedentes de reclutamiento. Se debe considerar si ya se ha efectuado algún tipo de reclutamiento y qué imagen ha dejado éste en la población.

- d. Apertura de Fuentes de Trabajo. Consiste en preparar el lugar en que se recibirá a los aspirantes, buscando que sea popular para la población y de fácil acceso.

Una vez realizado lo anterior se pondrán cartelones en los lugares estratégicos (parques, iglesias, terminales de camión, etc.).

2. El Reclutamiento Internacional, que se realiza cuando el recurso humano necesario en la empresa no ha podido ser localizado en el país donde esté localizada la organización.

Cabe señalar finalmente que el Reclutamiento Masivo, es una modalidad que realizan generalmente las instituciones -- del sector público y se recurre a él cuando se requiere de una gran cantidad de personal y no se cuenta con el tiempo necesario para brindar una atención especial.

2.5.1.1 CRITERIOS TRADICIONALES DE SELECCION.

* Una vez efectuado el reclutamiento, el siguiente paso en el procedimiento es elegir al candidato al puesto ofrecido - efectuando ahora el proceso de Selección de Personal propia

mente hablando.

* Los criterios para realizarla han sido sistematizados en los últimos años por un gran número de investigadores que se han avocado a analizar las posibilidades de esta actividad, creando así el Procedimiento Científico de Selección (Howell Op. Cit.).

Pero, antes de que la Psicología Industrial y Organizacional tuviera un mayor desarrollo, en las diferentes organizaciones ya se tenía la necesidad de seleccionar personal para cubrir las vacantes existentes. Pero las personas que realizaban la selección lo hacían sin tomar en cuenta las características de personalidad de los candidatos y del grupo en el cual el individuo se desempeñará, utilizando criterios de selección que podríamos llamar "tradicionales" que dan mayor importancia a las características del candidato, sin entrar a un mayor estudio del mismo.

* Los "criterios tradicionales" hoy día se siguen utilizando en las empresas que no cuentan con algún psicólogo industrial u otro profesionista afin, que les estructure un procedimiento de selección sistematizado.)

* Estos criterios tradicionales son formas de selección -- que se han estructurado en base a criterios subjetivos por --

parte de las personas que realizan la selección; entre los -- principales criterios de este tipo, tenemos:

- A. Las Recomendaciones. Este criterio se considera el -- más usual, que se genera por medio de la amistad y -- origina la colocación del recomendado en cualquier -- puesto, sin prestar atención a las aptitudes que pueda tener para ocupar el puesto.
- B. Cartas de Referencia. Este, es de escasa confiabili-- dad ya que su redacción a base de frases "estereotipa-- das" no describen directamente las cualidades de la -- persona que ha sido recomendada.
- C. Fotografía. Este criterio es de menos confiabilidad -- que los anteriores ya que ni siquiera se tiene al can-- didato físicamente presente, realizando su evaluación de forma impersonal y posiblemente se le atribuyan -- cualidades o capacidades que no posea o viceversa.
- D. Referencias Orales. Consiste en solicitar referencias respecto del candidato, en su empleo anterior o en el que actualmente desempeñe; podríamos decir que son un poco más confiables que las referencias escritas ya -- que podemos abundar más sobre los aspectos que nos in-- teresen.
- E. Fisonomía. Por lo general es utilizada en lugares don-- de se requiere seleccionar gran cantidad de gente en -- muy poco tiempo, siendo el menos confiable ya que so--

Lo se presta atención a los rasgos fisonómicos y se desconocen totalmente las capacidades del candidato.

- F. *Impresión Personal.* En éste, además del anterior se toman en cuenta los elementos como: edad, estatura, peso, forma de vestir, y se basa principalmente en el juicio que se llega a tener del candidato, pero la simple apreciación puede ser errónea dado su carácter subjetivo.
- G. *Curriculum Vitae.* En algunas ocasiones el candidato a un puesto, en contestación a algún anuncio publicitario hace una solicitud de empleo acompañada de un curriculum vitae que consiste en un historial del candidato tanto académico como personal, generalmente este criterio va acompañado de otro criterio y aunque supera a los anteriores no se tiene al candidato presente a fin de ahondar en los puntos que se tenga duda.

(Los criterios tradicionales de selección de personal citados anteriormente, han sido utilizados y siguen siendo usados en algunas organizaciones laborales en que no se ha estructurado todavía algún procedimiento sistematizado de selección de personal y se precisa llevar a cabo una selección rápida para cubrir una vacante que es urgente ocupar.)

2.5.2 PROCEDIMIENTO TECNICO DE SELECCION DE PERSONAL.

(Una de las características principales del procedimiento técnico de selección de personal, además del uso de pruebas psicológicas y la realización de una entrevista (que describiremos posteriormente), es el uso de una secuencia de pasos debidamente estructurados), siendo el procedimiento que se utiliza en forma más o menos generalizada y aunque es descrito por diferentes teóricos en forma particular, podemos encontrar -- que se mencionan algunos elementos comunes para realizarlo.)

En las figuras 14, 15, 16, 17 y 18, que se presentan en las siguientes páginas, se muestran los diferentes diagramas de selección de varios autores, donde podemos observar los pasos que proponen para desarrollar la selección de personal y que como podemos ver son similares en algunos de sus pasos.

* A continuación describiremos (el procedimiento que nos parece más apropiado para realizar la selección de personal a todos los niveles y que consideramos puede ser adaptado a cualquier tipo de organización. Según Rodríguez (1991))

A. VACANTE.

Como ya mencionamos anteriormente, la selección surge a partir de la necesidad de cubrir un puesto vacante que -

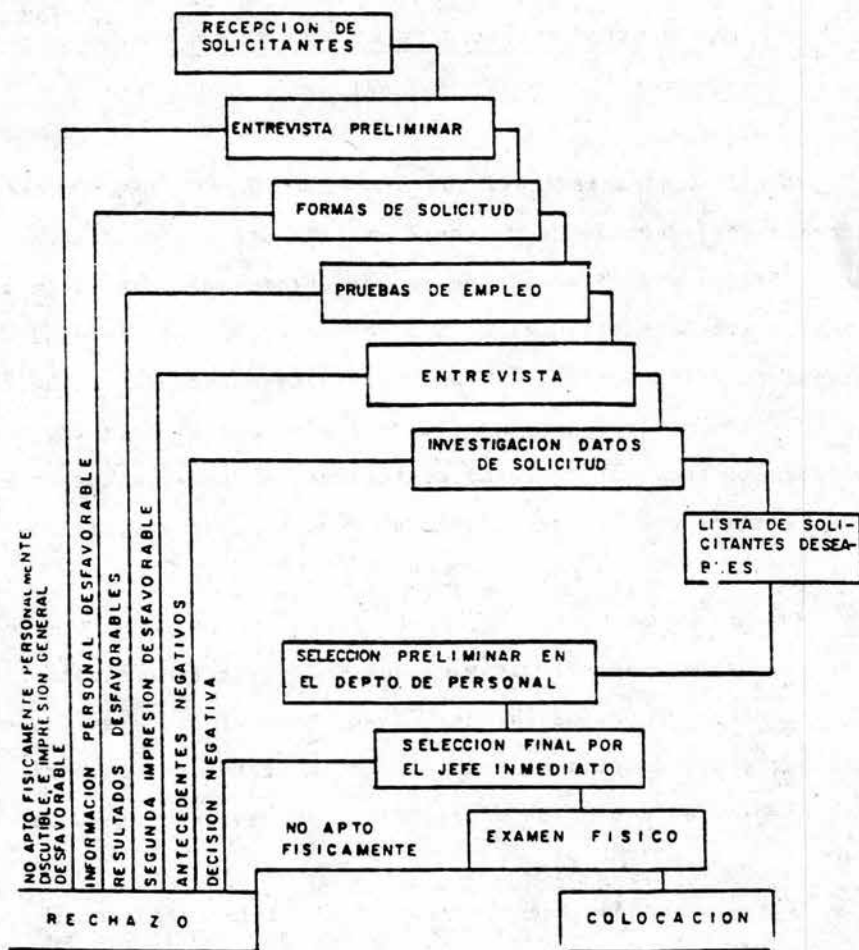


FIG. 14. MODELO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL PROPUESTO POR UHRBRECK. EN MENTAL - ALERTNEES IN EMPLOYEES PERSONAL (1936).

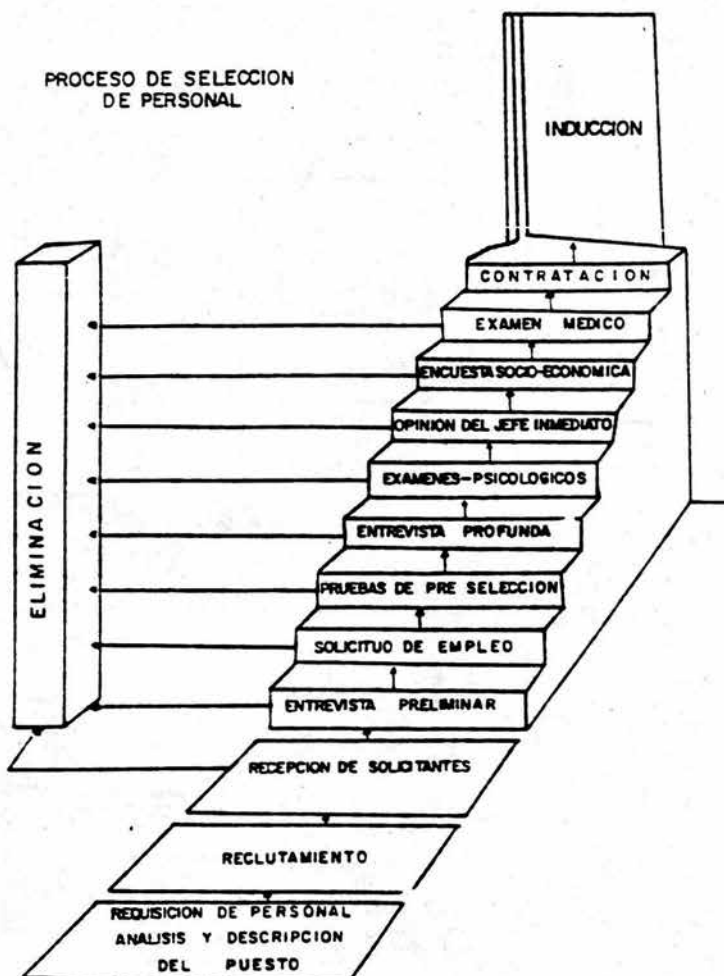


FIG. 15. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL PROPUESTO POR OROZCO (1980).

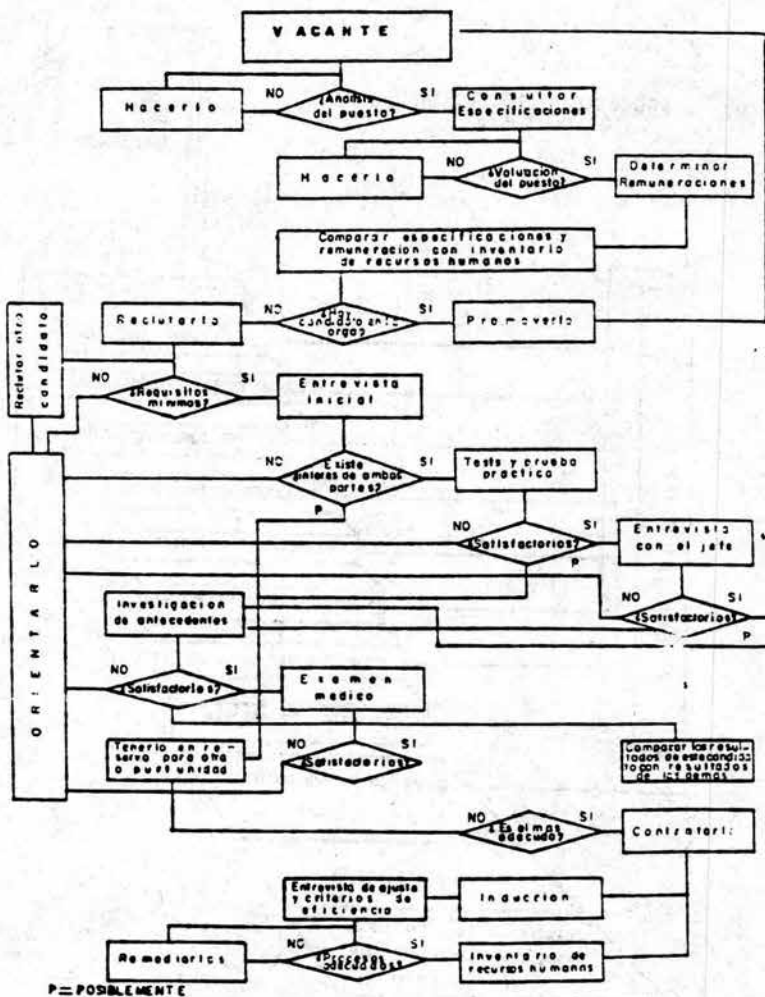


FIG. 16. DIAGRAMA DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL PROPUESTO POR ARIAS (1980).

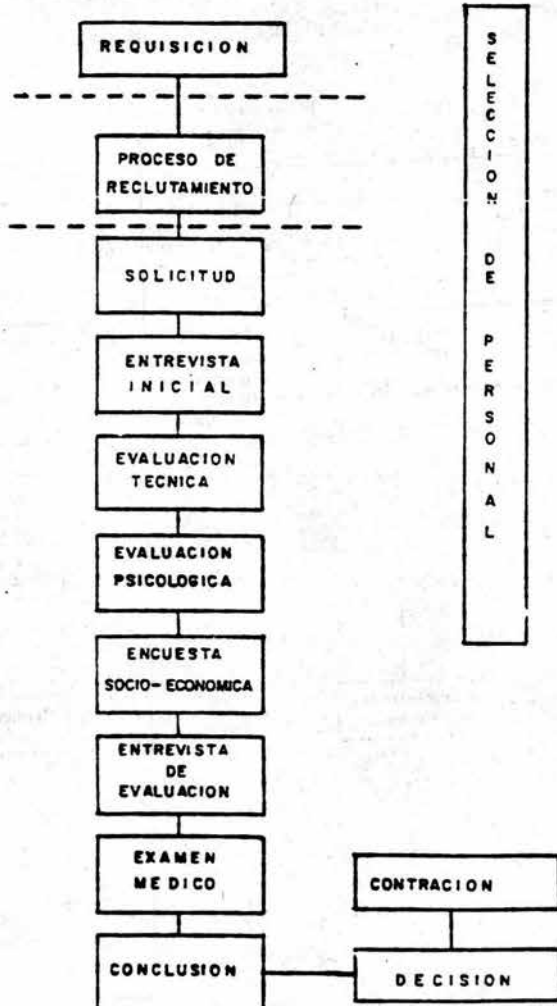


FIG. 17. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION - DE PERSONAL PROPUESTO POR GRADOS (1989).

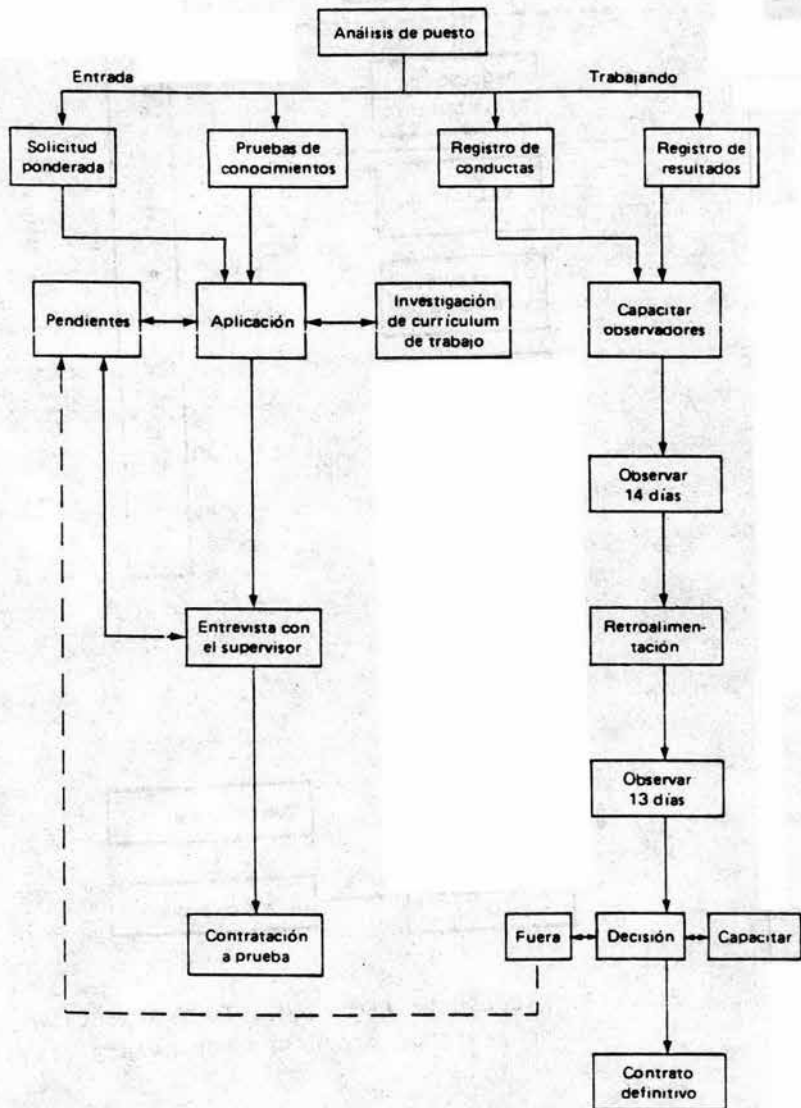


FIG.18. PROGRAMA DE SELECCION POR OBJETIVOS PROPUESTO POR JIMENEZ (1983).

Arias (Op. Cit.) ha definido como el puesto que no tiene titular; así, la necesidad de cubrir este puesto da inicio al procedimiento de reclutamiento y selección, en el que solo al final de realizar todos los pasos tendremos en nuestro poder los datos necesarios para elegir objetivamente a la persona "más apta" para desempeñar el puesto.

B. REQUISICION.

Se le nombra requisición al documento mediante el cual se notifica el reemplazo de personal o un puesto de nueva creación que debe ser cubierto; en él se señalan los motivos que lo ocasionan (el movimiento), la fecha en que deberá ser cubierto el puesto, tiempo por el que deberá realizarse la contratación, turno, horario, y sueldo. Un ejemplo de dicho documento puede ser visto en la figura 19. (a)

C. ANALISIS DE PUESTOS.

Al realizar la requisición, el psicólogo (o encargado de la selección) debe realizar un análisis de puestos, en caso de que no haya para el puesto que se necesita.

La técnica conocida con este nombre sirve a las organizaciones para coordinar eficazmente los trabajos de estas, así, es indispensable conocer con toda precisión lo que

Figura
(a)

FIG. 19. MODELO DE REQUISICION DE PERSONAL. TOMADO DE OROZCO (OP. CIT.).

MODELOS DE REQUISICION DE PERSONAL

Empresa:		REQUISICION DE PERSONAL			Fecha Recibida / /	No.:
Puesto Nuevo <input type="radio"/> *		Sindicalizado <input type="radio"/>		Permanente <input type="radio"/>		
Reemplazo <input type="radio"/> **		Confianza <input type="radio"/>		T. Determinado <input type="radio"/> ***		
Puesto:		Turno: 1o. 3o. 3o		Fecha en que se requiere / /	Descripción No.	
Bueldo: Min. Mx.	Departamento:		Sección:			
Edad Min. Mx. Sexo: Fem. Masc.	EDUCACION: Primaria <input type="radio"/> Secundaria <input type="radio"/>		Vocacional o Preparatoria <input checked="" type="radio"/> Profesional <input type="radio"/>			
Estado Civil:		Otra: _____				
Aptitudes Específicas: _____			Experiencia: _____			
Razón de Creación:						
Reemplaza:			en su mismo puesto <input type="radio"/>		en otro <input type="radio"/>	
Especifique obra determinada y/o duración del Contrato: _____						
Solicitado por:		Fecha / /	Aprobado por:		Fecha / /	Vo Bo. Depto. Personal Fecha / /

cada trabajador hace y las habilidades que requiere para hacerlo bien (Reyes, 1980).

Consiste en la separación y ordenamiento científico de los elementos que integran un puesto; por lo general casi siempre se tiene una idea global y confusa de cada puesto; pero muchos de los elementos que lo forman no están perfectamente diferenciados, requiriendo para su elaboración lo siguiente:

- a. Recabar todos los datos necesarios con integridad y precisión.
- b. Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los que debe poseer el trabajador.
- c. Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos de una manera lógica.
- d. Consignarlos por escrito clara y sistemáticamente.
- e. Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.

La forma escrita en que se consignan las operaciones materiales recibe el nombre de Descripción del Puesto.

La recopilación de los datos para efectuar la descripción puede ser realizada por diferentes formas; observación directa, informes del trabajador, informes de los

supervisores inmediatos, cuestionarios; siendo recomendable aplicar más de una a la vez a fin de obtener la información más exacta que se pueda (Orozco, Op. Cit.).

* D. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

En la Descripción del Puesto (véase la figura 20), según Reyes (Op. Cit.), podemos distinguir 3 partes.

- a. Encabezado. Que contiene los datos de identificación del puesto; con los siguientes puntos: título del puesto, número o clave que se le asigne al puesto, ubicación, anotando el departamento o sección especificando la maquinaria que será empleada por el trabajador, jerarquía y contratos, puesto inmediato superior e inferior, puestos afines, número de trabajadores que desempeñen el mismo puesto, nombre y firma del analista y del supervisor inmediato así como la fecha del análisis.
- b. Descripción Genérica. Consiste en una explicación del conjunto de las actividades del puesto en forma breve.
- c. Descripción Específica. Consiste en una explicación detallada de las actividades que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado.

La forma en que se anotan metódicamente los requisitos -

MODELO DE ANALISIS DEL TRABAJO

EMPRESA: _____

SECCION: _____

PUESTO DE TRABAJO: _____ CLAVE _____

DEPENDE DE: _____

SUPERVISA A: _____

ANALISTA: _____ FECHA _____

- I. *Descripción general del puesto:* (Se anotan las actividades y responsabilidades generales del puesto.)
- II. *Descripción específica del puesto:* (Se describen en forma más detallada las actividades y responsabilidades del puesto.)
- III. *Análisis psicobiológico del trabajo:*
 - 1) Características del lugar de trabajo
 - 2) Riesgos en la acción del trabajo
 - 3) Protección adecuada para el trabajo
 - 4) Exigencias mínimas del puesto de trabajo

FIG. 20. MODELO DE UN ANALISIS DE PUESTOS.
TOMADO DE OROZCO (OP.CIT.).

EL ANALISIS DEL TRABAJO

- A) Socioeconómicas
- B) Integridades fisiológicas
- C) Integridades psicológicas
- D) Tolerancias ambientales
- E) Jornada de trabajo
- F) Responsabilidades
- G) Supervisión
- H) Programa de adiestramiento
- I) Programa de capacitación

1. CARACTERISTICAS DEL LUGAR DE TRABAJO

<i>Calificación</i>	<i>()</i>	<i>Criterio para calificación:</i>
Espacio	()	1) Condiciones óptimas del lugar de trabajo que no requiere limitaciones especiales.
Capacidad	()	
Temperatura	()	
Ventilación	()	2) Condiciones moderadas que requieren ciertas limitaciones e implantación de normas de higiene y seguridad.
Iluminación	()	
Limpieza	()	
Suelo	()	
Estabilidad	()	3) Condiciones difíciles que requieren modificación de aptitud física óptima del trabajador y alto grado de tolerancia.
Ruidos	()	
Humedad	()	

Condiciona limitaciones: _____

2. RIESGOS DE LA ACCION DE TRABAJO

<i>Calificación</i>	()	<i>Criterio para calificación</i>
Gases	()	1) <i>Optima</i> : Cuando no existe peligro o éste es mínimo.
Polvos	()	
Humos	()	2) <i>Moderado</i> : Donde existe riesgo medio, necesidad física normal del trabajador.
Vapores	()	
Líquidos	()	3) <i>Difícil</i> : Riesgo elevado con necesidades de protección especial e integridad física óptima del trabajador.
Olores	()	
Temperatura	()	
Luminosidad	()	
Ruidos	()	4) <i>Condiciona enfermedad profesional. ¿Cuál?</i> _____ _____ _____
Electricidad	()	
Radioactividad	()	
Irritantes cutáneos	()	
Cáusticos	()	
Pesos	()	
Herramientas de mant.	()	
Caidas objetos	()	
Caidas sujetos	()	
Máquinas estáticas	()	
Máquinas transmisión	()	
Máquinas elevadoras	()	
Vehiculos	()	

3. PROTECCION ADECUADA PARA EL TRABAJO

	Si	No	Tipo de protección
De la cabeza	()	()	_____
De los oídos	()	()	_____
De los ojos	()	()	_____
De la cara	()	()	_____
Respiración	()	()	_____
De las manos	()	()	_____
Del cuerpo	()	()	_____
De los pies	()	()	_____
De la piel	()	()	_____
De la toxicidad	()	()	_____
Máquinas y ve- hículos	()	()	_____

4. REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO DE TRABAJO

A. Socioeconómicos

Estado civil: _____ Edad: _____

Grado cultura: _____ Sexo: _____

Vivienda: _____ Sueldo: _____

Economía familiar: _____

Conocimientos: _____

B. Integridades fisiológicas

	Grados	Grados de exigencias:
Función respiratoria	()	1) Más de lo normal
Función digestiva	()	2) Normal
Función cardiovascular	()	3) Mínimo
Función nerviosa sensorial	()	

Función nerviosa motora	()
Función auditiva	()
Función olfativa	()
Función visual lejana	()
Función visual cercana	()
Reflejos	()
Coordinación motora manos	()
Coordinación motora piernas	()
Coordinación motora mixta	()
Destreza manual	()
Destreza digital	()

C. *Integridades psicológicas*

<i>Características</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Criterio para clasificar:</i>
Int. verbal	()	1) Deficiente
Int. práctica	()	2) Aceptable
Aprendizaje	()	3) Superior
Atención dispersa	()	Rasgos básicos de personalidad:
Atención concentrada	()	_____
Comprensión	()	_____
Juicio	()	_____
Pensamiento abstracto	()	_____
Pensamiento concreto	()	_____
Memorización de detalles	()	Estructura de personalidad:
Memorización de ideas	()	_____
Memorización de instrucciones escritas	()	_____
Memorización de instrucciones verbales	()	_____

Percepción	()
Estabilidad emocional	()
Responsabilidad	()
Objetividad	()

D. Tolerancias ambientales a:

<i>Características:</i>	<i>Calificación:</i>	<i>Criterio para calificación:</i>
Ritmo trabajo impuesto	()	1) Óptima: como la que poseería no más del 15% de las personas.
Irritantes cutáneos	()	
Tóxicos	()	
Irritantes respiratorios	()	2) Mediana: como la que poseería más del 30% de las personas.
Ruidos	()	
Vibraciones	()	
Polvo	()	3) Mínima: como la que poseería más del 75% de las personas.
Temperatura	()	
Equilibrio	()	
Esfuerzo visual	()	
Horario de trabajo	()	

E. Jornada de trabajo

Normal:	DE _____	A _____
Especial:	DE _____	A _____
Turnos:	Matutino _____	Vespertino _____
	Nocturno _____	Mixto _____
	Variable _____	

F. Responsabilidades

Equipo _____
Dinero _____
Trámites _____
Procesos _____

G. Supervisión

Ejecutada _____ Tipo de trabajo _____
Cuántas personas _____
Recibida _____ Tipo de trabajo _____
Cuántas personas _____

H. Programa de adiestramiento

Continuo: _____ Periódico: _____
Inicial: _____ Esporádico: _____

SOBRE:

Máquinas: _____

Aparatos: _____

Herramientas: _____

Utensilios _____

Operaciones especiales: _____

Observaciones: _____

I. Programa de capacitación

Inicial: _____ Periódico: _____

Esporádico: _____

de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condición de -
trabajo que implica una labor, se ha llamado especifica-
ción del puesto.

La información que nos proporciona este procedimiento es
de vital importancia ya que según Zerga (1913) puede ser
utilizada en aspectos tales como:

- a. Transferencia y ascensos.
- b. Investigación de accidentes.
- c. Categorización y clasificación de puestos.
- d. Estudios de tiempos y movimientos.
- e. Educación y entrenamiento.
- f. Estudios sobre la salud y fatiga.
- g. Determinación de los trabajos apropiados para la tera
pia ocupacional (En Blum y Naylor, Op. Cit.).

*E. RECLUTAMIENTO DEL CANDIDATO.

Se realiza mediante las fuentes adecuadas ya descritas_
anteriormente.

*F. SOLICITUD DE EMPLEO.

Una vez que el psicólogo encargado del proceso ya cuenta
con los candidatos se procede a darles una solicitud de_
empleo para ser llenada como el ejemplo que se aprecia -
en la figura 21 de la siguiente pagina.

MODELO DE SOLICITUD DE EMPLEO CON MAYORES DATOS

ESTA FORMA DEBE SER LLENADA A MANO Y CON TINTA, PERSONALMENTE POR EL SOLICITANTE. EL HECHO DE QUE LA EMPRESA RECIBA ESTA SOLICITUD, NO SIGNIFICA QUE EL ACEPTO COMO EMPLEADO AL INTERESADO Y ESTE DEBERA ABSTENERSE DE ACUDIR AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL PARA INQUIRIR ACERCA DE SU SOLICITUD CUANDO EXISTA ALGUNA VACANTE SERA LLAMADO.

FOTOGRAFIA
RECIENTE

FECHA: _____

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE
------------------	------------------	--------

NUMERO DE LA CALLE	NUM.	DEPTO.	COLONIA O PUEBLACION	Z.P.	TELEFONO
--------------------	------	--------	----------------------	------	----------

FECHA DE NACIMIENTO	LUGAR	DIA	MES	AÑO	AÑOS CUMPLIDOS
---------------------	-------	-----	-----	-----	----------------

MARQUE CON (X) SUS SEÑAS PARTICULARES					
PIEL <input type="checkbox"/> RUBIO <input type="checkbox"/> LASTANO <input type="checkbox"/> NEGRO	<input type="checkbox"/> LACIO <input type="checkbox"/> ONDULADO <input type="checkbox"/> CHINO	PIEL <input type="checkbox"/> BLANCA <input type="checkbox"/> APINONADA <input type="checkbox"/> MORENA	OJOS <input type="checkbox"/> NEGROS <input type="checkbox"/> CAFES <input type="checkbox"/> VERDES <input type="checkbox"/> AZULES	NARIZ <input type="checkbox"/> CHATA <input type="checkbox"/> AGUILERA <input type="checkbox"/> RECTA <input type="checkbox"/> RESPINGADA	COMPLEJION <input type="checkbox"/> DELGADO <input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ROBUSTO

TIENE ALGUNA SEÑA PARTICULAR <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	PESO Kg. ESTATURA .. MIL	TALLAS CAMISA _____ PANTALON _____
USA ANTI OJOS <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	ZAFATOS Nº. _____	

MARQUE CON (X) <input type="checkbox"/> SOLTERO <input type="checkbox"/> CASADO/IGLESIA <input type="checkbox"/> CASADO/CIVIL <input type="checkbox"/> UNION LIBRE <input type="checkbox"/> DIVORCIADO <input type="checkbox"/> SEPARADO <input type="checkbox"/> VIUDO	SI ES SOLTERO CON QUIEN VIVE _____ VIVE EN EL DISTRITO FEDERAL DESDE ____ año LUGAR DE MATRIMONIO CIVIL _____ FECHA DEL MATRIMONIO CIVIL _____ NUMERO DE PERSONAS QUE SOSTIENE _____ NUMERO DE MUJOS _____ TIENE CASA PROPIA <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO PAGA RENTA <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO CUANTO PAGA _____
--	---

SITUACION FAMILIAR	NOMBRE	EDAD	OCUPACION	NACIONALIDAD
PARENTESCO				
PADRE				
MADRE				
ESPOSA				

NUMEROS DE	AFILIACION L.M.A.S. _____ REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES _____	CARTILLA Nº _____ CUMPLIO SERVICIO MILITAR <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
------------	--	---

FIG. 21. FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO.

© TOMADO DE OROZCO (OP. CIT.).

	MARQUE CON UNA (X) LOS AÑOS TERMINADOS DE ESTUDIO	1.- NOMBRE DE LA ESCUELA		LUGAR	FECHA	
		2.- DOMICILIO			DE	A
ESTUDIOS	PRIMARIA	() () () () () ()	1.-			
			2.-			
	SECUNDARIA O PREVOCACIONAL	() () ()	1.-			
			2.-			
	PREPARATORIA O VOCACIONAL	() () ()	1.-			
		2.-				
PROFESIONAL	() () () () () ()	1.-				
		2.-				
CURSO COMERCIAL U OTRO(A)	() () ()	1.-				
		2.-				
QUE ESTUDIA ACTUALMENTE *		1.-				
		2.-				

IDIOMAS	CLAVES	IDIOMAS	HABLA			LEE			ESCRIBE			TRADUCE		
			C	M	P	C	M	P	C	M	P	C	M	P
MARQUE CON UNA (X) CUBRIMIENTO DEL MANTENIMIENTO P. M. O.		INGLES.....												
		OTROS.....												

MARQUE CON UNA (X) EN CUAL DE LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES PREFERIRIA TRABAJAR

<input type="checkbox"/> CONTABILIDAD	<input type="checkbox"/> COMPRAS	<input type="checkbox"/> PRODUCCION	<input type="checkbox"/> COMPUTADOR	<input type="checkbox"/> OTROS
<input type="checkbox"/> COSTOS	<input type="checkbox"/> VENTAS	<input type="checkbox"/> MANTENIMIENTO	<input type="checkbox"/> ARCHIVO	_____
<input type="checkbox"/> CAJA	<input type="checkbox"/> PUBLICIDAD	<input type="checkbox"/> C. DE CALIDAD	<input type="checkbox"/> MECANOGRAFIA	_____
<input type="checkbox"/> CRÉDITO Y COB.	<input type="checkbox"/> DIBUJO	<input type="checkbox"/> OFICINA GRAL.	<input type="checkbox"/> TAQUIGRAFIA	_____
<input type="checkbox"/> PROGRAMADOR	<input type="checkbox"/> PERSONAL	<input type="checkbox"/> RECEPCION	<input type="checkbox"/> IMPRENTA	_____

MARQUE CON UNA (X) LAS MAQUINAS DE OFICINA QUE SIPA OPERAR :

<input type="checkbox"/> MAQUINA DE FOTOCOPIAR	<input type="checkbox"/> MAQUINAS DE CONTABILIDAD	<input type="checkbox"/> COPIADORA XEROX
<input type="checkbox"/> MAQUINAS DE CALCULAR	<input type="checkbox"/> PERFORADORA IBM	<input type="checkbox"/> COPIADORA DITTO
<input type="checkbox"/> MAQUINA DE SUMAR	<input type="checkbox"/> TABULADORA IBM	<input type="checkbox"/> ADESOGRAFO

MARQUE CON UNA (X) SI TIENE CONOCIMIENTOS EN LOS OFICIOS O ESPECIALIZACIONES QUE A CONTINUACION SE CITAN

<input type="checkbox"/> MECANICO DESELL	<input type="checkbox"/> FRESADOR	<input type="checkbox"/> CHOFER
<input type="checkbox"/> OPERADOR DESELL	<input type="checkbox"/> CEPILLISTA	<input type="checkbox"/> HOJALATERO
<input type="checkbox"/> MECANICO AUTOMOTRIZ	<input type="checkbox"/> ELECTRICISTA	<input type="checkbox"/> ALBAÑIL
<input type="checkbox"/> MECANICO DE MANEJO	<input type="checkbox"/> SOLDADOR	_____
<input type="checkbox"/> TORNERO	<input type="checkbox"/> PINTOR	_____

MARQUE CON UNA (X) EL TIPO DE VEHICULO EN CUYA CONDUCCION TENGA USTED PRACTICA :

<input type="checkbox"/> BICICLETA	<input type="checkbox"/> AUTOMOVIL	<input type="checkbox"/> CAMION	CLASE _____
<input type="checkbox"/> MOTOCICLETA	<input type="checkbox"/> TRACTOR (Motorcargas)	<input type="checkbox"/> TRAILER	LICENCIA NUM. _____

RELACION DE TRABAJOS ANTERIORES

FECHAS	1.- NOMBRE DE LA EMPRESA, Dirección.		2.- TIPO DE EMPRESA, Nombre del Jefe		3.- PUESTO INICIAL, Puesto Final		4.- SALARIO INICIAL, Salario Final		5.- PRINCIPALES FUNCIONES, Causa de Separación	
	DE mes año	A mes año	1.-	2.-	1.-	2.-	1.-	2.-	1.-	2.-
DE mes año	A mes año	1.-	2.-	1.-	2.-	1.-	2.-	1.-	2.-	
DE mes año	A mes año	1.-	2.-	1.-	2.-	1.-	2.-	1.-	2.-	
DE mes año	A mes año	1.-	2.-	1.-	2.-	1.-	2.-	1.-	2.-	
DE mes año	A mes año	1.-	2.-	1.-	2.-	1.-	2.-	1.-	2.-	
DE mes año	A mes año	1.-	2.-	1.-	2.-	1.-	2.-	1.-	2.-	

¿Cuál de esos trabajos le gusta más?

Trabaja con nosotros permanentemente o amigos? SI NO

PARENTESCO: _____ NOMBRE: _____

Sindicatos a que pertenece o ha pertenecido: 1.- _____ 2.- _____ 3.- _____

MARCAR CON X		MARCAR CON X	
TRABAJA ACTUALMENTE?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	ESTARIA DISPUESTO A RESIDIR EN CUALQUIER PARTE DE LA REPUBLICA?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
SE LE PODRIAN PEDIR INFORMES A SU JEFE ACTUAL?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	ESTARIA DISPUESTO A VIAJAR CONSTANTEMENTE?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
EN QUE FECHA PUEDE EMPEZAR A TRABAJAR?		ESTARIA DISPUESTO A TRABAJAR TURNOS?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
¿QUE EMPLEO ES EL QUE BUSCABA?		ESTARIA DISPUESTO A QUE SU DIA DE DESCANSO FUERA CUALQUIER DIA DE LA SEMANA QUE NO FUERE EL DOMINGO?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
SUELDO MINIMO QUE PODRIA ACEPTAR MENSUALMENTE?	1.		

Razón Social o Nombre de la Co. o Patrón que lo haya contratado en el I.M.S.S.

DIRECCION: _____

En caso de ocurrencia sueltos en	
Con domicilio en	Teléfono N°

REFERENCIAS		
NOMBRE	OCCUPACION	DIRECCION
1. _____		
2. _____		
3. _____		
4. _____		
5. _____		

Queda entendido que cualquier convenio entre esta Compañía y el Solicitante, se tendrá por hecho sobre la base de que lo anotado anteriormente, es exacto.

Firma del Solicitante

PRUEBA DE	INTE LIGEN CIA	APTITUDES PARA EL PUESTO											CONOCIMIENTOS PRACTICOS							
		DOMINIO OTRO	1. MECANICA	2. DESTREZA	3. DIBUJOS EN PROYECCION	4. HERRAMIENTAS	5. MEMORIA	6. NUMEROS	7. PALABRAS	8. PARTES	9. PERCEPCION	10. PRECISION	11. RAZONAMIENTO GENERAL	12. RAZONAMIENTO NUMERICO	13. RAZONAMIENTO VERBAL	TAQUIGRAFIA	MECANOGRAFIA	ORTOGRAFIA	INGLES	CONTABILIDAD
NOMBRE DE LA PRUEBA																				
	EXCELENTE APTO																			
	MUY BUENO APTO																			
	BUENO APTO																			
	REGULAR APTO CON LIMITACIONES																			
NO CALIFICADO (NO APTO)																				

Calificación: El candidato tiene aptitudes

Excelente
 Sup. Term. Medio
 Term. Medio
 Inf. Term. Medio
 Deficiente

Calificación

La solicitud suele ser una forma impresa en que se solicita al candidato los datos que son de interés para la organización a fin de conocerlo de una manera formal y que sirven para 3 propósitos principalmente:

1. Un inventario biográfico del solicitante.
2. Una guía para el entrevistador.
3. Una guía para la aplicación de las baterías psicológicas.

Las formas de solicitud por lo general contienen:

1. Datos personales.
2. Datos familiares.
3. Estudios realizados.
4. Educación o capacitación.
5. Idiomas que domina.
6. Conocimientos sobre máquinas y herramientas.
7. Conocimientos de oficina.
8. Trabajos anteriores.
9. Asociaciones o clubes a los que pertenece.
10. Pasatiempos.
11. Referencias personales.
12. Firma del solicitante.

Podemos mencionar que la forma de solicitud de empleo, -

debe ser diseñada en cada empresa de acuerdo a sus propias necesidades y objetivos.

G. ENTREVISTA INICIAL.

Que se describirá posteriormente, puesto que al ser la entrevista el primer contacto con el candidato y en la que obtendremos la información más precisa del propio sujeto, necesita un análisis más cuidadoso dentro del proceso de selección.

*H. EVALUACION TECNICA.

Consiste en la realización de las pruebas de trabajo ya que todo puesto requiere cierto tipo de conocimientos o pautas conductuales que debe realizar el trabajador y -- nos puede dar una idea de la experiencia laboral del candidato o en el caso de estudiantes el nivel de conocimientos alcanzados en sus centros educativos.

Así tenemos, que algunos candidatos cuentan con determinada experiencia laboral adquirida en otras organizaciones o bien los candidatos recién egresados de un centro de educación profesional que no tienen experiencia pero sí los conocimientos suficientes para desempeñar el puesto que solicitan.

Podemos citar por ejemplo, los exámenes de taquigrafía,

mecanografía, redacción, y ortografía para las secretarías; los de manejo y conocimiento del reglamento de tránsito para los conductores, etc.

* I. EVALUACION PSICOLOGICA.

Que se describirá posteriormente ya que reviste una mayor importancia pues evalúa la capacidad intelectual, estabilidad emocional y habilidades del candidato en relación con los requerimientos del puesto y el futuro desarrollo que la persona pueda tener dentro de la organización.

* J. ENCUESTA SOCIOECONOMICA.

Después de haber realizado la evaluación psicológica y si el candidato ha reunido las características requeridas para el desempeño del puesto; se procederá a realizar la encuesta socioeconómica.

Su objetivo primordial es conocer la veracidad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y en la entrevista inicial, así como los proporcionados por referencias y trabajos anteriores; también podemos conocer las posibles situaciones conflictivas -- que puedan influir en el desempeño al realizar su trabajo (Orozco, Op. Cit.).

Este mismo autor ha mencionado que las áreas que se deben investigar en la encuesta socioeconómica deben proporcionarnos una imagen completa del candidato y en ella deben aparecer sus datos tanto familiares como experiencia laboral; asimismo plantea 2 áreas específicas que son:

1. Estructura General. Investigando aspectos como: situación económica, organización familiar, antecedentes escolares, períodos en inactividad (tanto escolar como laboral) y motivos de la misma, antecedentes de salud, etc.
2. Estructura de Situación Laboral. Realizada confirmando las referencias con las personas que se requiera investigando aspectos como: puesto desempeñado, fecha de ingreso, ascensos y recompensas, fecha de salida y causas que la motivaron, estado de salud (enfermedades profesionales y accidentes de trabajo), desempeño (eficiencia, relaciones con los compañeros de trabajo, jefes y subordinados).

Esta etapa de la selección puede ser realizada por una trabajadora social u otro profesionista del área.

*K. ENTREVISTA DE EVALUACION.

Que posteriormente describiremos, puesto que en ella ba-

saremos nuestras conclusiones para intentar determinar - en base a la información que del sujeto obtengamos, qué tanto podrá adecuarse el individuo a la organización y - qué tanto conviene su ingreso a él como trabajador y a - la organización misma.

*L. EXAMEN MEDICO.

Como uno de los pasos finales tenemos el examen médico - que se utiliza para conocer la capacidad en general; poniendo atención a que el desempeño del trabajo no tenga - consecuencias negativas para el candidato ya que en caso contrario se deberán corregir las anomalías de salud pre - viendo exámenes periódicos y los tratamientos necesarios a fin de prevenir problemas de salud.

*M. DECISION.

Esta etapa es la final, en ella se analizan todos los -- datos obtenidos durante el proceso y al evaluarlos nos - servirán para decidir (o informar a la persona que deba - efectuarla), si el candidato es el idóneo para ocupar el puesto ofrecido.

Finalmente mencionaremos que los pasos que hemos descri - to pueden seguir o no esta secuencia, ya que esto depende de - las políticas de la organización con respecto a la selección.

2.5.3 PROGRAMA DE SELECCION PASO A PASO.

Este procedimiento ha sido propuesto por el Dr. Roberto N. McMurry (1980), quien ha mencionado que el éxito en el trabajo es el resultado de relaciones altamente complejas que implican al individuo, sus asociaciones, sus superiores, el trabajo y las condiciones bajo las cuales se realiza, así para evaluar de un modo correcto la interacción de todos estos factores, es necesario considerar al individuo como una persona en sus circunstancias y no aisladamente.

Por lo tanto la selección adecuada consiste en la comparación del solicitante, como unidad con el trabajo para asegurarse de que ambos armonizan adecuadamente.

En sus inicios el desarrollo de este programa fue una labor interdisciplinaria, desarrollado a partir de los avances logrados por la psicometría (técnica que permite medir las capacidades humanas), incluyendo a la psiquiatría, psicología clínica, sociología, política, economía y otras.

Aquí, se evalúa al candidato desde los aspectos de "si puede lograr algo" y "si en realidad lo hará"; casi siempre se evalúa a fin de si una persona es capaz de hacer algo pero el factor "lo hará" pasa siempre desapercibido.

El programa paso a paso señala 7 pasos a seguir de acuerdo al siguiente orden:

PASO UNO: DESARROLLAR ESPECIFICACIONES PARA EMPLEAR.

Se deben determinar con la mayor exactitud posible las características del empleo; no es solo llenar los requisitos con buenas referencias y antecedentes, sino que el candidato también pueda cumplir con el trabajo.

Investigamos primeramente entre un número representativo de trabajadores de un mismo puesto que describan paso a paso las tareas que realizan a fin de unificar criterios cotejarlos y definir:

1. ¿Cuál es la amplitud de la tarea?
2. ¿Qué pasos siguen para realizarla?
3. ¿Qué equipo utilizan?
4. ¿Cuáles son las condiciones de trabajo en las que las realiza?
5. La relación de su trabajo con otros en el proceso.
6. La responsabilidad de su trabajo.
7. El grado de autoridad delegada en la persona que realiza el trabajo.
8. ¿Quién da las instrucciones al empleado y quién si lo hay, recibe el producto del trabajo una vez realizado?

Se deben descartar las actividades no relacionadas directamente con el trabajo; así efectuar una decisión realista -- del trabajo.

También se debe considerar al supervisor y a los grupos de trabajo como parte del ambiente humano, debiendo tomar en cuenta:

1. La Espectativa. (¿Qué considera el supervisor como -- una acción eficiente en el trabajo?).
2. Compatibilidad del superior y el empleado.
3. Comprensión para competir entre el supervisor y el -- empleado.

Esto se hace tanto con los superiores como con el grupo de trabajo ya que si los nuevos empleados son seleccionados -- para armonizar con el grupo, éste se desempeñará sin ningún -- problema.

PASO DOS: RECLUTAR.

El reclutamiento debe realizarse de forma continua y regularmente, ya que la experiencia nos ha demostrado que un eficiente programa de reclutamiento, es básico para una firme selección de personal y proporcionar así los recursos humanos -- más adecuados a la organización.

PASO TRES: SELECCIONAR.

Aquí los métodos de selección pueden calificarse por su forma como bruta y refinada.

- A. La Selección Bruta. Se diseña para eliminar rápidamente las solicitudes no deseadas bajo una rápida apreciación que por lo general excluye la apariencia, modales, peso, estatura, edad, experiencia, etc., y en general eliminando a los candidatos que no reúnan los requisitos mínimos.
- B. Selección Refinada. Que completa a la anterior pudiendo ser de 2 tipos:
 - 1. Selección de Diagnóstico. Es eminentemente empírica y la información obtenida en los formularios se examina en detalle considerando mediante las calificaciones del candidato sus puntos fuertes y débiles.
 - 2. Selección Ponderada. Que se desarrolla por medio de procedimientos estadísticos analizando el punto hasta el cual se puede predecir el éxito en el trabajo, considerando factores como: edad, educación, estado civil, etc.

PASO CUATRO: PROBAR.

En este, se utilizan las pruebas psicológicas, ya que --

Éstas proporcionan medidas del solicitante como: habilidad - mental, aptitudes, destrezas y capacidades.

PASO CINCO: VERIFICAR LAS AFIRMACIONES DEL SOLICITANTE.

En este paso se recaba más información sobre el candidato mediante la comprobación en sus empleos anteriores y verificando lo dicho por ellos.

PASO SEIS: ENFOCAR LOS FACTORES "PUEDE HACER" Y "HARA".

En este paso la entrevista planificada es la que completa el cuadro de información sobre el punto "hará".

En la entrevista planificada se deben observar una serie de factores (investigando su carácter y patrones de hábitos), que nos ayudarán a tener una idea más concreta de las características de personalidad del solicitante para poder predecir con más acierto si el candidato hará lo que se necesita y si podrá desempeñarse en el empleo.

Dejó *JOJO*
PASO SIETE: REALIZAR LA EVALUACION COMPLETA.

El paso final de este procedimiento de selección consiste en realizar la evaluación completa. Este es un paso crítico ya que el entrevistador "armoniza" las calificaciones del solicitante con los requerimientos del trabajo y toma una decisión relativa a su conveniencia para la ocupación de la plaza vacante y debe ser acorde con la predicción específica del

entrevistador sobre el probable éxito del solicitante si es empleado.

2.5.4 SELECCION POR OBJETIVOS.

Este método de selección fue propuesto por el psicólogo mexicano Alvaro Jiménez Osornio, quien lo denominó "Selección por Objetivos", debido a que en éste se enfatiza la calificación del candidato por los resultados que éste obtenga directamente de la ejecución del trabajo; y no en base a apreciaciones subjetivas (Jiménez, 1983).

Para efectuar este procedimiento es necesario contar con la información necesaria sobre las funciones y resultados --- prescritos para el puesto a seleccionar; el psicólogo debe -- utilizar entonces la técnica descrita como análisis de puestos o de labores y a la observación directa de las funciones -- mediante el uso de los registros observacionales (de intervalo, flash, de actividades planeadas, etc) (Jiménez, Op. Cit.).

El objeto de los registros mencionados es definir aquellas conductas así como los resultados que son indispensables para la ejecución adecuada de las actividades del puesto (establecimiento de requisitos).

Con los resultados obtenidos del análisis de puestos se realizan dos tipos de registros, uno para la conducta y otro para los productos. Además con esta información se elabora -- una solicitud ponderada y pruebas de conocimiento para la estimación de pre-requisitos o repertorios de entrada de los candidatos a ocupar el puesto en forma definitiva (Jiménez, Op. Cit.).

Ponderar una solicitud es darle pesos a cada uno de sus datos en relación con los requisitos establecidos: uno de cancelación y otro progresivo.

Las pruebas de conocimiento tienen como base la información del análisis de puestos con respecto a las actividades de mayor importancia para lograr los objetivos del puesto.

Así, a todo solicitante al puesto vacante se le aplica -- una evaluación de entrada por medio de una solicitud ponderada y pruebas de conocimiento, investigando la veracidad de -- datos que proporciona o sobre su curriculum de trabajo; los -- que obtengan mayores puntajes son presentados al supervisor, -- quien decidirá la contratación de uno de ellos y los reportes de los que no avanzaron pasan a ser archivados en los pendientes.

Después que se ha contratado al candidato, se presentará

a sus labores, donde será observado por personas entrenadas - en medir la conducta mediante los registros de conductas y -- los registros de resultados que refieren la ejecución durante 14 días.

El 15/o. día se cita al candidato contratado a una entre vista para darle el "feed-back" (retroalimentación) sobre sus conductas y resultados registrados. Posterior a la entrevista el candidato continúa trabajando, para realizar un registro - durante 13 días más, para precisar los cambios en la conducta y sus resultados.

Una vez realizado este procedimiento se tomará la deci- sión sobre la contratación definitiva, capacitar o dar de ba- ja y buscar en las solicitudes pendientes algún sustituto.

Las ventajas que plantea este sistema son:

- A. El establecimiento exacto de la conducta que se regis- trará en términos objetivos.
- B. El seguimiento de los pasos del sistema de flujo de - este procedimiento garantiza una observación sistema- tica de los hechos conductuales sin recurrir a las in- terpretaciones y/o predicciones psicológicas, sino -- que por el contrario, la predicción es en base a las tas- tareas y ejecuciones para las que fue contratado.

Objeciones al procedimiento:

- A. El elaborar un análisis de puesto tan preciso es demasiado lento.
- B. Objeciones de tipo legal determinadas en el artículo 35 de la Ley Federal de Trabajo.
- C. Objeciones populares. Estas se refieren a que una persona que se siente observada puede presentar la mejor conducta y después de sentirse seguro en el empleo ya no le interesará seguir realizándola.
- D. Objeciones técnico-administrativas. Que se refieren a que si el candidato no resulta el adecuado, se tiene que valorar y volver a contratar a otro y esto representa una pérdida de tiempo para el departamento de personal (Jiménez, Op. Cit.).

2.6 LA ENTREVISTA PSICOLOGICA EN EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL.

* (La entrevista constituye uno de los pasos más importantes del proceso de selección; todos los profesionistas que tratan problemas de tipo humano utilizan la entrevista psicológica, este término puede entenderse en dos sentidos, el primero trata sobre la entrevista conducida psicológicamente y sus objetivos pueden ser muchos (curar, vender, juzgar, etc.) guían

do la conversación de acuerdo a ciertas reglas de índole psicológica y tomando en cuenta todos los factores situaciones - que se presenten; el segundo incluye a aquellos profesionistas (psicólogos prácticos) para quienes la entrevista es psicológica por su finalidad o por lo menos en un sentido psicosocial, podemos decir que para ellos la entrevista psicológica es una técnica de estudio y observación del comportamiento humano con miras a diferentes problemas que atañen a la Psicología, Sociología, Salud mental, etc. (Nahoum, 1985).

*Así, la entrevista ha sido definida por distintos autores como:

"La entrevista es un método para reunir datos durante -- una consulta privada o una reunión; una persona, que se dirige al entrevistador cuenta su historia, da su versión de los hechos o responde a las preguntas relacionadas con el problema estudiado o con la encuesta emprendida... este método puede comportar la aplicación de las técnicas de observación y del rating (estimación) y tiene aspectos comunes con la técnica del cuestionario" (Symonds, en Nahoum, Op. Cit. pp.7).

Por otro lado, "el diccionario Webster señala algunas derivaciones de la palabra entrevista. Una de estas derivaciones en particular sería conveniente tenerla en mente: entrevista proviene de la palabra francesa "entrevoir", que signi-

fica verse uno al otro, pero que también incluye ver imperfectamente, dar un vistazo a. El entrevistador ve imperfectamente en la entrevista tan solo dá un vistazo al entrevistado... El diccionario American College, define a la entrevista como un encuentro de personas cara a cara especialmente para -- una conferencia formal (en Morgan y Cogger, 1975, pp-2).

En "Como entrevistar", Bingham, Moore y Gustad, afirman - que una entrevista es una conversación dirigida a un propósito definido, diferente a la satisfacción en la conversación - misma. Los autores utilizan la palabra conversación muy ampliamente e incluyen la interacción total entre el entrevistador y el entrevistado; no solo las palabras, sino también los ademanes, posturas, expresiones faciales y otro tipo de comportamiento. La entrevista tiene un propósito definido y es - un evento planeado más que un suceso. Es un proceso interactivo que involucra mucho más de la comunicación que el simple - hablar y escuchar (Nahoum, Op. Cit.).

De acuerdo a las definiciones anteriores, (una entrevista es una conversación con cierto propósito, cuyo fin principal es recoger hechos, el entrevistador debe influir en el sujeto a fin de llevarlo a cooperar en el descubrimiento de los hechos.)

* ^{Se puede} Podemos distinguir 3 tipos de entrevista: a) la entrevista

ta de diagnóstico, cuyo propósito es recoger la biografía del sujeto e intentar determinar a través de lo que dice, sus opiniones, actitudes y características personales; b) la entrevista terapéutica de consejo y orientación que procuran readaptar a los sujetos a reorganizar sus sentimientos y acciones y; c) la entrevista de investigación (por ejemplo la que se utiliza en los análisis de puestos de trabajo), que procura reunir entre personas competentes los datos útiles para la investigación emprendida) (Nahoum, Op. Cit.).

✕ Finalmente (la entrevista de selección, cuyo propósito principal consiste en determinar la adecuación de un candidato para una oportunidad específica en una organización dada; también proporciona al solicitante información acerca del trabajo. los requisitos que deberá reunir, la organización, sus políticas y sus prácticas, además intenta crear un sentimiento de buena voluntad hacia el patrón en prospecto independientemente de los resultados de la entrevista (Morgan y Cogger, Op. Cit.).)

La preparación de la entrevista, es por tanto, de vital importancia, siendo necesario que el entrevistador sepa claramente qué desea obtener de la misma y cuáles serán sus objetivos, debiendo reunir la mayor información sobre la persona -- que va a entrevistar.

(Una de las tareas del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista, es muy importante - que ésta se lleve a cabo en un ambiente físico agradable, pero es más importante aún el ambiente psicológico de ésta, ya que este ambiente prepara a los participantes a una comunicación recíproca de ideas, sentimientos, actitudes, etc., desde el instante en que se ven el entrevistador y el entrevistado, entran en juego aspectos de toda índole, mismos que pueden -- acelerar notablemente el logro del resultado que se desee.)

La entrevista lleva consigo un intercambio de información que es esencialmente personal, sin embargo, dicha información no puede obtenerse hasta que las relaciones entre el - entrevistador y entrevistado sean lo suficientemente cercanas como para vencer la natural resistencia del sujeto.

Si tomamos en consideración que el entrevistado se encuentra ante una situación nueva que le genera angustia, una breve plática preliminar, que no involucre áreas emocionales, le dará la oportunidad de tranquilizarse.

(El rapport es una parte esencial de la entrevista, éste ha sido definido como la situación que vence la resistencia - del sujeto y permite el flujo de información. Esta relación - implica una corriente de empatía y de comunicación y una actitud emocional positiva del entrevistado hacia el entrevista--

dor; el propósito del rapport es "romper el hielo" y generalmente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes, mostrando cordialidad y un poco amistoso con el candidato.)

La cima de la entrevista es una etapa que se refiere a la realización de esta en sus aspectos claves que deberán --- abordarse con mayor atención y que nos proporcionarán la información más delicada y exacta requerida para la selección.

Grados (Op. Cit.), ha mencionado algunos de los aspectos claves sobre los que el entrevistador debe enfocar su atención:

- A. Area Escolar o Profesional. Datos relativos a estudios, profesión, especialización, desde su inicio hasta la fecha de la entrevista.
- B. Area Familiar. Datos relativos al núcleo familiar, -- abarcando: relaciones interpersonales, valores familiares, etc.
- C. Area de Experiencia Laboral. Datos relativos al tiempo en que se ha desempeñado el candidato, en qué área puestos ocupados, lugares en que lo ha hecho, etc.
- D. Area Social. Datos relativos a las relaciones sociales del sujeto en un ambiente fuera del núcleo familiar, clubes, organizaciones y grupo de amigos que --

frecuenta.

(Finalmente faltando 5 ó 10 minutos para terminar la entrevista se dá el cierre, anunciando al sujeto que se acerca el final de la entrevista, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas necesarias y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma; se debe asimismo, proporcionar información sobre el tipo de trabajo que realizará si es que es aceptado, ya que en caso contrario debemos orientarlo sobre el mercado de trabajo existente a fin de que el sujeto obtenga un beneficio personal y que sienta que la entrevista valió la pena y que el no ser aceptado implica una derrota, - sino por el contrario, que sea un estímulo para buscar el empleo que le permita explotar más sus potencialidades que ahora conoce.) Un formato de entrevista es presentado en la figura 22 de la siguiente página.

2.7 LA EVALUACION PSICOLOGICA.

(Los exámenes psicológicos han sido definidos como: la situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examina-

ENTREVISTA

NOMBRE: _____
 apellido paterno apellido materno nombre

PUESTO: _____ EMPRESA: _____

FECHA: _____
 día mes año

INSTRUCCIONES:

La finalidad de la entrevista es obtener información objetiva, en cantidad y forma adecuada.

Deben obtenerse respuestas amplias y elaboradas y el ENTREVISTADOR debe CERCIORARSE TOTALMENTE DE QUE ES "GENTE DE TRABAJO"

Es nuestra política general de reclutamiento seleccionar aquellas personas dotadas de una intensa voluntad y determinación de vivir. VIVIR = TRABAJAR.

1. ¿Cuáles son sus diversiones?

2. ¿Qué periódicos y revistas acostumbra leer?

3. ¿Pertenece o ha pertenecido a Grupos, Asociaciones, Equipos?

4. ¿Cómo esta integrada su familia?

PAPA: _____
 ¿Vive? Ocupación Ingresos

MAMA: _____
 ¿Vive? Ocupación Ingresos

ESPOSA: _____
 Edad Ocupación Actual Ocupación Anterior Ingresos

HIJOS: _____
 Edades Sexo Ocupación

HERMANOS: _____

FIG. 22 MODELO DE ENTREVISTA UTILIZADO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR PRIVADO.

5. ¿Durante sus estudios vivió separado de su familia? _____

6. ¿Posteriormente con quién ha vivido? _____

7. ¿Qué enfermedades ha tenido? _____

8. ¿Qué le gustó más de sus tiempos de estudiante? _____

9. En resumen, ¿En qué consistió su último trabajo? _____

10. ¿Cómo fue que entró a trabajar ahí? _____

11. ¿Cómo era el ambiente de trabajo? _____
12. ¿Estuvo sindicalizado? _____
13. ¿Le fue de alguna utilidad el sindicato? _____
14. ¿Por qué se retiró de la Empresa? _____
_____ *Detalladamente*
15. Cuánto fue de su liquidación económica? \$ _____
17. Podemos solicitar informes de Usted? _____ ¿A quién? _____

18. En resumen que otros trabajos ha tenido _____

19. ¿Por qué acudió a esta empresa? _____

20. ¿En qué otro lugar ha buscado trabajo? _____

21. Diga 3 cualidades positivas de su forma de ser

1. _____
2. _____
3. _____

22. Diga 3 defectos negativos que debe mejorar en su forma de ser

1. _____
2. _____
3. _____

23. De toda sus vida cuál es lo que le ha dado la mayor satisfacción

24. De toda su vida cuál es lo que no ha realizado (deseo incumplido)

25. ¿Quiere hacerme algún comentario?

NOTA DEL ENTREVISTADOR

- a) ¿Tiene alguna duda sobre la veracidad de las respuestas? _____
- b) ¿Su aspecto físico, su arreglo personal y su trato (modales y lenguaje), corresponden a los requisitos del puesto? _____
- c) ¿Qué aspectos problemáticos tiene el candidato? _____
- d) ¿Qué aspectos ventajosos tiene el candidato? _____
- e) ¿Alguna otra observación? _____

ENTREVISTADOR _____ SUPERVISOR _____

do, ya sea cualitativamente, ya sea tipológicamente (Píchot, 1980).

(Una de las principales características del procedimiento técnico de selección de personal, es el uso de pruebas psicológicas que ya hemos definido. Con el uso de ellas, se pretende hacer un estudio del individuo en lo relativo a su personalidad, inteligencia, conocimientos, capacidades y aptitudes; así, la introducción de la psicometría en la selección de personal marca una diferencia sustancial en relación con los criterios tradicionales de selección).

Al igual que la entrevista, la evaluación psicológica es un paso que requiere de mayor importancia dentro del proceso de selección ya que como se mencionó anteriormente, en él se evalúan diferentes aspectos psicológicos del individuo y se relacionan con los requerimientos del puesto que desempeñará así como el futuro desarrollo de éste dentro de la organización.

Actualmente los exámenes psicológicos han sido aceptados por muchas instituciones para intentar predecir la conducta de las personas dentro de las organizaciones, existiendo un gran desarrollo de éstos que van desde los que miden la inteligencia, los rasgos de la personalidad, habilidades, etc. pudiendo ser psicométricos y proyectivos.

2.7.1 BREVE HISTORIA DE LOS TESTS PSICOLÓGICOS.

Uno de los primeros problemas que estimularon el desarrollo de los tests psicológicos, fue la identificación de los débiles mentales. Los orígenes de los tests se pierden en la antigüedad, Dubois (1966) presenta un sugestivo y entretenido relato del sistema de exámenes para la administración pública que prevaleció en el imperio Chino unos 3,000 años. Entre los antiguos griegos, los exámenes constituían un complemento integrado en el sistema educativo. Las pruebas se empleaban para el dominio tanto de las habilidades físicas como de las intelectuales (Anastassi, 1984).

El biólogo inglés Sir Francis Galton fue el principal -- promotor del movimiento a favor de los tests, en 1884 estableció un laboratorio antropométrico en la exposición internacional, en donde pagando 3 peniques, los visitantes podían conocer la medida de algunos de sus rasgos físicos y pasar por -- tests de agudeza visual y auditiva, energía muscular, tiempo de reacción y otras funciones sensomotoras sencillas. Con estos métodos se fue acumulando gradualmente el primer gran -- cuerpo sistemático de datos sobre las diferencias individuales en los procesos psicológicos sencillos.

El psicólogo americano James Mckeen Catell ocupa una posición especialmente destacada en el desarrollo de los tests --

psicológicos. Catell demostró gran actividad tanto en el establecimiento de laboratorios de Psicología Experimental, como en la difusión de los tests. En 1890 Catell empleó por primera vez en la literatura psicológica la expresión "test mental", en un artículo donde se describían una serie de tests que se aplicaban anualmente a los estudiantes universitarios en un intento de determinar su nivel intelectual.

Krapelin (1895), que estaba interesado principalmente en el examen clínico de los pacientes psiquiátricos, preparó una larga serie de tests para medir lo que él consideraba factores básicos en la caracterización de un individuo.

En 1904 Binet en colaboración con Simon, preparó la primera escala de Binet-Simon, en 1905 contaba ésta de 30 problemas o tests colocados en orden creciente de dificultad. Los tests psicológicos estaban destinados a cumplir una amplia variedad de funciones, con especial preferencia para el juicio, la comprensión y el razonamiento, que Binet consideraba componentes esenciales de la inteligencia.

De esta forma los tests psicológicos se han desarrollado hasta nuestros días, especializándose cada vez más, dando mejores resultados en la Selección de Personal; cuando son utilizados adecuadamente y son evaluados por personas especializadas en este campo, como lo son los psicólogos.

Un test psicológico constituye esencialmente una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta. La función de los tests psicológicos consiste en medir diferencias entre los individuos en distintas ocasiones. Las pruebas o tests psicológicos son como las pruebas en cualquier otra ciencia, en cuanto que las observaciones se realizan sobre una muestra pequeña, pero cuidadosamente escogida, de la conducta de un individuo. Aquí el psicólogo procede de manera muy parecida a como lo hace el químico que examina la sangre de un paciente o un suministro de agua de la ciudad, analizando una o más muestras de él. Si el psicólogo desea comprobar el vocabulario de un niño (por ejemplo), o la aptitud de un empleado para realizar cálculos aritméticos, o la coordinación visomotora de un piloto, examina la ejecución de los mismos en un conjunto representativo de palabras o problemas aritméticos o de test motores (Anastassi, Op. Cit.).

Así, para que un test sirva realmente al psicólogo laboral debe considerar los siguientes aspectos:

- A. Tipificación. Esta supone uniformidad de procedimiento en la aplicación y puntuación del test.
- B. Fiabilidad. Se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por los mismos individuos cuando son examinados con el mismo test en diferentes ocasiones y existen diferentes tipos de fiabilidad:

1. *Fiabilidad de Repetición, o Fiabilidad de Retest.* - Consiste en la repetición o aplicación de un test por segunda ocasión. El coeficiente de fiabilidad en este caso es simplemente la correlación entre las puntuaciones obtenidas por los mismos sujetos en las dos aplicaciones del test.
2. *Fiabilidad de la forma Equivalente.* En esta se pueden dar a los sujetos una forma de test en la primera ocasión y otra forma paralela en la segunda. La correlación entre las puntuaciones obtenidas en las formas, representa el coeficiente de fiabilidad del test.
3. *Fiabilidad de División en Mitades.* Partiendo de una sola aplicación de una forma de test, es posible llegar a la medida de su fiabilidad siguiendo varios procedimientos de la división en mitades. Se obtienen dos puntuaciones para cada individuo, dividiendo el test en mitades comparables.
4. *Fiabilidad de Kuder-Richarson.* Este método para hallar la fiabilidad de un test, también con una sola aplicación de una forma, se basa en la consistencia de las respuestas de los sujetos a todos los elementos.

Este método realiza el término de Coeficiente de correlación. En esencia un coeficiente de correla-

ción (r) expresa el grado de correspondencia, o relación entre dos conjuntos de puntuaciones, así el individuo que puntúa más alto en la variable 1, obtiene también la puntuación más elevada en la variable 2, el que logra el segundo puesto en la variable 1, es también el segundo en la variable 2, y así sucesivamente hasta el individuo de puntuación más baja del grupo, existirá una correlación perfecta entre las variables 1 y 2, cuyo valor será +1.

- C. Validez. Esta se refiere a lo que un test mide y a cómo lo mide, fundamentalmente todos los procedimientos para determinar la validez de un test se basan en las relaciones entre la actuación de dicho test y otros hechos observables independientes, relativos al rasgo de conducta que se está considerando (Anastassi, Op. Cit.).

Existen varios tipos de validez:

1. Validez de Contenido. Supone esencialmente que el examen sistemático del contenido del test para determinar si comprende una muestra representativa de la forma de conducta que ha de medirse.

2. *Validez Empírica o de Criterio.* Indica la eficiencia de un test en la predicción de la conducta del individuo en situaciones específicas.
3. *Validez Estructural.* Es el grado en que el test mide una elaboración o un rasgo teórico.

D. *Objetividad.* Un test debe ser objetivo, esto quiere decir, que la aplicación, la puntuación y la interpretación de las puntuaciones son objetivas en cuanto -- son independientes del juicio subjetivo del examinador en particular. Cualquier individuo debería teóricamente, obtener una puntuación idéntica en un test, independientemente de quien lo examine.

Así, a pesar de los problemas en que se ha incurrido en la aplicación de los test y a pesar de los numerosos ataques en su contra, el método de los tests se ha desarrollado ampliamente, multiplicándose las técnicas y creándose toda una rama de la estadística para favorecer a su interpretación.

2.7.2 CLASIFICACION DE LOS TESTS PSICOLOGICOS.

Los tests pueden clasificarse de acuerdo a diversos criterios, como:

- A. Según sus características exteriores:
 - a. Realización lápiz-papel.
 - b. Ejecución.
 - c. Orales.

- B. Según su administración:
 - a. Individuales.
 - b. Colectivos.

- C. Según su duración.
 - a. Tiempo límite.
 - b. Sin tiempo límite.

- D. Según la forma de contestarlo:
 - a. De opción múltiple.
 - b. De dos opciones.
 - c. Respuestas abiertas.

Pichot (Op. Cit.), clasifica a los tests psicológicos de la siguiente forma, basando su criterio principalmente en la funcionalidad de los mismos:

- A. Tests de eficiencia, divididos además en:
 - a. Tests de aptitudes.
 - b. Tests de conocimientos.
 - c. Tests de inteligencia.

- B. Tests de personalidad, que también son divididos en:
- a. Cuestionarios a los que se pueden ligar las escalas graduadas.
 - b. Tests objetivos de personalidad (psicométricos).
 - c. Técnicas proyectivas.

Pichot (Op. Cit.), considera a los tests de intereses y valores como parte de los tests de personalidad dentro de los cuestionarios.

A continuación intentaremos explicar brevemente algunas de sus principales características.

TESTS DE APTITUDES.

Las aptitudes son las capacidades para adquirir determinados conocimientos o habilidades y ejecutar así determinada actividad o empleo. Un niño que tiene habilidades mecánicas (por ejemplo), tendrá posibilidades de ser capaz en ella por que el entrenamiento adecuado le preparará para adquirir esa habilidad.

Estos tests miden las aptitudes potenciales de los sujetos, tales como: relaciones espaciales, habilidades numéricas habilidades mecánicas, así como otros tipos de destrezas.

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

TESTS DE INTELIGENCIA.

Derivados estos en su mayoría, sobre todos los colectivos, de las escalas Army Alfa y Army Beta que fueron utilizados por Yerkes (1919) en el ejército norteamericano (Dunnette y Kirchner, Op. Cit.).

Estos tests han intentado medir cómo los sujetos enfrentan diferentes problemas de la vida, la conducta que emiten en diferentes problemas y las formas de reacción de los individuos.

Es muy frecuente confundir inteligencia con facultades mentales, debemos por tanto aclarar ahora en qué se diferencia la capacidad mental y la inteligencia. La vida misma establece esta diferencia; el examen psicológico mediante los tests puede indicar una capacidad mental muy elevada, pero el individuo puede fracasar en la vida práctica. Un niño puede ser muy capaz en matemáticas y al realizar algún mandado fracasar porque no sabe calcular el dinero, el tiempo, etc. Así por inteligencia generalmente se entiende una relación entre

el individuo y la realidad de la vida, pero esta capacidad -- no solo está determinada por la capacidad mental, sino también por los factores afectivos y demás. En consecuencia la capacidad mental puede ser una herramienta perfecta, pero depende de la inteligencia el uso que de ella haga el individuo (Szekely, 1983).

La inteligencia es la capacidad general del individuo para ajustar (adaptar) concientemente su pensamiento a nuevas exigencias. Es una capacidad de adaptación mental general a nuevos deberes y condiciones de la vida (Szekely, Op. Cit.).

TESTS DE INTERESES.

Los inventarios, cuestionarios, registros, etc. de intereses contienen un conjunto más bien amplio y variado de -- ítems, los cuales se consideran una muestra representativa -- del universo de intereses vinculados con los aspectos vocacionales de la personalidad. Una vez confeccionada la prueba se aplica a grupos de individuos que ejercen diferentes oficios, ocupaciones y profesiones. De esta forma se obtienen normas de distintos intereses en estos grupos de población. Los -- autores de los inventarios de intereses tratan de obtener normas para el mayor número posible de ocupaciones y profesiones. Otras pruebas consisten en un inventario muy amplio de --

profesiones y ocupaciones.

Su justificación consiste en que al comparar a las distintas personas que ejecutan trabajos semejantes, hay razones para creer que aquellos a quienes no les gusta su trabajo, no obtienen el mismo rendimiento ni alcanzan la misma perfección en él, así como tampoco permanecen tanto tiempo en el empleo, como los que tienen afición a su trabajo y lo desempeñan con gusto. Asimismo, quienes desarrollan trabajos por los cuales tienen poco o ningún interés, no tendrán oportunidad de alcanzar la satisfacción tan importante que produce el realizar algo a gusto (Tiffin y McCormick, 1980).

TESTS DE PERSONALIDAD.

Aunque el término personalidad se emplea a veces en un sentido más amplio, en la terminología psicométrica convencional, los tests de personalidad son instrumentos para la medida de las características emocionales, motivacionales, interpersonales y de actitud, como contrapuesta a las aptitudes (Anastasi, Op. Cit.).

Es bien sabido que el término "personalidad" ha sido definido por bastantes teóricos, sin embargo, la definición al parecer más aceptada es la de Allport que la define como la -

organización dinámica, individual de aquellos sistemas psicofísicos que determinan la singular adaptación del individuo a su ambiente (Anastassi, Op. Cit.).

Para Raymond Catell la personalidad es aquello que permite predecir lo que una persona hará en determinada situación (En Dunnette y Kirchner, Op. Cit.).

A pesar de existir bastantes definiciones con respecto a la personalidad, existe un elemento común en estas definiciones y es de carácter permanente con el que el individuo reacciona ante las diferentes y variadas circunstancias de la vida. Este sistema de reacción se desarrolla lentamente sobre la base de la coordinación de las cualidades y capacidades -- así como de las experiencias adquiridas.

Los tests de personalidad han sido divididos en:

- A. Cuestionarios e inventarios ligados a escalas graduadas entre los que encontramos los de Benreuter, el -- inventario multifásico de la personalidad (M.M.P.I.), Humwadswort, Guilford, Catell 16 P.F. y el N.P.F. de Zimmerman, Cornell, Index, Bell, etc.
- B. Tests objetivos de la personalidad, Pichot (Op. Cit.) reconoce las dificultades que hay para separar estos

de los cuestionarios y a su vez de las técnicas proyectivas; se diferencian principalmente de las últimas porque dan resultados cuantitativos y por lo tanto tratables por los métodos estadísticos acostumbrados; presentan sin embargo el problema de explorar solamente un sector bien definido de la personalidad en general de extensión limitada. Tenemos entre estos, el test del dibujo en el espejo, laberinto de estrella que según Weschler y Harfogs diferencia sujetos ansiosos de los no ansiosos o bien según Broower detecta a los incapaces de resistir una situación de stress o tensión. El test X-0 de Pressey, -- Cornell Words Form, laberinto de porteus, etc. (Pichot, Op. Cit.).

- C. Técnicas Proyectivas. Este término fue introducido a la psicometría por L.F. Frank (1939), para designar un grupo de tests; utilizado e introducido también por Freud en su obra Totem y Tabú (1849). En esencia describe Frank, una técnica proyectiva es un método de estudio de la personalidad que pone al sujeto ante una situación, a la cual contestará según el sentido que para él presenta esa situación y según lo que siente mientras contesta. El carácter esencial de la técnica proyectiva reside en que evoca del sujeto, lo que es en distintos modos de expresión de -

su mundo personal y de los procesos de su personalidad (Pichot, Op. Cit.).

Eusenk señala por su parte respecto de los tests -- proyectivos, que no se trata de tests en el sentido habitual de la palabra, y que no apelan al mecanismo de proyección tal cual lo definió Freud; y propone en su lugar el nombre de tests no estructurados. No obstante el término ha seguido usándose (Pichot, Op. Cit.).

Los más utilizados son: Rorschach Test de Apercepción Temática, Machover, Arbol-Casa-Persona, Frases incompletas, etc.

Finalmente, cabe señalar, que debemos considerar que -- los tests psicológicos podrán ser de mayor o menor utilidad, -- en base al uso adecuado o no que se haga de ellos; así como -- al conocimiento que se posea de la aplicación y evaluación de los mismos, por lo que se recomienda un control en el empleo -- de ellos para impedir la fuga de información que en un momento dado puede ser contraproducente para el aplicador y el sujeto a quien se aplicó; además el empleo de los tests psicológicos debe realizarse por personas calificadas para ello y -- que tengan la suficiente ética profesional.

2.7.3 LAS BATERIAS PSICOLOGICAS.

Existen ciertos criterios para la aplicación de un examen psicológico que deben ser considerados si se desea tener la mayor confiabilidad en los datos que se obtengan, como son:

1. Preparación anticipada del material que se utilizará.
2. Un lugar adecuado para la aplicación de la batería.
3. Establecimiento del Rapport.
4. Establecimiento anticipado del tiempo aproximado de duración de la aplicación.
5. Verificación de la correcta anotación de los datos demográficos del aspirante.

Ahora, si bien es cierto que una prueba constituye una medida "objetiva" y tipificada de una muestra de conducta; -- también lo es que el psicólogo debe enfrentarse a la problemática de seleccionar las pruebas que se aplicarán, ya que no existe una prueba que por sí sola sea capaz de medir todas -- las capacidades que se requieran para desempeñar un trabajo -- y por lo tanto se hace necesaria la búsqueda de un conjunto de pruebas para lograrlo (Grados, Op. Cit.).

Es necesaria la elaboración de una batería psicológi--

ca. Esta "es un conjunto de pruebas mediante las que se trata de obtener un conocimiento acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades " (Grados, Op. Cit. pp.246).

Para la elaboración de una batería, es necesario conocer las pruebas existentes, así como las distintas características que miden.

"Una batería bien planeada debe estar sistematizada e integrada por varias pruebas que consideran el examen de diversas funciones psicológicas, pues debe suponer en base a fundamentos firmes la elaboración del diagnóstico diferencial" (Grados, Op. Cit. pp.247).

Según este autor, para diseñar una batería psicológica se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- A. Según el puesto. Establecido en base al análisis de puestos.
- B. Según el tiempo. La prueba debe durar poco tiempo - tanto para la administración como para su calificación e interpretación.
- C. Según el costo. Pruebas económicas y que se ajusten a los requerimientos.
- D. Una batería debe comprender los siguientes aspectos

a medir:

1. Pruebas de personalidad.
2. Pruebas de inteligencia (ejecución y verbal).
3. Pruebas de intereses o preferencias.
4. Pruebas de aptitudes o habilidades.

E. Nivel que evaluará, que puede ser:

1. Nivel gerencial o alto.
2. Mandos medios.
3. Bajo u operativo.

Es prudente señalar que las pruebas psicológicas se --
eligen de acuerdo al tipo de puesto, tomando en cuenta la or-
ganización, sus características, así como sus necesidades.

Grados (Op. Cit.), por su parte jerarquiza el nivel de
baterías en 4 niveles proponiendo una serie de baterías para_
cada uno de ellos.

1. Nivel A: Esta incluye directores generales, geren---
tes, subgerentes, contralores, auditores y simila--
res.

Batería propuesta:

- a. Entrevista psicológica.
 - b. Psicodiagnóstico de Rorschach.
 - c. Test de percepción temática (Murray).
 - d. Prueba de inteligencia de Wechsler
 - e. Cuestionario socioeconómico.
 - f. Machover.
 - g. H.P.T.
 - h. Bender.
2. Nivel B: este incluye a gerentes de ventas, jefes de departamento, jefe de oficina, subcontadores, secretarías ejecutivas y similares.

Batería propuesta:

- a. Entrevista psicológica.
- b. Cuestionario socio-económico.
- c. Inventario multifacético de la personalidad (M.M.P. I.).
- d. Prueba de inteligencia de dominós de Anstey.
- e. Prueba de inteligencia beta revisado o Wechsler.
- f. Frases incompletas.
- g. Machover.
- h. H.T.P.
- i. Bender.

3. Nivel C: este comprende empleados especialistas, tales como programadores de máquinas, operadores de máquinas de contabilidad, vendedores, secretarias y similares.

Batería propuesta:

- a. Entrevista psicológica.
- b. M.M.P.I abreviado.
- c. Cuestionario socio-económico.
- d. Beta revisada.
- e. Frases incompletas.
- f. Machover.
- g. H.T.P.

4. Nivel D: Agrupa oficinistas, taquígrafas, archivistas, auxiliares, telefonistas y similares.

Batería propuesta:

- a. Entrevista psicológica breve.
- b. Cuestionario socio-económico.
- c. Beta revisada.
- d. Machover.
- e. H.T.P.

Según el autor, estas pruebas (baterías), investigan dis

tintos factores pero en diferentes niveles, como:

1. Rendimiento intelectual.
2. Capacidades para planear y organizar.
3. Tipo de inteligencia.
4. Responsabilidad.
5. Juicio práctico.
6. Don de mando.
7. Iniciativa.
8. Metodo de trabajo.
9. Relaciones interpersonales.
 - a. Con subordinados.
 - b. Con personas de su misma categoría.
 - c. Con el público en general.
10. Seguridad en sí mismo.
11. Estabilidad emocional.
12. Motivaciones.
13. Intereses.
14. Agresividad y manejo de ella.
15. Experiencia y preparación.
16. Estabilidad ocupacional.
17. Capacidad identificarse con las metas de la empresa.
18. Memoria, atención y concentración.
19. Rasgos de psicopatología.

2.8 EL REPORTE PSICOLOGICO.

El estudio psicológico se integrará a través del uso de una serie de técnicas que proporcionan información acerca de las principales características de personalidad de un individuo, así como de sus formas de aproximación y adaptación a su ambiente dependiendo de sus motivaciones tanto a nivel consciente como inconsciente (Rivera, Esquivel y Lucio, 1987).

Desde un punto de vista muy amplio podemos decir que el psicólogo cuenta con dos tipos de técnicas. La primera de éstas se basan en una observación directa de las respuestas y la forma de relación del individuo, quedarían incluidas aquí la entrevista, la autobiografía y en general la observación directa del comportamiento de la persona que se evaluará (Rivera, Esquivel y Lucio, Op. Cit.).

El segundo grupo de técnicas son las pruebas psicológicas, que poseen estímulos estables para su manejo, contando con la estandarización, validez y confiabilidad.

Así, los autores antes citados, nos dicen que se deben integrar los datos que se obtengan de la técnica empleada y que algunos de los elementos teóricos que fundamentan la integración que se obtenga de la entrevista y de las pruebas psicológicas (tanto psicométricas como proyectivas), son:

A. Psicodinamia.

Este aspecto se refiere al intento de explicar el comportamiento en términos de motivaciones e impulsos de carácter inconsciente. Se puede tener en cuenta aquí, que todos los datos obtenidos deberán ser enfocados en su relación psicodinámica para obtener realmente una información completa y profunda acerca de la persona.

B. Psicogénesis.

En este punto se tendrá en cuenta la importancia del origen de las alteraciones que presente una persona; de sus experiencias en la vida (especialmente en etapas tempranas), que probablemente establecieron las normas de motivación que rigen la psicodinamia de su conducta actual. En este sentido es conveniente tener en cuenta no solamente las experiencias tempranas, sino también los factores de tipo genético y somático, que deberán haberse explotado en la entrevista y a través de la observación directa.

También deben tomarse en cuenta que el examinador debe reunir las siguientes características antes de intentar realizar una integración psicológica.

A. Conocimiento profundo y manejo adecuado de las técnicas que se emplearán.

- B. Conocimiento del marco teórico en que se basan las -- técnicas empleadas.
- C. Utilización que se dará a la información contenida en el reporte psicológico.
- D. Objetividad por parte del profesional que realiza la evaluación.
- E. Respeto ante todo a la persona que se evaluará, en -- cuanto a la información que se proporcionará.

Una buena guía para la integración de un reporte psicológico la proporcionan Rivera, Esquivel y Lucio (Op. Cit.), que consiste en los siguientes puntos:

- A. Ficha de identificación.
- B. Objetivos del reporte psicológico.
 - 1. Fecha de aplicación.
 - 2. Técnicas empleadas.
- C. Descripción de paciente, observaciones y comentarios.
- D. Resultados e interpretación de las técnicas empleadas.
 - 1. Área intelectual.
 - 2. Características del pensamiento y contacto con la realidad.
 - 3. Área perceptomotora.
 - 4. Área afectiva.
 - a. Tono afectivo.

- b. Demanda y expresión del afecto.
 - c. Características del control de impulsos.
 - d. Autoconcepto.
 - e. Relaciones interpersonales.
5. Capacidad de insight.
 6. Mecanismos de defensa.
 7. Areas libres de conflicto.
 8. Impresión diagnóstica.
 9. Sugerencias de tratamiento.
 10. Pronóstico.

Cabe señalar que una de las características principales del Reporte Psicológico dentro del área industrial, la constituye la integración de los resultados de la evaluación técnica en la emisión de las conclusiones, como podemos ver en el formato de Reporte Psicológico que al final del punto se muestra.

Grados (Op. Cit.), por su parte nos menciona que existen 3 formas de redactar las conclusiones a las que se llega en el estudio psicológico.

A. CONCLUSION ABIERTA.

En este se construye en forma de oficio y debe contener los datos demográficos; resultados de las pruebas realizadas; inteligencia; personalidad, nombre de la persona que elaboró

el reporte y el nombre del departamento que la realizó.

B. CONCLUSION CERRADA.

En esta los resultados se expresan gráficamente, ya sea a través de rangos numéricos de 0 a 100 en forma porcentual - indicando la puntuación arrojada por las diferentes pruebas - realizadas al candidato.

C. CONCLUSION MIXTA.

En este modelo se expresan los resultados combinando las dos formas de conclusión anteriores.

2.8.1 FORMATO DE UN REPORTE PSICOLOGICO.

PSICOLOGOS ASOCIADOS, A P	Rep. No. 2209	Fecha: 2-VI-1963
---------------------------	------------------	---------------------

Presentando a: <u>ELVIRA RICARDO RAMOS</u>
Puesto: <u>Secretaria Gerencia de Ventas</u> Edad: <u>24 Años</u>

Nuestras recomendaciones se basan en:

NO DE APLIC	APTITUDES		NEGATIVO	FALTA PRÁCTICA	POSITIVO
	Mecanografía	Equi- bil			
	Tejografía				
	Mecanografía	luges			
	Tejografía				
	Ortografía				
	Conocimiento Gramática Inglés				
	Vocabulario				
	Apuntad Verbal				

Inteligencia	Falta <input type="checkbox"/>	Limitada <input type="checkbox"/>	Bastante buena <input type="checkbox"/>	Superior <input type="checkbox"/>
Aprendizaje	Falta <input type="checkbox"/>	Leve <input type="checkbox"/>	Normal <input type="checkbox"/>	Rápido <input type="checkbox"/>

Estudios y experiencia Sus estudios son de secundarias y comercio.	Su experiencia es de 2 años secretaria de departamento y 1 año en área gerencial.
---	---

Negativa
 Falta
 Adecuada
 Sobrevalorada

Presentación				
--------------	--	--	--	--

Tiene la suficiente en su trato hacia las demás personas.

NOTA: TOMADO DE GRADOS (OP. CIT.).

Torear un toro cuando no estamos asustados,
no es nada.

Y no torearlo cuando estamos asustados, no
es nada.

Pero torearlo cuando estamos asustados....
eso es algo.

Toreero anónimo.

C A P I T U L O I I I .

" DESCRIPCION DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL."

3.1 LA FORMACION DE LOS EJERCITOS.

CONCEPTO DE SOLDADO.

"La delimitación jurídica entre soldado, ladrón (pirata, caballero, bandido) y asesino (francotirador, partisano) es, como muestran estos ejemplos, tan difícil de establecer, por estar sometidos a tantos cambios; teniendo que aceptar como norma la definición del derecho internacional. Es aquél que se ciñe a determinadas leyes militares, desde el punto de vista histórico y psicológico, el guerrero o soldado es un ser que en un determinado grupo se distingue de los demás, por su adiestramiento y armamento; lucha contra los miembros de otro grupo también preparados y en la matanza se verán liberados de remordimientos y de las penas criminales. Se habla de guerreros cuando todos los miembros de una tribu o pueblo van a la guerra" (En Clavel y López, 1989, Pp-43).

ANTECEDENTES HISTORICOS.

Los estudiosos del tema han llegado a la conclusión de que han habido guerreros desde que hay hombres y soldados desde hace más de 6,000 años. Una de las culturas donde se registran los primeros soldados, son los sumerios de la antigua Mesopotamia, quienes combatían con yelmos, lanzas y escudos,

esto en el año 4,000 A.C.

Los asirios, que en el año 2,000 A.C. llevaron a cabo -- la primer gran guerra de la historia, tenían una especie de - servicio militar obligatorio, sin embargo, es hasta el siglo_ VIII A.C., cuando se pudo contar con un ejército de soldados_ profesionales. Otra cultura de esta época, que contaba ya con grandes ejércitos fue China que bajo la dinastía Chang (1450- 1050 A.C.), llegaron a movilizar hasta treinta mil soldados - para campañas militares (Schneider, 1966).

En lo que respecta a los servicios militares permanentes y obligatorios, estos han existido en la mayoría de las civilizaciones primitivas como hasta los de nuestros días. El ser_ vicio más consecutivo y terrible que se haya podido registrar lo concibieron los espartanos; cada espartano era soldado durante 53 años, desde los 7 años hasta los 60 y estaban sometidos a leyes severísimas. La primera gran formación de combate fue la falange espartana que luchaba en una línea de combate compacta en la cual se alineaban, en la mayoría de los casos, 8 hombres y en casos especiales hasta 25. Las armas de combate de un guerrero consistían en una lanza, una espada de dos_ filos corta, un yelmo, una coraza y una defensa para las pier_ nas que pesaba alrededor de 25 kgs. hasta que Alejandro Magno introdujo la caballería como arma ofensiva decisiva; el hopli_ ta fue la formación que probablemente utilizaba todo el ejér_

cito griego. Este tipo de formaciones que posiblemente fue -- creada por los espartanos en el siglo VII A.C. sucumbió de manera definitiva en 1914 (Schneider, Op. Cit.).

Filipo II de Macedonia hizo más eficaz la falange espartana en dos formas distintas, procuró de una manera metódica, como hasta el momento no se había hecho, proteger los sensibles flancos por medio de soldados dotados con armas ligeras (arqueros, honderos y lanceros) y caballería, tuvo también la idea de hacer inexpugnable el frente de la falange, aumentando la longitud de las lanzas, que hasta el momento no sobrepasaban los dos metros, a cinco metros de longitud. Este tipo de formación fue la falange macedónica (Schneider, Op. Cit.).

Durante más de siglo y medio la falange macedónica erizada de lanzas fue invencible, el cónsul romano Emilio Paolo, -- decía sobre ella que fue el espectáculo más terrible y asolador que jamás había visto. El mundo hubiese puesto toda su -- atención en el duelo decisivo entre la invencible falange macedónica y la invencible legión romana, la cual tuvo lugar en el año 197 A.C. en la batalla de Cinoscéfalos y en el año 168 A.C. en la batalla de Pidna en los dos casos vencieron los -- romanos. Los romanos vencieron con sus famosas legiones por -- que eran capaces de evolucionar libremente y no estaban limitadas a un tipo de formación.

La época de los grandes ejércitos dió fin con la caída del imperio romano y en el siglo VIII se contaba con ejércitos que en relación con la población eran generalmente pequeños; poco tiempo después con Napoleón surgieron nuevamente.

FORMACION DEL EJERCITO MEXICANO.

El antecedente más remoto del ejército mexicano se encuentra en la época de los aztecas quienes tenían costumbres similares a las de sus contemporáneos ya que educaban a sus jóvenes para que se desempeñaran en sus ejércitos como "caballeros águilas" y "caballeros jaguares", además sólo eran reconocidos como hombres cuando habían hecho prisioneros a 4 congéneres (Schneider, Op. Cit.).

Por otra parte de la fusión de los ejércitos realistas e insurgente que combatieron en la independencia de México, nace el Ejército Trigarante en 1821, compuesto de poco más de 16,000 hombres de las tres armas (infantería, caballería y artillería). El día 4 de octubre de ese mismo año, se dió nombramiento al marino retirado Antonio de Medina, como Ministro de Guerra y Marina con lo cual, también quedó establecida la Secretaría de Guerra y Marina, la que fue dividida en ocho secciones, encargadas de atender respectivamente los asuntos de la infantería, de la caballería, de la artillería, fortifi

caciones e ingenieros, de la marina, de las capitánias y comandancias generales, presidios y puntos militares, de los militares retirados y los correspondientes hospitales, montepíos, pensiones y premios, posteriormente el alto mando organizó el llamado "Ejército Imperial Mexicano" (S.D.N., 1979 -- pp-106).

La escala jerárquica comprendía los escalones de soldado cabo, sargento, subteniente, capitán, sargento mayor, teniente coronel, coronel, brigadier, mariscal de campo, teniente general y capitán general. Se siguió usando el mismo uniforme que usaba el ejército español, pero llevando una escarapela verde, blanca y roja.

En 1823, al desconocerse el gobierno imperial y originarse la República, el 19 de marzo de ese año surgió el Ejército Nacional Mexicano y por un decreto del 24 de octubre las clasificaciones de las claves de generales cambiaron, los brigadieres se llamarían generales de brigada, en tanto que los mariscales de campo y los tenientes generales se llamarían generales de división. El efectivo con que se contaba aproximadamente era de 18,000 elementos de tropa: 9,700 infantes, --- 6,500 dragones y 1,800 artilleros (S.D.N., Op. Cit.).

En esos días, el reclutamiento de oficiales subalternos se venía haciendo como se hacía en el ejército español, ascen

diendo a los sargento más adelantados y admitiendo en los --
 cuerpos de tropa jóvenes que eran llamados cadetes, que des--
 pués de tener práctica conveniente eran promovidos a subte---
 niente o alfereces. Fue así como en los últimos meses de 1823
 se reunieron en el Castillo de San Carlos de Perote, varios -
 cadetes y algunos alumnos que formaron el pié veterano del --
 plantel militar que se llamó Colegio de Perote, base del ac--
 tual Colegio Militar.

Para el año de 1829, el ejército permanente se componía_
 de 12 batallones de infantería y 13 regimientos de caballería
 una brigada de zapadores, 4 brigadas de artillería, 3 compa--
 ñías de caballería para los estados de oriente y occidente y_
 11 compañías de infantería y de caballería para el resguardo_
 de algunos puntos de las costas.

A partir de entonces el ejército mexicano ha venido evo-
 lucionando de manera constante.

En el año de 1824, al mando del general Santa Ana, el --
 ejército sostuvo combates para evitar la independencia del --
 estado de Texas y en el año de 1846 trató de defender la sobe-
 ranía del país en contra de la invasión de los Estados Uni- -
 dos.

Al finalizar la guerra de reforma (1850-1860), práctica-

mente desaparece el ejército mexicano, para que el poco efectivo que quedaba se encuadrara en el nuevo ejército llamado - Constitucionalista que combatió contra las fuerzas intervencionistas francesas en 1862 y 1863 (S.D.N. Op. Cit.).

Durante la intervención francesa y posteriormente durante el imperio que fue una época muy fecunda en batallas, el ejército estuvo conformado generalmente por campesinos, gente del pueblo y los legendarios "chinacos", que fueron formando poco a poco un ejército profesional (Clavel y López, Op. Cit.).

Durante el largo período de paz del gobierno del general Porfirio Díaz, el ejército sufrió importantes cambios que fueron principalmente:

1. La reorganización y modernización del Colegio Militar.
2. La creación del cuerpo especial del Estado Mayor, organismo técnico, formado por generales, jefes y oficiales procedentes del Colegio Militar, encargados de la organización militar del país, tanto en tiempo de paz como de guerra.
3. La creación de la Comisión Geográfica-Exploradora. -- que se encargó de efectuar el levantamiento geográfico.

fico de casi la tercera parte de la República.

4. La organización de la segunda reserva del ejército.
5. La fundación de las escuelas militares de aspirantes y magistral de guerra.

Esta evolución fue interrumpida por el movimiento revolucionario de 1910, que sentó finalmente las bases para lo que es actualmente el ejército mexicano.

Después del movimiento revolucionario, el ejército, por los acontecimientos vividos, se encontraba muy desorganizado ya que al ser disuelto (licenciado) el ejército federal; las fuerzas armadas se conformaban en su mayoría por campesinos, obreros y gente del pueblo que se había unido al ejército - constitucionalista (creado oficialmente el 13 de febrero de 1913) con un gran sentido de patriotismo, pero que desafortunadamente carecía del profesionalismo, preparación y acondicionamiento necesarios para el desempeño de las actividades encomendadas.

Así, hacia 1928, el general Joaquín Amaro junto con -- otros generales, se dieron a la tarea de reorganizar al nuevo ejército a fin de dotarlo del personal lo suficientemente capaz y profesional en el desempeño de las distintas activida--

des militares, haciendo funcionar nuevamente las escuelas militares y creando a su vez más planteles de educación militar en las distintas especialidades que se requerían y que de alguna forma respondieran a las necesidades de profesionalismo, capacidad y patriotismo que el ejército necesitaba, exigiendo también el adiestramiento necesario para el personal que ya se encontraba encuadrado y del personal de aspirantes a ingresar a éste.

3.2 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA SECRETARÍA DE LA DEFENSA NACIONAL.

El antecedente más remoto de esta Secretaría se encuentra en la Constitución de Apatzingan de 1814, que en su artículo 134 la instituye como Secretaría de Guerra, esta denominación es cambiada posteriormente en el Reglamento para el gobierno interior y exterior de las Secretarías de Estado y del Despacho Universal, que expidió la junta provisional soberana gubernativa el 8 de noviembre de 1821, en él se creó la Secretaría de Estado y del Despacho de Guerra y Marina (Faya, 1983).

Las siete leyes constitucionales de 1836, también regularon lo relativo al Ministerio de Guerra y Marina, cuyo funcionamiento se ratificó en las bases de organización política de

la República Mexicana el 13 de junio de 1843 (Faya, Op. Cit.).

Otro antecedente de esta dependencia, lo encontramos en el estatuto provisional de la República Mexicana del 15 de mayo de 1856, en el que se estableció el Ministerio de Guerra. De 1861 a 1891 este Ministerio funcionó con el nombre de Secretaría de Guerra. La Ley de Secretarías de Estado de 1917 la denominó Secretaría de Guerra y Marina, hasta que, por decreto, el 25 de octubre de 1937, cambió a la actual Secretaría de la Defensa Nacional (Pichardo, 1984).

Así, conforme a sus antecedentes históricos, la Secretaría de la Defensa Nacional se ocupa de las actividades militares y de defensa del país, ya que organiza y prepara al Ejército y Fuerza Aérea, estas atribuciones se complementan con el manejo del ejército y activo de éste, la Fuerza Aérea y la Guardia Nacional, que por Ley también corresponde a la Secretaría en estudio y la formulación y ejecución de los planes y órdenes de militares del país (Faya, Op. Cit.).

En otros aspectos, la Secretaría de la Defensa Nacional tiene a su cargo la planeación, dirección y preparación de la movilización del país en caso de guerra; la construcción y preparación de las obras militares de todo tipo. En el caso de construcción de vías de comunicación terrestres y aérea, la Secretaría de la Defensa Nacional opina y proporciona asesora-

miento (Pichardo, Op. Cit.).

Más específicamente, el Reglamento interior de la Secretaría en su artículo 2/o. previene la estructura orgánica de esta dependencia que es al parecer la más sencilla de todas la Secretarías de Estado, aunque su función es igualmente importante que las demás; atienden el despacho de los asuntos de su competencia un secretario, un subsecretario y la Oficina Mayor de la Defensa Nacional, la Inspección General del Ejército y Fuerza Aérea y la Comandancia de la Fuerza Aérea - (Pichardo, Op. Cit.).

Se completa totalmente con quince Direcciones Generales, cuatro Departamentos y la Procuraduría General de Justicia Militar (Pichardo, Op. Cit.).

En general la Secretaría de la Defensa Nacional efectúa diversas acciones dentro de su programa sectorial, según Pichardo (Op. Cit.), sus principales objetivos, son:

1. Planea, coordina y evalúa el adiestramiento y movilización del Ejército y Fuerza Aérea Mexicana, a fin de proporcionar la seguridad nacional.
2. Controla, vigila y expide permisos para el comercio, importación de armas de fuego, municiones, explosivos

agresivos químicos, artificios y material estratégico e interviene en la expedición de permisos para la portación de armas de fuego.

3. Prepara el servicio militar nacional.
4. Atiende las necesidades de seguridad y auxilia a la -población civil.
5. Atiende las necesidades de seguridad y vigilancia del espacio aéreo.
6. Planea y ejecuta las actividades de abastecimiento, -transporte, enlace, evacuación; presta los servicios -de sanidad militar.
7. Fabrica y prepara armamento, maquinaria, municiones y equipo bélico necesario para abastecer a las -fuerzas -armadas mexicanas.

Una de las dependencias de esta Secretaría, que para el -presente, resulta de vital importancia es la Dirección -General de Sanidad, cuyas principales funciones son:

1. Evaluar y clasificar al personal desde el punto de -vista psicológico y físico.

2. *Evaluar y clasificar al personal aspirante a ingresar al Ejército y Fuerza Aérea desde el punto de vista -- biopsicológico.*
3. *Evaluar y clasificar al personal aspirante a ingresar a los diferentes planteles militares.*
4. *Realizar campañas, propagandas, conferencias y demás_ actividades convenientes, a fin de proporcionar orien_ tación y prevenir al personal sobre los posibles pro_ blemas de salud tanto física como psicológica que se_ presenten.*

3.3. EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN LA S.D.N.

Podemos decir, que la Psicología aplicada al medio mili_ tar en México, se inició con la creación del Laboratorio Psi_ cobiológico del Heroico Colegio Militar en el año de 1929, -- donde se realizaban investigaciones científicas, únicamente - orientadas a la comparación de las diferencias individuales.

No es sino hasta la década de los setentas, cuando la -- aplicación de la Psicología comienza a llamar la atención por sus aportaciones tanto al Ejército como a la Fuerza Aérea y - muy particularmente en lo que respecta a la selección de aspí

rantes a ingresar al Heróico Colegio Militar, llegando posteriormente a generalizarse en la actualidad aportando sus métodos y procedimientos a la selección de aspirantes en todos -- los niveles conocidos dentro del ejército (Planteles Militares de Educación y aspirantes a ingresar al Ejército y Fuerza Aérea, etc.).

Por otro lado, por lo que respecta al papel del psicólogo en el ejército, mencionaremos que los rangos que éste puede ocupar van de sargento primero psicólogo, subteniente psicólogo, teniente psicólogo, capitán segundo psicólogo, capitán primero psicólogo y mayor psicólogo, hasta teniente coronel psicólogo.

Así y dado el gran universo de trabajo que este profesionalista puede abarcar, es un poco difícil mencionar que un rango específico, lo determine a ciertas actividades, ya que si bien su carácter como profesional en una especialidad considerada dentro del ramo de la salud, le otorga sólo el desarrollo de actividades psicológicas relacionadas con ella; su carácter como militar, le exige además del exacto cumplimiento de sus actividades como profesionalista, el cumplimiento del -- compromiso contraído con la institución, el personal de ésta y el contraído con la sociedad a quien se sirve, ya que en el desarrollo de sus actividades cotidianas, atiende y brinda -- servicio al personal del ejército, a susderechohabientes asi

como a la población civil cuando es necesario.

Los diferentes servicios que presta son: el de psicología en el área clínica, rehabilitación, desarrollo y educación especial en los diferentes hospitales militares de la república; orientación y asesoramiento psicológico en los diferentes planteles militares de educación y capacitación; selección, evaluación psicológica y desarrollo de personal en coordinación con las diferentes Direcciones de la institución. -- Actividades que deben ser coordinadas con otros profesionistas, como son pedagogos, profesores y médicos en todas las especialidades relacionadas con la Psicología; es en relación con ellos que planea y pone en ejecución diferentes campañas de prevención en todos los niveles de ésta.

Por último y en virtud de que el campo de trabajo es muy amplio dentro de esta institución, sería imposible reseñar todas las actividades que este profesionista llega a desarrollar en ella y únicamente podemos mencionar que el psicólogo debe estar preparado para desempeñar tanto las actividades específicas de la profesión en todas sus áreas (y aún en otras no tan psicológicas) como las actividades propiamente militares que según su rango y situación dentro del ejército le impongan.

3.4 DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL.

Como ya hemos visto, las actividades que el psicólogo -- puede desarrollar en esta institución son tan diversas que resultaría muy complicado intentar resumir cada una de ellas.

Por otro lado, hemos visto también que el trabajo que se realiza en esta institución abarca todas las áreas conocidas de la Psicología y que son coordinadas por la Dirección General de Sanidad a través de la Sección de Salud Mental (cuyos organigramas aparecen en las figs. 23 y 24) Esta es la encargada de dirigir y coordinar las actividades del psicólogo, desde las actividades de prevención, investigación, actividades especiales y reclutamiento, selección y capacitación del personal de la Secretaría.

Particularmente hablando, la actividad que se reportará en el presente, pertenece a la "Mesa de Reclutamiento y Selección", de la cual fungí como auxiliar en el período que se reportará. Este procedimiento es efectuado en esta dependencia de una manera constante y en grandes escalas, recurriendo tanto a las fuentes internas primeramente y posteriormente a las externas, a fin de obtener los recursos humanos que serán los encargados de realizar las diferentes misiones encomendadas a esta institución.

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION GENERAL DE SANIDAD.

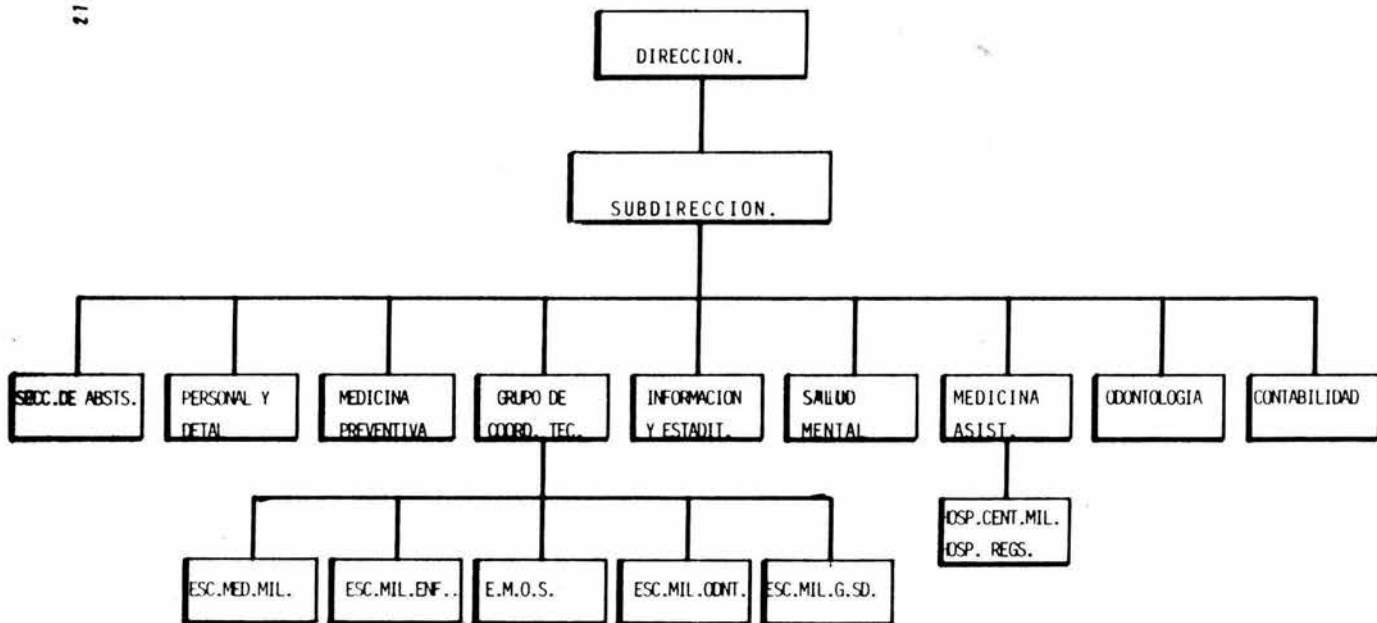


Fig. 23



Fig. 24

El reclutamiento y selección es realizado a saber en - - tres diferentes niveles: A) Nivel Medio, B) Nivel Operativo y C) Nivel Educativo (así lo definiremos para efectos del presente).

NIVEL MEDIO.

El nivel medio corresponde al reclutamiento de especialistas (técnicos y profesionistas), en áreas que son requeridas por la institución y que por alguna razón no han sido preparados en algún plantel militar de educación.

Dentro de este punto podemos mencionar a los Licenciados en Derecho, Contadores Públicos, Licenciados, en Economía, Químicos, Farmacólogos, Biólogos, etc., personal tanto profesional como técnico que satisfará las necesidades de trabajo en - - áreas tan diversas como sea necesario; este personal ocupa - por lo general muy diversos rangos que pueden ir desde subteniente hasta mayor en cada una de sus diversas especialidades así y dado que tendrán cierta autoridad, responsabilidad y - - personal de menor rango bajo sus órdenes, es necesario que - - las personas que ocupen estas plazas tengan ciertas características de personalidad, habilidades y conocimientos tanto - teóricos como prácticos suficientes a fin de poder desempeñarse en este ámbito de trabajo de una forma adecuada.

Así, en este nivel y dados los requerimientos; al personal propuesto para diferentes puestos, además de tener que -- cumplir con los requisitos administrativos necesarios, se les aplica el siguiente proceso de selección psicológica (de -- acuerdo al rango y especialidad que ocupará).

1. Entrevista.
2. Pruebas de Conocimientos.
3. Pruebas de Habilidades.
4. Pruebas de Personalidad (según corresponda a las exigencias del puesto).
5. Pruebas de Inteligencia (de acuerdo al nivel de preparación académica del sujeto).

Estas pruebas intentan darnos una visión general sobre las capacidades, potencialidades, inteligencia (C.I.) y nivel de adaptación del individuo al medio y para desarrollar sus respectivas profesiones, además de las tareas que les serán encomendadas puesto que además del desempeño de ésta estarán supeditados a las actividades militares, exigencias y responsabilidades propias del rango que ocupen dentro de la institución.

NIVEL OPERATIVO.

El segundo nivel referido de reclutamiento, selección y -

evaluación de personal es propiamente el nivel operativo, es decir, de los aspirantes a ocupar las vacantes de soldados razos en los diferentes servicios y armas del Ejército y Fuerza Aérea.

Este, se realiza de manera constante y en diferentes regiones del país; el procedimiento de selección intenta que -- los aspirantes que ingresen al ejército sean los más aptos de los miles de jóvenes que se presentan como aspirantes a ingresar al instituto armado y que si bien su nivel académico no es el más elevado (bachillerato sería lo óptimo), si por lo menos posean las características de personalidad e inteligencia, así como las potencialidades que puedan llevarlos al desempeño de una vida tanto militar como civil de la mejor forma posible, permitiendo su constante superación y desarrollo dentro de la institución y que conlleve a su bienestar familiar.

Es por eso que al ingresar estos jóvenes al ejército, -- tienen un período de adiestramiento básico individual, en diferentes Centros de Adiestramiento diseminados por toda la República; es en ellos que reciben de sus instructores los conocimientos tanto teóricos como prácticos que los llevarán a un mejor desempeño dentro de la institución y de su vida militar ya que solo mediante la suficiente preparación física, académica, moral y psicológica que se les brinda en estos centros

es que se espera que empiecen a desenvolverse de una forma -- adecuada y al término de este curso (3 meses aproximadamente) además de la obtención de calificaciones aprobatorias y resultados positivos en sus exámenes tanto médico como psicológico es que podrán integrarse como soldados a las diferentes unidades del Ejército y Fuerza Aérea.

Para efectos del presente, se reportarán los resultados obtenidos por el 7/o. Escalón de Reclutas del Centro de Adiestramiento de la ciudad de Monterrey, N.L. al que se presentan además de los jóvenes del estado, jóvenes de los estados circunvecinos.

El número de reclutas evaluado fue de 209 personas y se les aplicó una batería psicológica integrada por los siguientes instrumentos:

1. Hoja de Datos Personales.
2. Examen de Inteligencia ("Matrices Progresivas de Raven").
3. Examen de Personalidad "Cuestionario Investigativo de la Personalidad".

HOJA DE DATOS PERSONALES.

Proporciona información biográfica del sujeto, caracte--

rísticas de la configuración familiar, autoconcepto, habilidad para establecer relaciones interpersonales, percepción del entorno social, datos académicos.

PRUEBA DE INTELIGENCIA "MATRICES PROGRESIVAS DE RAVEN".

Es una prueba que plantea problemas de percepción de totalidades y el sujeto debe integrar o cerrar una figura inconclusa y por tanto ha de ser capaz de percibir las semejanzas, diferencias, simetría y continuidad de las partes en relación con la estructura del todo, plantea además, problemas de razonamiento y exige operaciones analíticas de educación de relaciones y correlatos (pensar y discernir).

Se constituye por un cuadernillo de aplicación y una hoja de respuestas, el cuadernillo contiene la prueba que consta de 5 series de 12 reactivos cada una en donde al sujeto se le presentan unas figuras incompletas, además de 6 opciones - que corresponden al ejercicio y solo una de ellas es la respuesta correcta; lo único que tiene que hacer el sujeto es -- elegir de las opciones la que él considere sea la correcta y anotar su elección en la hoja de respuestas.

CUESTIONARIO INVESTIGATIVO DE LA PERSONALIDAD.

Este examen nos proporciona información sobre las principales áreas de la personalidad en que pueden existir conflictos que son definidas como: Comportamiento Personal, Familiar Patológico, Sexual y Social, además del nivel de sinceridad -- que maneje el individuo; su propósito es tratar de descubrir hasta qué punto un individuo mediante su adaptación o inadaptación a la realidad, puede manifestar trastornos de conducta en diferentes campos en que transcurra su vida.

La evaluación de este personal se realizó en 3 fases:

FASE I. APLICACION.

FASE II. CALIFICACION.

FASE III. EVALUACION.

FASE I. APLICACION.

Para realizar esta fase, hubo necesidad de trasladarse a una ciudad e Monterrey, N.L., lugar en que se localiza un Centro de Adiestramiento.

Al llegar al citado centro se nos informó que el personal a evaluar constaba de un efectivo de 209 aspirantes y que

Estos se encontraban en la segunda semana del adiestramiento.

Para la aplicación de la batería psicológica se nos autorizó utilizar el comedor del centro, que tiene una capacidad para 100 hombres y dada su forma exagonal, se contó también con el servicio de sonido a fin de mejorar la acústica, además se nos proporcionó el apoyo de dos oficiales para el control del personal en las diferentes sesiones de aplicación.

La aplicación fue realizada en 4 sesiones, cada 1 con un efectivo de 50 elementos y sólo la última (sesión No.4) constó de 59 aspirantes. La duración de ésta fue de 2 1/2 horas aproximadamente.

SESION 1.

Se dió inicio a la sesión, aproximadamente a las 10:00 - horas, después del desayuno, por considerarse que el personal se encontraba descansado y en buenas condiciones físicas para contestar los cuestionarios.

Se distribuyó al personal de 5 elementos por mesa, siendo utilizadas 10 mesas únicamente.

Antes de la aplicación propiamente hablando se realizó -

una breve charla con los reclutas a fin de establecer el rapport e intentar bajar el nivel de ansiedad que este tipo de pruebas producen en las personas que se evalúan.

Inmediatamente después, se procedió a contestar la hoja de datos personales, utilizando una lámina que contenía un formato de hoja en gran tamaño, para que los reclutas observaran y fueran llenando al mismo tiempo con sus datos específicos su hoja de datos; posteriormente al término de las indicaciones y sólo después de verificar que todos las hubieran entendido, se les dió un tiempo de 20 minutos para que contestaran su hoja, aún así, se les indicó que no deberían comunicarse entre sí, ya que las dudas específicas serían resueltas de manera individual en cada uno de sus respectivos lugares cuando ellos levantaran su mano.

Al término del tiempo establecido, se les preguntó si habían terminado todos de contestar la encuesta y se dieron 10 minutos más para terminaran aquellos que no lo habían hecho - (esto sin que entregasen su hoja, pues lo harían al final de la evaluación).

Después de la aplicación de la hoja de datos personales, se procedió a la aplicación del examen de inteligencia de Raven (Matrices Progresivas).

Para la aplicación de este examen se procedió a dar las indicaciones y resolviendo con los examinados los dos primeros ejercicios como lo establece el protocolo del examen. Al finalizar las indicaciones se les preguntó si alguno de ellos tenía alguna duda sobre el llenado de la hoja de respuestas y la manera en que debían proceder al contestarlo, también se les indicó que al momento de dar inicio el examen se les darían 30 minutos para resolverlo pero que por ningún motivo debían comunicarse entre sí y que no se les resolvería ninguna duda ni recibirían ayuda alguna del examinador o los oficiales auxiliares pues si se les descubría copiando o hablando entre ellos, se les recogería el examen y sería invalidado.

Al finalizar los 30 minutos se les indicó que levantarán el brazo con que estaban resolviendo el examen mientras éste les era retirado por los auxiliares, a fin de evitar que siguieran algunos contestando, cuando ya otros habían entregado su examen, pues el protocolo establece que debe ser el tiempo exacto para todos los examinados.

Por último se les entregó el examen de personalidad ya antes descrito.

Para este examen se les dieron las indicaciones tal y como aparecen en el protocolo de aplicación; aquí se les dijo -

que si tenían alguna duda sobre el significado de alguna palabra o frase podían solicitar la ayuda ya fuera al examinador o, a los oficiales auxiliares.

Se les indicó que para este examen no había tiempo límite, además que era muy importante que dieran respuesta a todas las preguntas que se les hacían y que al terminar de resolverlo podrían abandonar el local.

En la puerta antes de salir cada examinado entregaba las dos pruebas que conservaba (hoja de datos y prueba de personalidad) ya que el examen de inteligencia les había sido retirado con anterioridad.

Cuando los sujetos entregaban sus exámenes, éstos eran revisados desde el llenado de sus datos, hasta el llenado total de los diferentes reactivos; además de ser integradas a su prueba de inteligencia, esto para estar seguros que las pruebas habían sido resueltas correctamente ya que en el caso de que por ejemplo, si la prueba de personalidad no está totalmente contestada se puede dar una alteración en su resultado.

Finalmente a cada uno de ellos se les dieron las gracias por su colaboración.

La sesión se dió por terminada cuando el último sujeto - entregó sus exámenes y se integró a la sesión de Acondicionamiento físico en su estilo de "Deporte libre" (solicitada al Comandante, como descanso después de la evaluación por esta - ocasión).

SESION 2.

Para esta sesión se procedió exactamente igual que en la anterior, con la única diferencia que esta dió inicio al término de la primera, aproximadamente a las 15:00 horas. Para tal efecto se solicitó al Comandante del curso que el personal de esta sesión no realizara ninguna actividad física ni mental forzada (no asistieran a la sesión de acondicionamiento físico y que después de las clases tuvieran un período de descanso), y que se les proporcionaran sus alimentos 1/2 hora antes de lo acostumbrado a fin de que no interviniera esto -- con la aplicación de los exámenes. Esto con el fin de evitar que el cansancio y excesivo calor interfirieran con su rendimiento al contestar los exámenes.

Además se procedió a la instalación de 6 ventiladores a fin de que el local se encontrara en la medida de lo posible lo suficientemente fresco, asegurando así un ambiente agradable a los sujetos.

La sesión se dió por terminada aproximadamente a las --
17:45 horas y los examinados salieron a disfrutar de la tarde
libre en las instalaciones del centro hasta que se sirviera --
la merienda (19:30 horas aproximadamente).

SESION 3.

Se procedió de igual forma que en la sesión 1, con la --
única diferencia de que ésta se llevó a cabo un día después --
que las sesiones 1 y 2.

SESION 4.

Se procedió de igual manera que en la sesión 2, con la --
única diferencia que esta constó de 59 elementos, esto es, 9 --
más que en cada una de las sesiones anteriores.

FASE II. CALIFICACION.

Para esta fase, las baterías ya integradas y checadas tu
vieron que ser trasladadas a la ciudad de México, a la Secre-
taría de la Defensa Nacional, ya que el Grupo Psicológico de --
la misma, ha implementado a través de su sección de informáti

ca un programa de calificación automatizada que permite la calificación de grandes volúmenes de exámenes en un lapso de -- tiempo muy corto, permitiendo dedicar más tiempo a la integración del estudio que a la calificación por parte del examinador.

FASE III. EVALUACION.

La tercera fase se realizó en forma manual por el examinador en un lapso de 15 días ya que cada una de las baterías_ debe ser analizada minuciosamente a fin de poder tener un pronóstico lo más completo posible de cada uno de los examinados.

Los reportes de los evaluados, primeramente son elaborados con una conclusión abierta que es archivada en la sección; posteriormente es remitido un reporte de conclusión cerrada a los Comandantes de los cursos, cuyo resultado solo -- puede ser "Apto" o "No Apto". Para el caso de no apto, además del pronóstico, es remitido un reporte mixto, que pretende -- justificar los motivos del resultado obtenido.

Los resultados de la presente evaluación pueden ser observados en la cuadros del punto 3.4.1.

NIVEL EDUCATIVO.

El tercer nivel de reclutamiento referido es el nivel -- educativo, éste es utilizado para obtener los recursos huma-- nos que deberán ser adiestrados primeramente en los planteles militares educativos, esto es, los cadetes que posteriormente serán las clases y oficiales del ejército quienes contarán -- con la suficiente preparación profesional para desempeñarse y guiar a las tropas en las distintas Unidades del Ejército y - Fuerza Aérea.

Este procedimiento es realizado a nivel nacional y gene-- ralmente sirve como opción de estudio a los jóvenes egresados de las escuelas secundarias, preparatorias y a su vez como -- cursos de capacitación para las clases (personal de tropa) -- que ya están integradas al Instituto Armado.

Dado el nivel de aptitudes y personalidad que se busca - en estos jóvenes, el procedimiento de selección y evaluación_ psicológica debe ser más minucioso ya que los jóvenes que - - asisten a las convocatorias para cada una de las escuelas de-- berán reunir determinados requisitos para poder ser aceptados en los planteles, además de que el examen psicológico tiene - el carácter de selectivo, esto es, que si alguno de estos jó-- venes no reúne las características necesarias para permanecer en el plantel, aún cuando haya aprobado los otros exámenes, -

este no será aceptado.

El proceso al que se someten los aspirantes es:

1. Examen Médico.
2. Examen Físico.
3. Examen Psicológico y,
4. Examen Cultural.

El procedimiento utilizado es a manera de una "Selección Ponderada", es decir, cada prueba tiene un puntaje determinado y al ir efectuando los exámenes, el aspirante va reuniendo "puntos" a lo largo del proceso, y si no reúne el puntaje mínimo en un examen será excluido inmediatamente del proceso.

Por lo que se refiere al examen psicológico, en este rubro describiremos la evaluación efectuada a los aspirantes - del proceso de selección del año 1989.

Para este año, el procedimiento de selección fue de forma regional, dividiéndose al país en 8 regiones para realizarlo; siendo la IV Región Militar ubicada en la ciudad de Hermosillo, Son., la que nos fue designada para realizarlo (2 psicólogos fueron designados para realizar el proceso en cada -- una de las regiones).

Podemos decir que el procedimiento de selección psicológica que constituye el actual proceso de admisión intenta res-ponder a la exigencia de modernidad y eficacia que debe ser - una de las características principales del Ejército y Fuerza - Aérea.

Dadas las características requeridas del personal, para - esta evaluación la batería psicológica utilizada se integró - con los siguientes instrumentos.

A. Cuestionario General de Salud Mental.

B. Una prueba de inteligencia.

1. Examen de Inteligencia de OTIS para el nivel medio y;

2. Examen de Inteligencia de TERMAN para los plante-- les de nivel superior.

C. Examen de Personalidad de Minnessota (M.M.P.I.).

estos instrumentos de medición psicológica fueron elabo- rados por el grupo de psicólogos de la Secretaría, bajo una - metodología cuya estructura permitiera su aplicación, califi- cación y evaluación; así como la obtención de resultados de - una forma automatizada. Ya que la experiencia obtenida en las evaluaciones anteriores nos dice que el volumen de aspirantes - a evaluar es muy elevado.

Así, tenemos que el objetivo primordial del examen psicológico fue de un examen psicométrico en el sentido estricto, para detectar a aquellos aspirantes que posean las capacidades de aprendizaje y conducta que les permitan asimilar lo mejor posible la enseñanza y el adiestramiento que los planes y programas de estudio planteen.

Los instrumentos pretenden proporcionar información muy importante sobre los aspirantes, siendo el objetivo de cada uno de estos el siguiente:

CUESTIONARIO GENERAL DE SALUD MENTAL.

El objetivo del Cuestionario General de Salud Mental --- (cuyo formato se anexa al final del capítulo) es detectar alteraciones emocionales en personas "aparentemente sanas" ya que permite valorar el estado mental del sujeto, constituido por 104 preguntas que califican 6 áreas: datos personales, -- percepción de la calidad de la vida, percepción del medio social, manejo de realidad, actitud hacia la farmacodependencia y salud mental (síntomas).

EXAMENES DE INTELIGENCIA "OTIS" Y "TERMAN".

El objetivo de las pruebas de inteligencia es:

- A. OTIS. Con este examen se obtiene un índice de aptitud para aprender, mediante la valoración de factores de inteligencia verbal y razonamiento numérico, haciendo también intervenir elementos cognitivos verbales y de información general.
- B. Terman. Se integra por 10 subpruebas que miden distintas funciones intelectuales como memoria, juicio, - atención, concentración, etc.

INVENTARIO MULTIFASICO DE LA PERSONALIDAD (M.M.P.I.).

El examen de personalidad empleado es el Inventario Multifásico de la Personalidad de Minnesota (M.M.P.I.), cuyo objetivo es detectar personalidad "inadecuadas" y se integra -- por 411 frases que califican 10 áreas de la personalidad más 3 áreas de validación.

Este examen proporciona 5 posibles perfiles de personalidad:

1. Grado I de psicopatología: indica alteraciones graves de la personalidad.
2. Grado II: indica alteraciones importantes de la personalidad.

3. Grado III: indica inicio de problemática, pero con -- recursos adaptativos al medio ambiente.
4. Grado IV: indica perfiles "normales" que caen dentro_ de la normalidad estadística.
5. Grado V: que son perfiles invalidados.

La evaluación que se reportará se realizó en 2 fases.

FASE I. APLICACION.

FASE II. CALIFICACION Y EVALUACION.

FASE I. APLICACION.

Para la realización de esta fase tuvimos que trasladar-- nos a la ciudad de Hermosillo, Son., donde se encontraban los aspirantes a ingresar a los distintos planteles militares, -- mismos que ya habían realizado el examen médico y físico.

Al llegar a las instalaciones en que se realizaría la -- aplicación del examen, se nos informó que por cuestiones del_ calendario escolar aún se encontraban algunos aspirantes rea- lizando el examen físico y que al siguiente día también ha- - bría aspirantes realizando tanto el examen médico como el fi- sico, por lo que se decidió efectuar la aplicación hasta el - siguiente día (teniendo que realizarse desafortunadamente en_ una sola sesión), además que el examen cultural tendría lugar

un día después de la aplicación del examen psicológico.

Por el motivo anterior y debido a que se habían calculado sesiones de un máximo de 50 aspirantes, el material psicológico con que se contaba resultó insuficiente (en cuanto a cuadernillos y protocolos), por lo que fue necesario reproducir más, hasta tener un total de 250 de cada uno de ellos.

Para la aplicación de los cuestionarios y dado el número de aspirantes calculados (aproximadamente 650) después del examen físico; se nos proporcionaron los comedores de 2 de los batallones ahí radicados (en forma rectangular cada uno de ellos). Uno de ellos (A) con capacidad para 250 hombres y otro (B) con capacidad para 450 hombres, que sería dividido en 2 áreas (cada una de ellas de 250 y 200 de capacidad), por lo que dividiendo a los aspirantes en 3 grupos se podría realizar una sola aplicación, es decir, una aplicación coordinada (mientras un grupo resuelve un examen, los otros lo harían con los demás exámenes), a fin de controlar la falta de material.

Además de las instalaciones mencionadas, se nos proporcionó el apoyo de 8 oficiales, que nos ayudarían también para el control de los aspirantes, teniendo que instalarse un equipo de sonido en cada uno de los comedores, así como unos 10 ventiladores para cada grupo debido a las altas temperaturas

que suelen registrarse en esa región por estas temporadas (julio y agosto) y que pueden alcanzar hasta 44°C a la sombra.

Para la aplicación propiamente hablando, se tuvo que - - coordinar al máximo la presencia de al menos un examinador en cada grupo, para lo cual por ejemplo, cuando el examinador 1 se encontraba con el grupo a (comedor A), el examinador 2 se encontraba con los grupos b y c (comedor B) y a la salida de alguno de los examinadores para trasladarse al otro grupo los aspirantes quedaban al cuidado de los oficiales auxiliares.

Cabe señalar que a los oficiales auxiliares antes de la aplicación se les explicó que su función sería solo la de - - auxiliar al examinador a fin de evitar que los aspirantes se comunicaran entre sí y por ningún motivo relajaran la disciplina, además que podrían resolver dudas sólo en cuanto al - - significado de algunas palabras y cuando el examinador lo - - autorizara.

APLICACION. SESION UNO. GRUPO "a" (COMEDOR A).

Esta sesión dió inicio aproximadamente a las 18:30 horas ya que a esta hora ha bajado considerablemente la temperatura y aún así se tenía una temperatura de 30°C aproximadamente; - por otro lado se contó con un efectivo de 200 aspirantes pa-

ra los distintos planteles que se evaluarían.

Se procedió a pasar a los aspirantes, separando a los -- concursantes para los planteles de nivel medio y los de nivel superior, ya que el examen de inteligencia es distinto para -- cada uno de estos.

Posteriormente se realizó una charla de aproximadamente 15 minutos a fin de establecer el rapport, explicando también a los aspirantes que el examen constituía una fase más del -- concurso de selección y que debido a esto deberían poner mu-- cho de su parte para contestar sus exámenes ya que si su examen era contestado erróneamente, aunque solo fuera en sus datos demográficos, su calificación podría ser aumentada a -- otro concursante y quedar él fuera de concurso.

Con las instrucciones para la resolución del Cuestiona-- rio General de Salud Mental se inició la aplicación para este grupo, aquí, conforme lo marca el protocolo se les fue guian-- do paso a paso pues como ya se explicó antes, el Cuestionario se divide en 6 áreas y al inicio de cada una de ellas hay ins-- trucciones específicas, aclarando también las dudas sobre los significados de algunas preguntas.

El tiempo de resolución fue aproximadamente 40 minutos.

Posteriormente se procedió a la resolución del M.M.P.I., para este cuestionario se dieron las instrucciones exactamente como lo establece el protocolo del examen, contando con la ayuda de los oficiales auxiliares para aclarar las dudas.

El tiempo de resolución fue de aproximadamente 1 hora -- con 30 minutos.

Es preciso señalar que por circunstancias fuera del control de los examinadores, como fallas en el suministro de corriente eléctrica de manera continua, tuvo que ser suspendida esta sesión ya que siendo aproximadamente las 20:30 horas, -- fue suspendida totalmente la electricidad por fallas en un generador de energía; además que no era conveniente forzar a -- los aspirantes ya que tanto el cansancio como el calor y la poca visibilidad hacía muy difícil la aplicación, lo que podría redundar en el rendimiento de los aspirantes, por lo que a las 21:00 horas fue suspendida para reanudarse a las 06:00 horas del siguiente día con la aplicación del examen de inteligencia, pues a esa hora la temperatura no ha llegado todavía a su máximo y el examen cultural se realizaría a las 09:00 horas aproximadamente.

SESION UNO GRUPO "b" (COMEDOR B).

Se inició aproximadamente a las 18:30 horas por el moti-

vo ya antes mencionado; para este grupo se contó con un efectivo de 200 aspirantes.

En este grupo el orden de aplicación fue primeramente el M.M.P.I. (posterior a la charla para establecer el rapport) y se procedió de igual forma que en el grupo "a".

Posteriormente siguió la aplicación de los exámenes de inteligencia (TERMAN para los planteles de nivel superior y OTIS para los de nivel medio); para la realización de estos exámenes se procedió de la siguiente manera:

Los aspirantes a planteles superiores fueron colocados en un área aparte de los aspirantes del nivel medio, dentro del mismo comedor.

Primeramente fueron dadas las instrucciones a los aspirantes al nivel medio y solo al asegurarnos que no existían dudas sobre la forma de proceder para su solución, es que se les dió un tiempo de 30 minutos para que contestaran su prueba, quedando los aspirantes al cuidado de 3 oficiales auxiliares a quienes se les indicó que no debían ayudar a los concursantes y que solo vigilaran que no copiaran ni se comunicaran entre sí, además y solo en caso de descubrir a algún aspirante en alguna situación de éstas, lo notificaran inmediatamente al examinador.

Mientras era contestado el examen de inteligencia para nivel medio, se procedió a la aplicación del examen de inteligencia para los planteles superiores ya que este examen consta de 10 subpruebas para las que se debe controlar el tiempo de ejecución con cronómetro y bajo el estricto seguimiento de las indicaciones del protocolo, esto es, que al término de la prueba 1 por ejemplo (2 minutos), se pide a los aspirantes -- que levanten su lápiz y solo después de habernos percatado -- que todos "saben" como proceder para contestar la siguiente prueba se permiten que empiecen bajo las consignas de "comiencen" para iniciar y "suspendan" para terminar.

El tiempo aproximado de aplicación de este examen fue de 40 minutos.

Al término de la aplicación de esta fase del examen fue suspendida la sesión por la razón ya mencionada anteriormente y se reinició nuevamente al siguiente día a las 06:00 horas con la aplicación del Cuestionario General de Salud Mental.

SESION UNO GRUPO "c" (COMEDOR B).

Se dió inicio con el establecimiento del rapport después que los aspirantes entraron al lugar de aplicación con un -- efectivo de 225 aspirantes.

Para este grupo el orden de aplicación fue primeramente la aplicación de los exámenes de inteligencia (TERMAN y OTIS) procediéndose exactamente igual como en el grupo "b" del comedor B.

Posteriormente siguió la aplicación del Cuestionario General de Salud Mental y se procedió de igual forma que con el grupo "a" del comedor A.

Después y por los motivos ya mencionados la sesión tuvo que ser suspendida, para ser reiniciada al día siguiente a las 06:00 horas con la aplicación del M.M.P.I. procediendo conforme a lo establecido en el protocolo del examen.

SESION DOS GRUPO "a" (COMEDOR A).

Se inició aproximadamente a las 06:30 horas, pues hubo de establecerse nuevamente el rapport; con la aplicación de los exámenes de inteligencia en los que se procedió de igual forma que la mencionada anteriormente en el grupo "b" del comedor B y la duración fue de aproximadamente 1 hora.

SESION DOS GRUPO "b" (COMEDOR B).

Dió inicio aproximadamente a las 06:30 horas, con una --

charla a fin de establecer nuevamente el rapport, con la aplicación del Cuestionario General de Salud Mental y se procedió de igual forma que en la sesión UNO de aplicación del grupo - "a" del comedor A, con una duración de aproximadamente 1 hora.

SESION DOS GRUPO "c" (COMEDOR B).

Esta sesión se inició aproximadamente a las 06:30 horas con una plática a fin de establecer nuevamente el rapport, -- con el último de los cuestionarios (M.M.P.I.) y se procedió -- igual que en la aplicación a los otros grupos. La duración de esta sesión fue de aproximadamente 1 hora con 50 minutos.

FASE II. CALIFICACION Y EVALUACION.

Como ya se mencionó anteriormente, los instrumentos fueron elaborados a fin de poder ser calificados y evaluados de forma automatizada.

Para tal efecto y después de integrar la batería de cada uno de los aspirantes, se tuvo la necesidad de trasladarse a la ciudad de México a fin de proceder a su calificación en la Sección de Informática de la S.D.N.

Así, la evaluación de cada aspirante es reportada primeramente para cada una de las pruebas con el reporte correspondiente y un reporte final que indica el resultado y diagnóstico global en base a los criterios de exclusión establecidos en cada instrumento y para cada plantel en específico.

El resultado final solo puede ser: "apto" o "no apto"; - este está en función de los criterios que deberá reunir cada aspirante en las áreas que se evalúan.

Tenemos entonces que se consideran "aptos" para el nivel superior los aspirantes que:

1. Obtengan un coeficiente de 90 o más. (C.I.).
2. No presenten indicios de enfermedad mental en el C.G. S.M.
3. Tenga perfiles de personalidad considerados en los -- grados 3 y 4, del M.M.P.I.

Para los planteles de nivel medio:

1. Obtengan un coeficiente de 85 o más (C.I.).
2. Lo señalado en los puntos 1 y 2 del nivel superior.

Así, se consideran como "no aptos", los aspirantes que:

1. Posean problemática en el área sexual, familiar o escolar.
2. Posean capacidad intelectual, baja.
3. Presenten indicios de enfermedad mental en el C.G.S.-M.
4. Presenten perfiles de personalidad en los grados 1, 2 y 5 del M.M.P.I.

Los resultados obtenidos para esta evaluación aparecen en el punto 3.4.2 del presente; así como el orden en que se aplicaron los instrumentos para cada uno de los grupos (Figura 25).

3.4.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS DE LA EVALUACIÓN DEL NIVEL OPERATIVO.

Los resultados obtenidos por los reclutas en el Centro de Adiestramiento de la ciudad de Monterrey, N.L., que son presentados en el presente punto, nos muestran las características más relevantes del escalón evaluado.

En el cuadro I, se nos presenta el factor "edad"; podemos observar que la media es de 19.14 años y la desviación standard fue de 3.08; lo que nos indica que la edad promedio de la mayoría de los aspirantes tendió a ser de 19 años, pero

si observamos más detenidamente la tabla, nos percataremos -- que conforme el rango de edad tiende a descender, el número -- de aspirantes tiende a aumentar y conforme el número de años -- aumenta, el número de aspirantes disminuye.

Esto es, que conforme nos acercamos a 16 años el número -- de aspirantes es de 34 y conforme aumenta la edad y llegamos -- a 17 años, los aspirantes son 27; en 18 son ya 40 y así suce-- sivamente en orden se reduce el número de aspirantes y si lle-- gamos a 27 años, podemos ver que el número de aspirantes ha -- bajado a 1 aspirante solamente.

Esto indica que los aspirantes para este escalón son más bien jóvenes que adultos, lo que nos habla de un buen escalón ya que se ha considerado que entre más jóvenes sean los aspirantes a ingresar al ejército, más fácilmente podrán desempeñar las tareas físicas y asimilar las enseñanzas que recibirán durante su instrucción.

En los cuadros II y III, que nos presentan los años de -- estudio hasta el momento efectuados por los aspirantes, podemos traducir la información a nivel académico de cada uno de -- ellos; aquí la media es de 8.18 que equivaldría a la instruc-- ción secundaria sin terminar con 92 aspirantes, inmediatamente en este orden continuamos con que 88 aspirantes han efec-- tuado su instrucción media profesional aunque no la han con--

cluido, después con 26 los aspirantes que no concluyeron su -
instrucción profesional o técnica y finalmente con solo 3 as-
pirantes el bloque integrado por los aspirantes que no han --
concluido su instrucción primaria.

Los cuadros antes descritos, nos indican que el nivel de
educación o instrucción recibida para este escalón rebasa en_
un buen nivel la instrucción primaria, que se ha considerado_
como el requisito mínimo para ingresar al ejército y poder te-
ner un buen desempeño al efectuar al programa de instrucción;
Ésta (instrucción) aumenta hasta llegar al nivel técnico o --
profesional que asegura de alguna forma que el personal que -
ingresa al instituto armado tiene un aceptable nivel académi-
co. Por lo que se refiere al personal que no ha concluido su_
instrucción primaria, es necesario mencionar que dentro del_
instituto existen programas de Educación Abierta para Adultos
a fin de que estas personas terminen su primaria ya que se --
les brindan las facilidades necesarias para ello.

El cuadro IV, nos presente los diagnósticos del personal
sobre la prueba de inteligencia (Raven, ya descrita); en él -
podemos observar que la gran mayoría (107) fueron pronostica-
dos como Término Medio ocupando el 54.31% del porcentaje to--
tal del bloque evaluado. La siguiente calificación la ocupó -
con 44 sujetos el diagnóstico de Superior Término Medio que -
representa el 22.33% al que siguieron Superior con 5 aspiran-

tes (2.53%) y Muy Superior con 13 (6.5%).

Por lo que respecta al bloque de Inferior Término Medio con 8 aspirantes (4.05%), son sujetos cuyo rendimiento está en constante observación (dado el pronóstico obtenido), ya que si se observa buen desempeño y los reportes de los instructores son positivos con respecto a ellos, además de que no exista problemática marcada en el área de personalidad y académica, serán aceptados y se les brindará la ayuda necesaria a fin de que obtengan buenos resultados en su adiestramiento.

En cuanto a los bloques integrados por el diagnóstico de Inferior con 7 sujetos (3.55%) y Deficiente con 13 (6.59%), aunque no existiera problemática en el área de personalidad por el solo hecho de haber obtenido esta calificación son sujetos "no aptos", ya que uno de los requisitos es haber obtenido en este examen una calificación aprobatoria; por lo que respecta a los sujetos que por alguna causa "invalidaron" su examen (5 aspirantes), estos quedan automáticamente fuera ya que por lo general se trata de sujetos que no respondieron correctamente el examen o por alguna circunstancia no contestaron la totalidad del examen como debe ser (se excluye la posibilidad de un mal llenado de datos demográficos u otro tipo de error, ya que los cuestionarios son checados por el examinador a la entrega del mismo. Por otro lado y conforme a la instrucción de protocolo del examen, éste no da inicio hasta

que se ha "comprendido" totalmente la forma de contestarlo y después de haber resuelto los dos primeros reactivos.

En general, podemos decir que el nivel de "inteligencia" que califica este examen fue aceptable para este escalón de evaluados.

El cuadro V, nos muestra los resultados de la evaluación en el área de personalidad, en este podemos observar que los aspirantes cuyo pronóstico es "apto" fue mucho mayor con 196 sujetos de la población, que representa un 93.78% de la población total; los calificados como "no aptos" con 6 (2.87%) y los sujetos que por algún motivo invalidaron su examen con 7 sujetos (3.35%).

Cabe mencionar que los sujetos pronosticados como "no aptos", han sido calificados así no por presentar necesariamente problemas de personalidad, sino porque sus características de personalidad discrepan del perfil y los criterios establecidos como requisito para ingresar al instituto armado.

Por otro lado los sujetos que han invalidado su resultado, son automáticamente descartados ya que al igual que en el examen anterior se excluyen los motivos de "llenado incorrecto" o "incomprensión" de las instrucciones ya que a diferencia del examen anterior en este sí se resolvían dudas a los -

examinados.

En resumen, podemos decir que en general las características de la población evaluada, han sido aceptables ya que como se pudo observar tanto su edad, nivel académico, pronóstico en inteligencia y diagnóstico en el área de personalidad, son suficientes en un 93.78% (aptos) contra solo un 6.22% (no aptos; han sido sumados también los no aptos e invalidados) - como para que sus características puedan ser aprovechadas durante su período de instrucción y posteriormente en su desarrollo en las diferentes Unidades a las que serán integrados, asegurando así, que el personal que ingrese al instituto armado, mínimamente reúna las características tanto de personalidad como las habilidades y potencialidades que permitan su pronta adaptación al medio y el eficaz cumplimiento de las tareas que les serán encomendadas.

CUADRO I "EDAD" .
EDADES DE LOS ASPIRANTES DEL VII EL N.DE RECLUTAS DE LA
CIUDAD DE MONTERREY, N.L.

AÑOS.	FRECUENCIA.	PORCENTAJE.
16	34	16.26
17	27	12.91
18	40	19.13
19	33	15.78
20	25	11.96
21	8	3.82
22	17	8.13
23	7	3.34
24	4	1.91
25	4	1.91
26	4	1.91
27	1	.47
28	2	.95
29	3	1.43
T O T A L .	209	99.41

No.209.

$$\bar{X} = 19.14$$

$$\sqrt{V} = 3.08$$

CUADRO "II" ESCOLARIDAD.
ESCOLARIDAD DE LOS RECLUTAS DEL VII ELN. DE ADTO. DE LA
CIUDAD DE MONTERREY, N.L.

ANOS DE EST.	FREC.	PORCENTAJE
3	1	.47
4	1	.47
5	1	.47
6	70	33.49
7	9	4.30
8	13	6.22
9	84	40.19
10	1	.47
11	3	1.43
12	23	11.00
13	3	1.43
	209	

$$N = 209 \quad \bar{X} = 8.18 \quad \sqrt{V} = 2.07$$

ESCOLARIDAD.

$N = 209$

$X = 8.18$

$\sqrt{V} = 2.07$

ESCOLARIDAD.	FRECUENCIA.	PORCENTAJE.
P. S/TERMINAR.	3	1.43
SEC. S/TERMINAR.	92	44.07
BACH.S/TERMINAR.	88	42.10
PROF. INC.	26	12.44
TOTAL.	209	99.94

ESCOLARIDAD DE LOS RECLUTAS DEL III ELN.
DE LA CIUDAD DE MONTERREY, N.L.

CUADRO III.

249

CUADRO "IV"
DIAGNOSTICO, EXAMEN INTELIGENCIA.
N=197 \bar{X} = 35.76 T= 9.24

DIAGNOSTICO.	FREC.	%
MUY SUPERIOR	13	6.59
SUPERIOR	5	2.53
SUP. TERM. MED.	4	22.33
TERMINO MEDIO.	107	54.31
INF. TER. MED.	8	4.06
INFERIOR.	7	3.55
DEFICIENTE.	13	6.59
T O T A L.	197	99.96

**DIAGNOSTICO OBTENIDO EN EL EXAMEN DE INTELIGENCIA
 POR LOS RECLUTAS DEL VII ELN. MANTTO. EN LA CD.
 DE MONTERREY N.L.**

NOTA : SE EXCLUYEN 12 SUJETOS CUYO RESULTADO FUE
 INVALIDADO.

$$N = 209 - 12 = 197.$$

CUADRO Y**EXAMEN DE PERSONALIDAD**

N = 209

	FRECUENCIA	%
APTOS.	196	93.78
NO APTOS.	6	2.87
INVALIDADO	7	3.35
T O T A L	209	100

RESULTADOS DEL EXAMEN DE PERSONALIDAD DE LOS
RECLUTAS DEL VII ELN. EN LA CIUDAD DE MONTE-
RREY N.L.

3.4.2 DESCRIPCION Y ANALISIS DE RESULTADOS DEL NIVEL EDUCATIVO.

Los resultados que se muestran en los cuadros que aparecen al final del presente, corresponden a la evaluación efectuada a los aspirantes a ingresar a los planteles de Educación Militar (nivel Educativo ya descrito) y dadas las características que la evaluación reúne es que se presentan de esta forma.

Primeramente mencionaremos que como el nivel de escolaridad para ingresar a los planteles constituye un requisito (secundaria para los planteles de educación media que han sido marcados del número 6 al 15 del cuadro VI y bachillerato o equivalente para los planteles del nivel superior que han sido marcados del 1 al 5 del mismo cuadro) es que se excluye esta información, ya que todos los aspirantes deben presentar el certificado correspondiente que acredite la preparación académica respectiva.

Por lo que respecta a la variable "edad" de los aspirantes, es necesario mencionar que el requisito establecido para ingresar a los planteles de nivel medio tanto para el personal civil como para el militar es de un máximo de 20 años y un mínimo de 15; así para el nivel superior el máximo establecido es de 23 años sin tener tope en el mínimo de edad.

Así, en el cuadro VI, podemos ver que los efectivos evaluados para los diferentes planteles de esta región; podemos observar que el plantel que recibió más afluencia de participantes para el concurso de selección fue el Heróico Colegio - Militar con 164 aspirantes que corresponde al 2.6% de la población total de concursantes para este plantel en toda la República, que fue en total de 6,108 aspirantes, pues la máxima afluencia fue recibida en el Distrito Federal con un total de 4,992 aspirantes que corresponde al 81.7% de la población que concursó para el mencionado plantel.

En este orden continúa la Escuela Militar de Aviación -- con 96 aspirantes que representa el 6.7% de la población total de la evaluación de todos los centros de evaluación del país. Continuamos con la Escuela Militar de Enfermeras con 82 aspirantes (4.2%), le siguen la Escuela Militar de Especialistas de la Fuerza Aérea con 68 (4.02%); Escuela Médico Militar con 66 (4.3%); la Escuela Militar de Ingenieros con 51 (4.5%) la Escuela Militar de Clases de Transmisiones con 24 (5.5%); la Escuela Militar de Oficiales de Sanidad con 22 (4.2%); la Escuela Militar de Odontología con 13 (5.1%); la Escuela Militar de Tropas Especialistas de la Fuerza Aérea con 12 -- (1.9%); la Escuela Militar de Materiales de Guerra con 8 -- (2.4%); Escuela Militar de Clases de Sanidad con 7 (4.4%) el Curso Intensivo de Formación de Oficiales de las Armas (en el HCO. COL.MIL.), con 6 (3.8%); Escuela Militar de Transmisiones

(Curso de Formación de Oficiales) con 5 (4.5%) y la Escuela - Militar de Transmisiones (Curso de Formación de Ingenieros - en Transmisiones Militares en la ESC.MIL.DE INGENIEROS) con - solo 1 aspirante que representó el 4.3% de la población to- tal.

Se debe hacer notar que los porcentajes antes citados, - corresponden a la proporción evaluada en esta región con res- pecto a la población total de aspirantes para cada uno de los planteles, en los centros de otras regiones del país; esta in formación aparece en la última columna del cuadro VI; así po- demos ver que el total de aspirantes evaluados que fue de 625 corresponde al 3.7% de los aspirantes evaluados en toda la Re pública Mexicana, que fueron 16,528.

En el cuadro VII, podemos observar el efectivo de aspi- rantes evaluados sin importar los cursos para los que concu- raron en esta etapa del proceso de selección. Podemos ver que la región que más aspirantes evaluó fue la I Región con los - dos subcentros que se establecieron en ella; así el centro -- UNO captó una población de 8,025 concursantes que correspon- de al 48%; en este orden el centro DOS siguió con 4,198 (25.3%) la V Región con 1,060 (6.4%); la VI Región con 829 (5%); la - IV Región con 625 (3.7%); la II Región con 442 (2.4%); la III Región con 402 (2.4%) y finalmente la VIII Región con un to- tal de 182 evaluados que corresponde al 1.1% de la población.

En el cuadro VIII, podemos observar el diagnóstico obtenido por los aspirantes en los diferentes cursos en esta Región, si nos percatamos podemos ver que el plantel que más rechazados tuvo fue el Heróico Colegio Militar con 22; le siguió la Escuela Militar de Aviación con 11; en este mismo orden sigue la Escuela Médico Militar con 8; la Escuela Militar de Oficiales de Sanidad con 4 y la Escuela Militar de Ingenieros con 2 aspirantes clasificados como "no aptos". Este grupo de aspirantes hace un total de 57 concursantes clasificados como "no aptos" que corresponde al 9.12% de la población evaluada en esta Región. En los demás planteles como se puede observar el efectivo total evaluado resultó "apto" en un 100% lo que nos hace un total de 568 aspirantes clasificados como aptos que corresponde al 90.88% de la población que solo esperará el resultado del examen cultural para obtener el orden final en que serán aceptados.

Cabe mencionar que como el examen cultural tuvo lugar -- casi inmediatamente después de la evaluación psicológica, todos los aspirantes realizaron su examen cultural ya que no se pudo excluir a los aspirantes "no aptos" después de la evaluación psicológica y sólo al final del proceso de selección y tomando en cuenta las más altas puntuaciones obtenidas en el examen cultural y en los demás, fueron conocidos los resultados finales para el ingreso de los concursantes.

Es conveniente mencionar que a pesar de las limitaciones que se presentaron al efectuar el procedimiento de selección (calificación automatizada), por el momento se está trabajando a fin de superarlo año con año, ya que dado el poco efectivo de psicólogos con que se cuenta en este momento y dado el gran volúmen de trabajo que se debe realizar, así como el evolúmen evaluado (16,528), que representa la mayor población evaluada en los últimos años, se hace necesario contar con más tiempo para la emisión de resultados a fin de poder realizar la evaluación de forma manual, pues si bien es cierto que las computadoras ahorran mucho trabajo en cuanto a la calificación, éstas jamás podrán suplir el trabajo de integración que puede y debe efectuar un psicólogo, analizando no sólo los criterios establecidos, sino todos los factores que una computadora hasta ahora no ha podido evaluar.

	COMEDOR A	COMEDOR B	
	GRUPO "a"	GRUPO "b"	GRUPO "c"
SESION 1	1. C.G.S.M. 2. M.M.P.I.	1. M.M.P.I. 2. INTELIGENCIA	1. INTELIGENCIA 2. C.G.S.M.
SESION 2	3. INTELIGENCIA	3. C.G.S.M.	3. M.M.P.I.
ASP.EV.	200	200	225
TOTAL		625	

ORDEN DE APLICACION DE LA BATERIA PSICOLOGICA A LOS
 ASPIRANTES A LOS PLANTELES MILITARES EN LA IV REG._
 MIL. (HERMOSILLO, SON.).

Fig. 25

CUADRO VI

	PLANTEL.	ASPIRANTES.	%. /.	TOTAL DE LAS RESS.
23 AÑOS MÁXIMO. BACHILLERATO NIVEL SUPERIOR.	1 ESC. MED. MIL.	66	4.3	1531
	2 ESC. MIL. INGS.	51	4.5	1121
	3 ESC. MIL. ODONT.	13	6.1	282
	4 ESC. MIL. AVN.	96	6.7	1432
	5 E.M.T. (I.T.M)	1	4.3	23
20 AÑOS DE EDAD MÁXIMO. SECUNDARIA NIVEL MEDIO.	6 HCO. COL. MIL.	164	2.6	6106
	7 C. I. F. O. A.	6	3.8	187
	8 E. M. F. F. A.	68	40.2	1689
	9 ESC. MIL. ENFRAS.	82	4.2	1924
	10 EMOS	22	4.2	519
	11 E.M.T. (OFCLS.)	5	4.8	111
	12 E. M. M. G.	8	2.4	327
	13 E. M. C. T.	24	5.5	431
	14 E.M.T.E.F.A.	12	1.9	609
	15 E.M.C.S.	7	4.4	187
	TOTAL.	625	3.7	16528

TOTAL: DE ASPIRANTES EVALUADOS EN LA III REG. MIL. (HERMOSILLO, SON.)

NOTA: LOS PORCENTAJES ANOTADOS, CORRESPONDEN A LA PROPORCION DE ASPIRANTES EN RELACION AL NUMERO TOTAL DE LA POBLACION DE LA REP. MEX. (CUADROS EXTREMO DERECHO)

CUADRO VII

		No. ASPIRANTES.	PORCENTAJE.
I R E G I O N	CENTRO UNO.	8025	48.5
	CENTRO DOS.	4198	25.3
II REGION.		442	2.6
III REGION.		402	2.4
IV REGION.		625	3.7
V REGION.		1060	6.4
VI REGION.		829	5
VII REGION.		765	4.6
VIII REGION.		182	1.1
TOTAL.		16528	99.6

EFFECTIVO DE ASPIRANTES EVALUADOS EN LOS CENTROS DE ADMISION, DE LAS DISTINTAS REGIONES EN LA REPUBLICA MEXICANA.

CUADRO VIII

23 AÑOS DE EDAD MÁXIMO.	BACHILLERATO NIVEL SUPERIOR.	C U R S O .	No. ASP.	APTOS.	NO APTOS.	
		1	ESC. MED. MIL.	66	58	8
2	ESC. MIL. INGS.	51	49	2		
3	ESC. MIL. ODONT.	13	13	—		
4	ESC. MIL. AVN.	96	85	11		
5	E.M.T.(I.T.M.)	1	1	—		
20 AÑOS EDAD MÁXIMO.	SECUNDARIA NIVEL MEDIO.	6	HCO. COL. MIL.	164	146	22
		7	C. I. F. O. A.	6	6	—
		8	E.M.E.F.A.	68	68	—
		9	ESC.MIL. ENPRAS.	82	82	—
		10	E.M.O.S.	22	18	4
		11	E.M.T. (OFLS)	5	5	—
		12	E. M. M. G.	8	8	—
		13	E. M. C. T.	24	22	—
		14	E.M.E.F.A.	12	12	—
		15	G. M. C. S.	7	7	—
16	TOTAL.	625	588	—		
PORCENTAJE (2)			100 %.	90.88 %.	9.12 %.	

RESULTADOS DEL EXAMEN PSICOLÓGICO DE LA III REGIÓN MILITAR.

3.5 EVALUACION CRITICA DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL REALIZADA.

Al igual que las demás actividades que llega a desarrollar el psicólogo dentro de esta institución, el Reclutamiento, Selección y Evaluación psicológica del personal, constituye un rubro muy importante tanto para el sujeto que aspira ingresar a la organización como para la organización misma, ya que este proceso además de constituir la forma más eficaz mediante la que se provee de recursos humanos a la misma, establece el primer punto dentro de la relación sujeto-organización del que dependerá en gran medida la forma en que ésta se realice.

Por tal razón es esencial considerar que la conducta de una persona en un momento dado depende de los estímulos que reciba del medio ambiente, de sus mecanismos biológicos y de las situaciones en las que se encuentre en un momento determinado; además de muchos otros factores.

Así, la importancia de la selección, radica en tener mejores expectativas del sujeto para el desempeño de las actividades que le tocará realizar dentro de la institución, por tal motivo, la evaluación debe realizarse en forma secuencial y precisa, contemplando todos los aspectos de la persona que se evaluará, ya que para poder intentar predecir la conducta

de un candidato, es necesario utilizar los procedimientos de selección que lo evalúen desde los puntos de vista: biológico psicológico y social, considerando también aspectos como:

- A) La capacidad intelectual.
- B) Estabilidad emocional.
- C) Estabilidad física.
- D) Integridad moral.
- E) Desarrollo social.
- F) Desarrollo laboral o profesional.

Además, se tiene que realizar este procedimiento de forma sistemática, constante y objetivamente.

Más específicamente hablando, la experiencia laboral --- realizada en esta institución ha constituido un período de -- aprendizaje en un área de la Psicología de la que no se tie-- nen muchas noticias durante la formación académica; al labo-- rar en ella, pudimos observar la importancia que tienen todas y cada una de las actividades que el psicólogo puede realizar en esta institución de forma particular y en coordinación con otros especialistas, además se pudo comprobar la importancia_ que tiene la selección y evaluación ya que éstas no solo consisten en "escoger" a los sujetos más idóneos a la organiza-- ción para el desempeño de sus funciones; sino también la ayu-- da que se puede ofrecer a los aspirantes a ingresar a la orga

nización, pues al conocer sus rasgos principales de personalidad, se les puede brindar la orientación necesaria para su mejor desempeño dentro de la organización.

Así, en base a la experiencia realizada, podemos afirmar que la función del reclutador, seleccionador y evaluador, no debe limitarse a "elegir" y evaluar a las personas como si éstas fueran piezas que deben ser ajustadas a una máquina; sino como personas que ayudarán con sus conocimientos, experiencia habilidades y potencialidades a la institución. Sujetos que - si bien deben poseer ciertas características de personalidad que les permitan su adaptación al grupo de personal ya establecido en la institución; también deben poseer suficiente -- energía para que con sus propias características se desarrollen como personas y enriquezcan a la organización con los -- cambios que su llegada al grupo pueda brindar tanto a él como a la organización misma.

Por otro lado, al efectuar el trabajo de evaluación, pudimos constatar que aunque el puesto desempeñado ha sido etiquetado como "Seleccionador y Evaluador de Personal", la actividad en sí exige la preparación del psicólogo en casi todas las áreas psicológicas existentes, ya que no solo se deben -- realizar estudios psicológicos o conocer el proceso de selección de personal solamente; sino que se debe mínimamente conocer algunos de los conceptos que se manejan en otras áreas --

psicológicas, pues al orientar al personal que por algún motivo aeba serlo, se debe hacer uso de otras expectativas que -- tengan otra orientación psicológica.

Al realizar, por ejemplo las evaluaciones que han sido - descritas, pudimos darnos cuenta que la evaluación psicológica no es solo el aplicar exámenes psicológicos, pues son necesarios además del conocimiento de éstos una serie de habilidades por parte del psicólogo que las realice; como por ejemplo el manejo de grupos, habilidad para relacionarse, don de mando, y autoridad, así como capacidad de organización.

Una buena prueba para los psicólogos que laboran en esta institución la podemos observar cuando al efectuar las aplicaciones y evaluaciones se topan con diferentes limitantes para efectuar su actividad, pues éstas deben ser resueltas lo más pronto posible ya que; de no hacerlo los resultados que se obtengan carecerán de la validez necesaria como para dar crédito a las conclusiones a las que se llegue.

En este orden de ideas podemos mencionar algunas de las limitaciones con que nos hemos encontrado al realizar nuestra labor en esta institución han sido:

- A) El poco tiempo para realizar las evaluaciones y aplicaciones de los exámenes psicológicos.

- B) El poco tiempo con que se cuenta para la entrega de resultados.
- C) El número de aspirantes a evaluar por lo general es muy elevado, lo que nos lleva a la realización de un examen de selección cuantitativo y no una evaluación psicológica en toda la extensión de la palabra que equivaldría a un análisis cualitativo de la personalidad y del área intelectual en todos y cada uno de los factores que abarca y determinan el funcionamiento típico de una persona.
- D) El reducido número de psicólogos con que actualmente se cuenta, así como la diversidad en sus formaciones académicas influye en la realización de todas las actividades que se deben realizar.
- E) La falta de organización en algunos lugares en los que se debe realizar alguna aplicación o evaluación, pues desafortunadamente se tiene tanto trabajo necesario y por lo mismo la aplicación de los exámenes psicológicos debe esperar hasta que el personal a quienes se les aplicará se encuentre en las condiciones óptimas para llevarla a cabo.

A pesar de esto, podemos decir que aunque las limitaciones encontradas han sido muy diversas para la realización del proceso de selección y clasificación en esta dependencia se ha dado un avance muy importante dentro del campo de la Psico

logía, pues esta es una de las pocas instituciones que utiliza el examen psicológico como un requisito indispensable para poder ingresar tanto en sus niveles medios y operativos como a un plantel educativo.

Así podemos decir que las evaluaciones realizadas en esta institución, en los niveles descritos y en base a los resultados obtenidos, han sido muy fructíferas, pues por lo que respecta a la evaluación realizada al VII Escalón de Reclutas en la Ciudad de Monterrey, N.L., pudimos observar que son jóvenes cuyas características de personalidad y potencialidades (C.I.), podrán ayudarlos a desempeñarse de una forma exitosa (al menos eso se espera de ellos conforme a lo arrojado por sus pruebas), además podemos asegurar que con la ayuda de sus instructores lograrán asimilar las diferentes enseñanzas que recibirán en los Centros de Adiestramiento, para posteriormente poder actuar de una forma adecuada en sus diferentes Unidades.

Por lo que respecta al nivel educativo, como ya se mencionó, el efectivo evaluado de 16,528 ha sido el más elevado en comparación con los 10,000 aspirantes que concursaron en 1984; los 11,000 de 1985 y los 13,000 de 1988 (no se incluyen 1986 y 1987, ya que en estas evaluaciones el examen psicológico no fue de carácter selectivo), ya que se espera que en los próximos años sea considerablemente una cantidad mayor de as-

pirantes la que se tenga que evaluar.

Es por tanto conveniente mencionar que en base a la experiencia obtenida en estas evaluaciones; se ha visto que el examen psicológico se ha constituido como un eficaz "filtro" de selección, pues como los resultados obtenidos muestran, se "elige" a los jóvenes cuya preparación física, académica y psicológica sea la más idónea para lograr desarrollar las actividades que deberán efectuar dentro del plantel educativo primero como cadetes (alumnos) y posteriormente laborando dentro de las diferentes Unidades y Dependencias a las que serán destinados.

Finalmente, se ha considerado que para optimizar en buena medida la acción que el psicólogo puede llegar a desarrollar dentro de esta institución, es necesario:

1. Aumentar el número de psicólogos en el activo, de tal forma que todos los Planteles Educativos, Hospitales, Comandancias de Zona y Centros de Rehabilitación y Readaptación Social, cuenten con uno al menos.
2. Promover juntas periódicas en las que se discutan procedimientos y resultados; y además se presenten informes del trabajo desarrollado por cada psicólogo en sus respectivos planteles esto a manera de retroali-

mentación.

3. Actualizar el procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal, a fin de intentar seleccionar al personal más apto y con más posibilidades para desarrollarse en el instituto.

Para tal efecto se ha considerado:

- a) Normalizar y estandarizar todas las pruebas psicológicas necesarias para elaborar los estudios psicológicos a la población militar.
- b) Estructurar una entrevista psicológica de Selección lo más completa posible que contemple todas las áreas posibles (personal, familiar, académica, y laboral), tanto para los niveles operativos como para el nivel medio y el educativo.
- c) Elaborar las baterías psicológicas necesarias para cada especialidad existente; tomando en consideración las características psicológicas que establece el perfil del puesto como el perfil general que la institución requiere.
- d) Crear un sistema motivacional tanto para oficiales

como para el personal de tropa que realicen estudios superiores, universitarios o de post-grado, a fin de poder recurrir al personal ya existente - que esté capacitado; en vez de tener que recurrir de una forma constante a las fuentes externas de reclutamiento. Para tal efecto, se podría por ejemplo: especificar y/o legalizar de alguna forma la situación jurídica de los militares adscritos a -- otras instituciones y entidades del sector público a fin de garantizar sus derechos, lo que crearía - un clima de confianza, permitiendo a los militares aprovechar sus conocimientos, habilidades y capacidades en áreas diferentes a las de sus obligaciones reafirmando así en algún modo la buena imagen del instituto armado ante el pueblo en general.

4. Programar cursos de inducción, capacitación y actualización en todos los aspectos necesarios para el desempeño de las diferentes misiones que son encomendadas al personal de psicólogos; aumentando así la efectividad de actuación de este profesionalista dentro del instituto.

Por último, consideramos que se debería dar más importancia a la acción del psicólogo en la institución, ya que consideramos que todavía se pueden efectuar muchas más de las acti

vidades aquí mencionadas en beneficio de la institución y que desafortunadamente por algunas situaciones no se han logrado realizar, pues como hemos podido observar, la acción del psicólogo en esta institución es muy necesaria en todas y cada una de las áreas psicológicas que se pueden desarrollar, ya que en su actividad cotidiana no sólo se limita a utilizar -- las técnicas psicológicas y de procedimiento con que cuenta -- (de diagnóstico e intervención), sino que por otro lado debe realizar otras actividades afines a su especialidad (y otras no tan afines), lo que exige de éste una mejor formación teórico-práctica de la que desafortunadamente muchos carecemos. Podemos entonces afirmar que el relacionarse con psicólogos -- de mayor experiencia en el ámbito laboral que se forma en esta dependencia, permite a los que nos iniciamos en la Psicología, aprender en la práctica misma de la profesión, pues al enfrentarnos a problemas de diferente índole, nos damos cuenta de nuestras deficiencias y nos obliga a superarlas mediante el estudio y análisis de los conceptos y técnicas de procedimiento en diferentes áreas psicológicas para nosotros desconocidas hasta ese momento.

ADMISION 1989

"CUESTIONARIO GENERAL DE SALUD MENTAL"

INSTRUCCIONES

EL OBJETIVO DE ESTE CUESTIONARIO ES CONOCER TUS ACTITUDES Y SENTIMIENTOS HACIA VARIOS ASPECTOS FAMILIARES, SOCIALES, ESCOLARES PSICOLOGICOS Y DE SALUD EN GENERAL.

EL CUESTIONARIO CONSTA DE 6 AREAS, AL INICIO DE CADA AREA, -- CONTRARAS LAS INSTRUCCIONES ESPECIFICAS DE COMO DEBES CONTESTAR.

NO ESCRIBAS NADA EN ESTE CUADERNILLO TODAS TUS RESPUESTAS DE-
RAS MARCARLAS CLARAMENTE EN TU HOJA DE RESPUESTA, EN EL AREA CO-
ESPONDIENTE.

SI TIENES DUDA DIRIGETE AL PSICOLOGO EXAMINADOR.

AREA I.

ESCRIBE EN TU HOJA DE RESPUESTA EL NUMERO QUE CONTESTE CADA PREGUNTA, SEGUN CORRESPONDA A TU CASO, NO ESCRIBAS NADA EN ESTE CUADERNILLO.

1. DEJASTE DE ESTUDIAR POR ALGUN TIEMPO?

SI (1)
NO (2)

2. CUANTO TIEMPO DEJASTE DE ESTUDIAR?

MENOS DE UN AÑO (1)
UN AÑO (2)
MAS DE DOS AÑOS (3)
MAS TIEMPO. (4)

3. VIVE TU PADRE?

SI (1)
NO (2)

4. VIVE TU MADRE?

SI (1)
NO (2)

5. SE ENCUENTRAN SEPARADOS O DIVORCIADOS TUS PADRES?

SI (1)
NO (2)

6. VIVES CON TU FAMILIA?

SI (1)
NO (2)

7. EN CASO DE NO VIVIR CON ELLA INDICA EL MOTIVO?

SE DIVORCIARON TUS PADRES (1)
ESTUDIAS FUERA (2)
POR PROBLEMAS FAMILIARES (3)
TE "CORRIERON" (4)
PREFIERES VIVIR SOLO (5)
OTRO. (6)

8. SI TUS PADRES SE ENCUENTRAN SEPARADOS O DIVORCIADOS INDICA CON QUIEN VIVES

PADRE (1)	ABUELOS (3)	PARIENTES (5)
MADRE (2)	TIOS (4)	OTRO. (6)

9. HAS TENIDO ALGUNA EXPERIENCIA SEXUAL?

272

- SI (1)
- NO (2)

10. QUE EDAD TENIAS CUANDO TUVISTE TU PRIMERA EXPERIENCIA SEXUAL?

11. ESTA EXPERIENCIA FUE:

- AGRADABLE (1)
- DESAGRADABLE (2)

12. HAS SIDO VICTIMA DE ALGUN ATAQUE SEXUAL?

- SI (1)
- NO (2)

13. EN CASO AFIRMATIVO, SEÑALA QUE TIPO DE ATAQUE FUE?

- CARICIAS. (1)
- VIOLACION. (2)
- OTRO. (3)

AREA II

ESCRIBE EN TU HOJA DE RESPUESTA, EL NUMERO QUE INDIQUE TU GRADO DE SATISFACCION O INSATISFACCION CON RESPECTO A LAS SITUACIONES QUE A CONTINUACION SE PRESENTAN. LA NUMERACION VA DEL 1 (MAXIMA INSATISFACCION) AL 7 (MAXIMA SATISFACCION).

EJEMPLO:

EXISTENCIA DE ESCUELAS: 1 2 3 4 5 6 7
 RESPUESTA: 7

EL NUMERO 7 INDICA QUE ESTAS COMPLETAMENTE SATISFECHO CON EL NUMERO Y CALIDAD DE ESCUELAS QUE HAY EN TU COLONIA O BARRIO.

INDICA QUE TAN SATISFECHO ESTAS DE LO SIGUIENTE:

COMPLETAMENTE INSATISFECHO	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	COMPLETAMENTE SATISFECHO
1	2	3	4	5	6	7

14. EL ESPACIO QUE TIENES EN TU CASA PARA TUS ACTIVIDADES PERSONALES (ASEO, ESTUDIO, REFLEXION).

COMPLETAMENTE
 1 INSATISFECHO
 MUY
 2 INSATISFECHO
 3 INSATISFECHO
 NI SATISFECHO
 4 NI INSATISFECHO
 5 SATISFECHO
 6 MUY SATISFECHO
 COMPLETAMENTE
 7 SATISFECHO

15. EL TIEMPO QUE DEDICAS A ASUNTOS PERSONALES.
16. EL TIEMPO QUE DEDICAS A HACER LO QUE TE GUSTA. (DEPORTE, IR AL CINE, LEER, ETC.).
17. LA VIDA EN FAMILIA.
18. LAS RELACIONES ENTRE TUS PADRES.
19. LAS RELACIONES CON TUS PADRES.
20. LAS RELACIONES CON TUS HERMANOS Y HERMANAS

INDICA EL GRADO DE SATISFACCION QUE TIENES CON RESPECTO A TU:

1 2 3 4 5 6 7

21. HOGAR.
 22. COLONIA O BARRIO.
 23. COMUNIDAD.

AREA III.

EN LA SIGUIENTE SECCION SE TE PRESENTAN UN CONJUNTO DE PREGUNTAS RELACIONADAS CON TU FAMILIA, AMIGOS, ESCUELA Y TUS RELACIONES CON PERSONAS DEL SEXO OPUESTO, EL SENTIDO DE LA NUMERACION (1 AL 7) SEÑALA RESPUESTAS DESDE COMPLETAMENTE AFIRMATIVO (1) HASTA COMPLETAMENTE NEGATIVO (7). NO ESCRIBAS NADA EN ESTE CUADERNILLO. MARCA TUS RESPUESTAS, EN TU HOJA.

EJEMPLO:

SIENTES QUE TE COMUNICAS CON TUS AMIGOS? 1 2 3 4 5 6 7
 RESPUESTA: 1
 EL NUMERO 1 INDICA QUE TE COMUNICAS SATISFACTORIAMENTE CON TUS AMIGOS.

COMPLETAMENTE
 1 AFIRMATIVO
 2 MUY AFIRMATIVO
 3 AFIRMATIVO
 4 NI AFIRMATIVO
 NI NEGATIVO
 5 NEGATIVO
 6 MUY NEGATIVO
 7 COMPLETAMENTE
 NEGATIVO

274

24. SIENTES QUE TU FAMILIA -- TOMA PARTE ACTIVA DE TU VIDA?
25. CREES QUE TU FAMILIA ---- OCUPA UN LUGAR IMPORTANTE EN TU VIDA INTIMA Y PERSONAL?
26. SIENTES QUE TUS PADRES TE APOYAN EN AQUELLO QUE TE INTERESA?
27. PIENSAS QUE HAY COSAS QUE QUISIERAS HACER, PERO QUE NO REALIZAS POR TEMOR A QUE TE LO IMPIDAN TUS PADRES?
28. SIENTES QUE TE COMUNICAS CON TUS PADRES?
29. SIENTES QUE TUS AMIGOS -- TOMAN PARTE ACTIVA EN TU VIDA?
30. CREES QUE TUS AMIGOS ---- OCUPAN UN LUGAR IMPORTANTE EN TU VIDA PERSONAL O INTIMA?
31. SIENTES APOYO DE TUS AMIGOS EN TUS AFICIONES PERSONALES?
32. CREES QUE EN LA ESCUELA -- JUEGAS UN PAPEL IMPORTANTE?
33. CREES QUE LA ESCUELA ---- (MAESTROS, COMPANEROS), JUEGAN UN PAPEL IMPORTANTE EN TU VIDA PERSONAL O INTIMA?

COMPLETAMENTE
1 AFIRMATIVO
2 MUY AFIRMATIVO
3 AFIRMATIVO
4 NI AFIRMATIVO
NI NEGATIVO
5 NEGATIVO
6 MUY NEGATIVO
7 COMPLETAMENTE
NEGATIVO

34. SIENTES QUE TE COMUNICAS CON TUS COMPANEROS Y MAESTROS?
35. SIENTES QUE LAS PERSONAS DEL SEXO OPUESTO DE TU MISMA EDAD JUEGAN UN PAPEL IMPORTANTE EN TU VIDA?
36. CREES QUE LAS PERSONAS DEL SEXO OPUESTO DE TU MISMA EDAD JUEGAN UN PAPEL IMPORTANTE EN TU VIDA AFECTIVA O INTIMA?
37. CREES TENER DIFICULTAD PARA RELACIONARTE CON PERSONAS DEL SEXO OPUESTO?
38. HAY COSAS QUE HUBIERAS QUERIDO DECIR O HACER, PERO QUE NO HAS REALIZADO POR TEMOR A QUEDAR MAL FRENTE A PERSONAS DEL SEXO OPUESTO DE TU MISMA EDAD?
39. SIENTES QUE TE COMUNICAS CON PERSONAS DEL SEXO OPUESTO DE TU MISMA EDAD?

AREA IV.

ENSEGUIDA HAY UNA SERIE DE AFIRMACIONES RELACIONADAS CON SITUACIONES QUE ALGUNAS VECES NOS HAN SUCEDIDO. LEE CON CUIDADO CADA UNA Y ESCRIBE EN TU HOJA DE RESPUESTA, EN EL ESPACIO CORRESPONDIENTE, QUE TAN FRECUENTEMENTE SIENTES O PIENSAS QUE TE SUCEDEN. MIENTRAS MAS SE ACERQUEN AL 7, TUS RESPUESTAS INDICARAN QUE TE SUCEDEN CON MAYOR FRECUENCIA Y MIENTRAS MAS SE ACERQUEN AL 1, INDICARAN QUE TE SUCEDEN CON MENOS FRECUENCIA.

TIENES PROBLEMAS PARA DECIDIR SI ALGO HA PASADO REALMENTE O SI SOLO HA SIDO UN SUEÑO? 1 2 3 4 5 6 7

RESPUESTA: 5

AL ESCRIBIR 5, ESTARAS INDICANDO QUE TE SUCEDE MUCHAS VECES. AHORA LEE CON CUIDADO LAS FRASES Y SEÑALA EN TU HOJA, LA OPCION SEGUN TU MANERA DE SENTIR.

NUNCA	CASI NUNCA	POCAS VECES	ALGUNAS VECES	MUCHAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5	6	7

40. TIENES PROBLEMAS PARA DECIDIR SI ALGO HA PASADO REALMENTE O SI SOLO HA SIDO UN SUEÑO?

41. ENTIENDE LA GENTE LO QUE QUIERES COMUNICARLE O TE INTERPRETA MAL?

42. TE HAN DICHO QUE LO QUE HABLAS NO TIENE SENTIDO?

43. HAS TENIDO LA SENSACION DE QUE ESTAS FUERA DE CONTACTO?

44. PONES DEMASIADA ATENCION A LO QUE SUCEDE DENTRO DE TI?

45. HAS TENIDO LA SENSACION EN ALGUNA OCASION DE QUE NO ERES REAL?

46. SIENTES EL IMPULSO DE ESTAR SIEMPRE ACTIVO?

47. TIENES TENDENCIA A SER EMOTIVO O EXCITABLE? (ES DECIR A HACER LAS COSAS SIN PENSARLO)

48. SI LAS COSAS NO SE HACEN A TU MANERA O DE FORMA INMEDIATA, TE FRUSTRAS (DE FRAUDAS) CON FACILIDAD?

NUNCA	CASI	POCAS	ALGUNAS	MUCHAS	CASI	SIEMPRE
1	2	3	4	5	6	7
	NUNCA	VECES	VECES	VECES	SIEMPRE	SIEMPRE

49. SIENDES TENSION INTERNA - ("NERVIOS") AL HABLAR O - ACTUAR?
50. ENCUENTRAS QUE EL SOÑAR -- DESPIERTO ES MAS PLACENTE - RO QUE LA REALIDAD?
51. QUE TAN FRECUENTEMENTE TE _ SIENDES TRISTE?
52. QUE TAN FRECUENTEMENTE TE _ SIENDES ENOJADO?
53. QUE TAN FRECUENTEMENTE --- PIENSAS EN EL SEXO?
54. TE PREOCUPA PENSAR EN EL - SEXO?

AREA V.

ESCRIBE EN TU HOJA DE RESPUESTA, EL NUMERO QUE INDIQUE TU ACTITUD HACIA LO QUE DICE CADA AFIRMACION, EMPLEANDO PARA ELLO LA SIGUIENTE ESCALA:

<u>1</u>	<u>COMPLETAMENTE EN DESACUERDO.</u>
<u>2</u>	<u>MUY EN DESACUERDO.</u>
<u>3</u>	<u>EN DESACUERDO.</u>
<u>4</u>	<u>INDIFERENTE.</u>
<u>5</u>	<u>DE ACUERDO.</u>
<u>6</u>	<u>MUY DE ACUERDO.</u>
<u>7</u>	<u>COMPLETAMENTE DE ACUERDO.</u>

EJEMPLO:

"EL USAR DROGAS PERMITE SENTIR MAS LA RELIGION" 1 2 3 4 5 6 7
 RESPUESTA: 3
 AL MARCAR EL NUMERO 3, INDICA QUE ESTAS EN DESACUERDO, CON LA AFIRMACION.

55. LA GENTE CON MAS ESTUDIOS ACEPTA MAS A LOS DROGADICTOS:
 1 2 3 4 5 6 7

56. SI HAY COMUNICACION POSITIVA ENTRE PADRES E HIJOS, ES MAS FACIL LA ACEPTACION DE UN FAMILIAR DROGADICTO: 1 2 3 4 5 6 7

- 1 COMPLETAMENTE EN DESACUERDO.
- 2 MUY EN DESACUERDO.
- 3 EN DESACUERDO.
- 4 INDIFERENTE.
- 5 DE ACUERDO.
- 6 MUY DE ACUERDO.
- 7 COMPLETAMENTE DE ACUERDO.

278

7. DEBERIA HABER EN TU CIUDAD CENTROS PARA ORIENTAR A LOS JOVENES Y ADULTOS ACERCA DE LAS DROGAS: 1 2 3 4 5 6 7
8. EL USO DE DROGAS ENTRE LOS ESTUDIANTES EN TU CIUDAD O LOCALIDAD ES UN PROBLEMA SOCIAL: 1 2 3 4 5 6 7
9. TUS COMPANEROS DE ESCUELA, TRABAJO, VECINOS O AMIGOS, NO ACEPTAN A LOS DROGADICTOS: 1 2 3 4 5 6 7
10. SI TU NOVIO (A) FUERA DROGADICTO (A), LO (A) RECHAZARIAS:
1 2 3 4 5 6 7
11. LAS PERSONAS DE ALTO NIVEL ECONOMICO ACEPTAN MAS A LOS DROGADICTOS, QUE LAS DE BAJO NIVEL: 1 2 3 4 5 6 7
12. LAS PERSONAS DE BAJO NIVEL ECONOMICO ACEPTAN MAS A LOS DROGADICTOS, QUE LAS DE ALTO NIVEL: 1 2 3 4 5 6 7
13. LA MAYORIA DE LAS PERSONAS DE CUALQUIER NIVEL ECONOMICO, TIENDEN A RECHAZAR LAS DROGAS: 1 2 3 4 5 6 7
14. LAS AUTORIDADES LEGALES SON LAS QUE DEBEN COMBATIR EL TRAFICO DE DROGAS: 1 2 3 4 5 6 7
15. DEBEN EXISTIR LEYES MAS ERICTAS QUE CASTIGUEN A LOS DROGADICTOS: 1 2 3 4 5 6 7
16. LAS AUTORIDADES PUBLICAS Y PRIVADAS, DEBEN CASTIGAR A LOS PROVEEDORES Y DISTRIBUIDORES DE DROGAS EN LAS ESCUELAS:
1 2 3 4 5 6 7
17. SE DEBE TENER ABSOLUTO CONTROL SOBRE LA VENTA DE MEDICINAS POR PRESCRIPCION MEDICA: 1 2 3 4 5 6 7
18. CUANDO UNA PERSONA SE DROGA TIENE MAS IMAGINACION:
1 2 3 4 5 6 7
19. USAN DROGAS LOS QUE TIENEN MIEDO DE ENFRENTARSE A SUS PROBLEMAS: 1 2 3 4 5 6 7
20. LAS DROGAS CAUSAN DESEQUILIBRIOS MENTALES: 1 2 3 4 5 6 7
21. LAS PERSONAS QUE SE DROGAN SE SIENTEN LIBRES: 1 2 3 4 5 6 7
22. EL USO HABITUAL DE LAS DROGAS EN GENERAL, AFECTA LA SALUD FISICA Y MENTAL DE LAS PERSONAS: 1 2 3 4 5 6 7

- 1 COMPLETAMENTE EN DESACUERDO.
 2 MUY EN DESACUERDO.
 3 EN DESACUERDO.
 4 INDIFERENTE.
 5 DE ACUERDO.
 6 MUY DE ACUERDO.
 7 COMPLETAMENTE DE ACUERDO.

73. VIVIR PARA "APRENDER DE LA VIDA TODO LO QUE SE PUEDA" ES -
 TU FILOSOFIA DE LA VIDA: 1 2 3 4 5 6 7
74. LA PERSONA DROGADICTA PUEDE DEJAR DE USAR LAS DROGAS TE---
 NIENDO SOLO FE EN SU RELIGION: 1 2 3 4 5 6 7

AREA VI.

LEE CON CUIDADO Y ESCRIBE EN TU HOJA DE RESPUESTA, EL NUMERO DE LA VALORACION CORRESPONDIENTE A TODAS LAS PREGUNTAS, DE -- ACUERDO CON LO QUE CONSIDERES MAS ADECUADO PARA TI. LAS PRE-- GUNTAS SE REFIEREN, EXCLUSIVAMENTE A LAS MOLESTIAS QUE HAS -- TENIDO EN LOS ULTIMOS 6 MESES. SI PADECISTE MOLESTIAS ANTES DE ESTE TIEMPO NO LAS TOMES EN - CUENTA.

V A L O R A C I O N

	1	2	3	4
75. TE HAS SENTIDO --- AGOTADO (A) SIN -- FUERZAS PARA NADA.	MEJOR QUE ANTES.	IGUAL QUE ANTES.	PEOR QUE ANTES.	MUCHO PEOR QUE ANTES.
76. HAS TENIDO SENSACION DE ESTAR ENFERMO (A).	NO	NO MAS -- QUE ANTES	MAS QUE ANTES.	MUCHO MAS QUE ANTES.
77. HAS TENIDO DOLOR DE CABEZA.	NO	COMO SIEMPRE.	MAS QUE SIEMPRE.	MUCHO MAS QUE SIEMPRE.
78. HAS SENTIDO PESADEZ EN LA CABEZA O LA SENSACION DE QUE TE VA A "ESTALLAR".	NO	IGUAL QUE ANTES.	MAS QUE ANTES.	MUCHO MAS QUE ANTES.
79. TE HAS SENTIDO -- LLENO DE VIDA Y - ENERGIA.	MAS QUE ANTES.	IGUAL QUE ANTES.	MENOS -- QUE ANTES.	MUCHO MENOS QUE ANTES.

	1	2	3	4
DESPIERTAS DEMASIADO TEMPRANO Y NO PUEDES VOLVER A DORMIR.	NO	NO MAS -- QUE ANTES.	MAS QUE -- ANTES.	MUCHO MAS -- QUE ANTES.
AL DESPERTAR NO DESCANSASTE LO SUFICIENTE.	MEJOR QUE ANTES.	IGUAL QUE ANTES.	PEOR QUE ANTES.	MUCHO PEOR QUE ANTES.
HAS TENIDO DIFICULTAD PARA DORMIR DE UN "JALON" TODA LA NOCHE.	NO	NO MAS -- QUE ANTES.	MAS QUE -- ANTES.	MUCHO MAS -- QUE ANTES.
HAS TENIDO DIFICULTAD PARA DORMIR O CONCILIAR EL SUEÑO.	NO	NO MAS -- QUE ANTES.	MAS QUE -- ANTES.	MUCHO MAS -- QUE ANTES.
HAS PASADO NOCHES INQUIETAS O INTRANQUILAS.	NO	NO MAS -- QUE ANTES.	MAS QUE -- ANTES.	MUCHO MAS -- QUE ANTES.
SIENTES CARIÑO Y AFECTO POR LOS QUE TE RODEAN.	MAS QUE -- ANTES.	COMO ANTES.	MENOS -- QUE ANTES.	MUCHO MENOS QUE ANTES.
TE LLEVAS BIEN CON LOS DEMAS.	MEJOR QUE ANTES.	COMO ANTES.	PEOR QUE ANTES.	MUCHO PEOR QUE ANTES.
HAS PASADO MENOS TIEMPO PLATICANDO CON LOS DEMAS.	NO, PARA NADA.	NO MAS -- QUE ANTES.	MAS QUE -- ANTES.	MUCHO MAS -- QUE ANTES.
HAS SENTIDO QUE NO ESTAS "JUGANDO" UN PAPEL UTIL EN LA VIDA.	MAS QUE -- ANTES.	IGUAL QUE ANTES.	MENOS -- UTIL QUE ANTES.	MUCHO MENOS UTIL QUE ANTES.
TE HAS SENTIDO MENOS CAPAZ DE TOMAR DECISIONES.	NO	IGUAL QUE ANTES.	MENOS -- CAPAZ QUE ANTES.	MUCHO MENOS CAPAZ QUE ANTES.
HAS PERDIDO INTERES POR TU ARREGLO PERSONAL.	NO	NO MAS -- QUE ANTES.	MAS QUE -- ANTES.	MUCHO MAS -- QUE ANTES.

	1	2	3	4
91. TE HAS PREOCUPADO MENOS EN TU FORMA DE VESTIR.	NO	NO MAS -- QUE ANTES.	MENOS -- QUE AN-- TES.	MUCHO ME-- NOS QUE -- ANTES.
92. HAS SENTIDO QUE NO HACES LAS COSAS BIEN.	NO	NO, MAS - QUE ANTES.	MAS QUE ANTES.	MUCHO MAS QUE ANTES.
93. TE HAS SENTIDO -- MENOS SATISFECHO CON TU MANERA DE HACER LAS COSAS.	NO	NO MAS -- QUE ANTES.	MENOS -- SATISFE-- CHO.	MUCHO ME-- NOS SATIS-- FECHO.
94. DISFRUTAS MENOS -- TUS ACTIVIDADES -- DIARIAS.	NO	IGUAL QUE ANTES.	MENOS -- QUE AN-- TES.	MUCHO ME-- NOS QUE -- ANTES.
95. TIENES MIEDO DE -- DECIR CIERTAS CO-- SAS, POR TENER LA IMPRESION DE QUE -- VAS A HACER EL RIDICULO.	NO	IGUAL QUE ANTES.	MAS QUE ANTES.	MUCHO MAS QUE ANTES.
96. TIENES MIEDO ANTE TODO LO QUE TIENES QUE HACER.	NO, PARA NADA.	NO MAS -- QUE ANTES.	MAS QUE ANTES.	MUCHO MAS QUE ANTES.
97. ESTAS ASUSTADO (A) Y CON MUCHO MIEDO SIN QUE HAYA UNA -- BUENA RAZON.	NO	NO MAS -- QUE ANTES.	MAS QUE ANTES.	MUCHO MAS QUE ANTES.
98. TIENES LA SENSAA-- CION DE QUE LA --- GENTE SE TE QUEDA -- VIENDO.	NO	NO MAS -- QUE ANTES.	MAS QUE ANTES.	MUCHO MAS QUE ANTES.
99. HAS PERDIDO FE Y -- CONFIANZA EN TI -- MISMO (A).	NO	NO MAS -- QUE ANTES.	MAS QUE ANTES.	MUCHO MAS QUE ANTES.
100. SIENTES QUE NO SE PUEDE ESPERAR NA-- DA DE LA VIDA.	NO	NO MAS -- QUE ANTES.	MAS QUE ANTES.	MUCHO MAS QUE ANTES.
101. SIENTES QUE NO VA-- LE LA PENA VIVIR.	NO	NO MAS -- QUE ANTES.	MAS QUE ANTES.	MUCHO MAS QUE ANTES.

	1	2	3	4
2. PIENSAS EN LA POSIBILIDAD DE QUITARTE LA VIDA.	NO, PARA NADA	NO CREO.	ALGUNA VEZ.	SI
3. DESEAS ESTAR MUERTO (A) Y LEJOS DE TODOS.	NO, PARA NADA	NO MAS -- QUE ANTES.	MAS QUE -- ANTES.	MUCHO MAS QUE ANTES.
4. TIENES LA IDEA --- CONSTANTE DE QUITARTE LA VIDA.	NO, PARA NADA	NO CREO.	ALGUNA VEZ	SI

*El hombre razonable se adapta al mundo;
el irrazonable, se empeña en adaptar el
mundo a sí. consiguientemente, el pro-
greso depende del hombre irrazonable.*

George Bernard Shaw.

C A P I T U L O I V .

" C O N C L U S I O N E S " .

El desarrollo del presente trabajo ha intentado brindar una visión general sobre la actividad desarrollada dentro de lo que se ha considerado como Psicología Organizacional en la Secretaría de la Defensa Nacional, así como las condiciones en que se tienen que realizar.

En el primer capítulo, se mostró una panorámica general sobre el trabajo del psicólogo dentro del campo laboral nacional, así como la forma en que su actividad se ha devaluado -- hasta llegar a constituirse como un "subprofesional" que se encuentra supeditado a otras disciplinas de manera indiscriminada, careciendo de la autoridad profesional suficiente para que se le ubique como profesionista dentro del campo de trabajo profesional del país, aún cuando constatamos que su actividad resulta de vital importancia en el desempeño de muchas -- otras actividades de carácter profesional, debiendo desempeñarse dentro de un clima interdisciplinario.

También se hizo notar que debido a esto y a otras circunstancias se hacía necesario preparar un psicólogo más capacitado para enfrentar problemas específicos de tipo práctico; en este orden, observamos la propuesta elaborada en la E.N.E. P. Iztacala, para solucionar el problema, además pudimos dar un vistazo al programa académico propuesto, así como las ventajas que ofrece y algunos de los problemas a los que se enfrenta el psicólogo de Iztacala al egresar después de haberlo

cursado e intentar incorporarse al plano laboral.

Aquí pudimos ver que su currículo ha sido diseñado para la realización de un trabajo psicológico profesional específico (investigación por medio de la experimentación) basado en las aportaciones del Análisis Conductual Aplicado, que en alguna forma responde a las exigencias requeridas para efectuar los diferentes trabajos; pero que por otro lado lo ha relegado a un marco de actividad relativamente reducido, dadas algunas deficiencias en el planteamiento del currículo que redundan en su preparación académica y que podemos catalogar más de tipo práctico que teórico.

Pudimos ver también que al igual que en todas las áreas de la Psicología, en el área de la Psicología Organizacional, es necesaria su realización de una forma sistemática, objetiva y elaborando toda una metodología de trabajo, puesto que anteriormente esto no era posible por las mismas limitantes que la época imponía.

En resumen en este capítulo, se nos mostró la necesidad de la realización científica de las actividades que conforman la Psicología Organizacional (y a todas las demás áreas de la Psicología), así como la necesidad de que sea un especialista en la conducta el encargado de realizarlas, ya que encontramos que los profesionales de otras áreas han sido los encarga

dos de efectuarlas.

En el capítulo II, se mostró una panorámica sobre las diferentes teorías que han tratado de explicar los procesos organizacionales, mostrándonos que existen teorías que dan una mayor importancia al elemento humano, así como las que no lo toman tan en cuenta y de alguna manera lo hostigan, además se nos presentaron las diferentes actividades que ha venido desarrollando el psicólogo dentro de las empresas desde su incorporación a este campo de trabajo.

En forma particular se nos mostraron las actividades relativas al proceso de Reclutamiento, Selección y Evaluación de Personal. También pudimos ver los diferentes procedimientos - propuestos por otros autores sobre el tema y en forma sintetizada la manera que según ellos debe realizarse, así como los instrumentos de medición que deben ser utilizados para poder diseñarlo e implementarlo con buenos índices positivos en diferentes organizaciones.

En el capítulo III, fueron descritas las actividades desarrolladas en la Secretaría de la Defensa Nacional, así como sus "pros" y "contras" en lo que se refiere al procedimiento de Selección de Personal que se utiliza para elegir al personal que aspira a ingresar a la misma en los diferentes niveles que en ella se manejan.

Se hizo hincapié en las actividades que el psicólogo puede realizar y las que por alguna circunstancia no han podido ser ejecutadas, así como las exigencias teórico-prácticas y las condiciones en que se debe desarrollar su labor para estar en condiciones de desempeñarse de una forma positiva.

Por otro lado, se constató que si bien el psicólogo no es el encargado de realizar totalmente el procedimiento de Selección; sí por lo menos es el responsable de la evaluación psicológica del personal, dejando el resto del proceso a otro tipo de especialistas con los que se trabaja de una forma coordinada, a fin de asegurar el ingreso a la institución del personal más idóneo para desarrollarse en ella.

Pudimos percatarnos que desempeñarse en una organización de la magnitud de ésta, exige del psicólogo una preparación más completa tanto en sus aspectos teóricos como prácticos.

Así, al describir los "pormenores" de las diferentes actividades desarrolladas nos dimos cuenta que no es posible "improvisar" por ejemplo al aplicar una batería psicológica (aunque se debe contar con los recursos suficientes para controlar los problemas que se presenten), ya que ésta debe llevarse a cabo mediante toda una serie de pasos sistematizados a fin de poder obtener la suficiente confiabilidad en los resultados que nos permitan concluir con un mínimo de error los

pronósticos de cada uno de los aspirantes que se evalúan, procurando elegir al personal que más se adecúe y tenga mayor posibilidades de éxito dentro de la institución.

Para terminar, es necesario mencionar que el trabajo presentado anteriormente, buscó el análisis de los objetivos que en un principio se plantearon; así pudimos comprobar por un lado que el Reclutamiento, Selección y Evaluación de Personal así como todas y cada una de las actividades que pueden desarrollarse dentro de las organizaciones (motivación, desarrollo de personal, capacitación, inducción, análisis de puestos etc.), resultan un campo de trabajo novedoso para el psicólogo de Iztacala, ya que su currículo académico no cuenta con este tipo de preparación específicamente hablando, aunque las exigencias metodológicas con que se le prepara le permiten realizar los estudios e investigaciones necesarias en las empresas relativas a la modificación de la conducta y los factores que influyen para que se dé tal o cual conducta, mediante la modificación de las condiciones en que éstas se presenten.

Además la habilidad para la investigación bibliográfica y práctica que llega a desarrollar, le permite plantear soluciones que se ajusten a cada uno de los problemas específicos que se encuentre abordando en un momento dado.

Por otro lado consideramos basados en nuestra experien--

cía, que las aportaciones del Análisis Conductual Aplicado encuentran un lugar de aplicación muy amplio, ya que en esta -- área se pueden estudiar por ejemplo los tiempos y movimientos de las diferentes conductas requeridas para desarrollar toda una actividad laboral, así como el análisis y estudio de la conducta humana tanto individual como de grupo que se da ante situaciones específicas dentro y fuera de la organización.

Es pues, la Psicología Organizacional, un campo que por su naturaleza requiere (quizá más que otras) de un especialista en modificación de conducta humana, y consideramos que es el psicólogo de Iztacala uno de los llamados a realizar este tipo de trabajo, puesto que las características de su formación académica le permiten elaborar los planes y programas de entrenamiento a fin de optimizar la conducta de los sujetos en condiciones laborales así como las de los grupos sociales que se forman dentro de las empresas; aunque esto exige de -- ellos una preparación que esté más acorde a las condiciones que se le presentarán cotidianamente y que les permita estar en igualdad de recursos ante los demás profesionistas que han hecho de la Psicología Organizacional su campo de trabajo, ya que como hemos visto en muchas ocasiones han sido relegados a realizar actividades que distan mucho de ser de tipo psicológico.

Así, cuando ingresen a alguna organización (cualquiera

que esta sea) estarán en posibilidades de desarrollar su actividad de una forma responsable, confiable y comprometida tanto con su disciplina como con los individuos y organizaciones a las que dirige su acción.

Específicamente hablando, el trabajo realizado en esta organización, aunque aparentemente carece de situaciones especiales o parezca rutinario y sin aportaciones teóricas relevantes, nos permite vislumbrar en base a algunas de sus propuestas de trabajo realizadas; que es importante el desarrollo de una actividad psicológica responsable y confiable, ya que por ejemplo en esta organización se ha puesto más atención en el aspecto psicológico; a diferencia de otras instituciones, dada la responsabilidad y carácter de las misiones que desarrolla el personal de esta institución, lo que constituye un punto a su favor que la pone en ventaja sobre otras instituciones. Pues como hemos descrito para efectuar los diferentes trabajos es designado el personal que reúne los requisitos de capacidad, habilidad y características de personalidad requeridas para desempeñar dicha actividad; asegurando así resultados positivos en las misiones que son encomendadas al personal de la misma.

Pasando a otro punto, respecto a lo que se ha considerado como Psicología Organizacional y particularmente el procedimiento de Selección y Evaluación; éste es realizado en coor

dinación con otros especialistas (médicos, trabajadoras sociales, etc.), brindando mayor confiabilidad a las conclusiones para aceptar o no a algún candidato.

Así, el trabajo que desarrolla el psicólogo en esta institución ha tenido que sortear un gran número de limitantes para el ejercicio de su profesión, ya que dado el carácter de esta institución (militarizada) la hace diferente al resto de las organizaciones existentes en el país pues la forma en que se encuentra estructurada limita un tanto las funciones del psicólogo jerárquicamente hablando ya que los rangos otorgados al personal de estos profesionistas es muy bajo, lo que frena en cierto modo el potencial de acción que en un momento dado puede llevar a cabo.

Además, el peso que tienen la autoridad y el rango en ella y dadas las características que la definen como una Organización Militar, plantean serias dificultades para poder planificar, estructurar, controlar, dirigir y evaluar a ésta de acuerdo a los principios científicos planteados por los diferentes autores revisados.

Aún así, podemos decir que la actividad del psicólogo en los últimos años, ha comenzado a ser respetada por los demás profesionistas, ya que al al laborar de una forma interdisciplinaria, éste ha tenido que demostrar con resultados --

que su acción es necesaria en la mayoría de las actividades - que se desarrollan mediante su trabajo, responsabilidad profesional y sobre todo mostrando avances, que poco a poco lo han colocado en el lugar profesional que requiere (pero solo extraoficialmente), aunque todavía existen ciertos prejuicios - en su contra que no han permitido su total "emancipación" de las demás disciplinas al grado de que pueda gozar de la suficiente autoridad profesional que necesita.

Muy al principio del presente, hicimos notar las diferentes dificultades con que los egresados de la carrera de Psicología se encuentran al intentar laborar en las organizaciones del país, puesto que al parecer todas las áreas de trabajo ya están ocupadas por otros profesionistas que en muchas ocasiones no pertenecen ni siquiera al área.

Por otro lado, vimos que esto se debe a la preparación - insuficiente de los estudiantes en ciertas áreas clave que -- les permitan su pronta incorporación al campo de trabajo nacional, pues por ejemplo aunque el psicólogo de Iztacala ha - demostrado su eficacia en diferentes áreas de trabajo de la - Psicología dado su carácter de especialista en la conducta; - también lo es que esta eficacia sólo la puede demostrar después de haberse preparado en otras áreas que no fueron incluidas en su preparación académica y que al ser combinadas con - los aspectos que sí contempla su plan de estudios le preparan

como un psicólogo capaz y efectivo.

Como pudimos comprobar al revisar el proyecto del plan de estudios, cuyo planteamiento nos hace pensar en una eficaz preparación de los psicólogos que lo cursen; observamos que - desafortunada o afortunadamente es necesaria su actualización en áreas que son de vital importancia a la hora de intentar - ejercer la profesión, ya que podemos decir que desgraciadamente la mayoría de los compañeros egresados han tenido que prepararse en otros campos, tomando diferentes cursos que estén de acuerdo al ámbito laboral en que se desarrollan; así tenemos por ejemplo, que se tienen que estudiar dinámicas de grupo, tests psicológicos, procedimientos de motivación, desarrollo de personal, selección y evaluación de personal y técnicas psicológicas terapéuticas con otras perspectivas psicológicas..

Esto nos indica que es necesario enriquecer los contenidos de los programas de las materias tanto teóricas como prácticas, pues consideramos que aunque estas han intentado preparar "psicólogos generales" (sin especialidad), desafortunadamente en muchas ocasiones se pierden en la generalidad y no ofrecen a los alumnos las técnicas que los preparen para desarrollarse fuera de la dirección de los profesores y del campo escolar.

Es bien sabido que una cosa es el currículo escrito, esto es, lo que aparece en los programas y otra muy distinta lo que en realidad sucede al tener que desarrollarlo, pues aunque el plan de estudios de Iztacala pretende formar psicólogos capaces de afrontar distintas situaciones profesionales, desafortunadamente en la práctica profesional están ocurriendo cosas muy distintas con los egresados; así al hablar de estos problemas consideramos que algo que influye en la realización práctica del currículo es la dinámica de clases que impera, ya que ésta debe tener más actividades justificadas para el cumplimiento de los objetivos puesto que en ocasiones se "atiborra" al alumno de actividades que son innecesarias o bien no se realiza ninguna actividad que refuerce los conocimientos adquiridos con la lectura de los artículos.

Consideramos que al alumno se le debe exigir la revisión de los artículos mediante la suficiente motivación que lo induzca a descubrir en éstos los conocimientos que le servirán en un futuro inmediato, es por eso que la actividad del profesor resulta de vital importancia, teniendo que ser comprensiva y que cuente con los recursos académicos y práctica necesaria que le permitan enseñar y aprender al mismo tiempo, pues suele suceder que a pesar de ser psicólogos, los profesores carecen de las técnicas psicológicas necesarias para transmitir sus conocimientos y auxiliar a sus alumnos, cayendo en el rol tradicional del profesor, anulando la iniciativa y pro-

puestas de sus alumnos o en el extremo dejando a sus alumnos perdidos en la "inmensidad bibliográfica".

Creemos que la función del profesor debe ser la de un -- compañero que auxilie y motive la inquietud de sus alumnos a fin de ir descubriendo juntos los conceptos y teorías existentes, ya que entre más se instigue al alumno a la participación, éste termina participando más por compromiso y satisfacer un requisito de calificación que por aprender verdaderamente.

Consideramos que si el profesor estimula a los alumnos -- mediante algunas conferencias y diversas técnicas de motivación, haciendo de su conocimiento el programa y revisando los propósitos teóricos y prácticos de éste, el alumno tendrá más visión a la hora de leer los artículos ya que cuando se revisa un artículo, por lo general surgen preguntas como: y esto para qué me sirve; o cómo y qué importancia tiene en mi formación, etc. así cuando por alguna causa no pueden ser leídos -- todos los artículos para las clases, casi siempre el alumno -- "elige" cuál según su conveniencia ha de leer ya sea por temor a reprobación por no participar o porque el profesor no exige la lectura y puede esperar para posteriormente ser revisado (cosa que casi nunca sucede). Esto obviamente no debe ser ya que los contenidos de los artículos son importantes en la formación del estudiante, pero a nuestro juicio si al alumno

se le dan las pautas a seguir para analizar los textos con -- las indicaciones antes mencionadas; aseguraremos mínimamente -- que intente extractar los puntos más importantes del texto.

Por otro lado creemos que paralelamente a algunas mate-- rias sería conveniente crear talleres que auxilién a los alum-- nos con técnicas de aprendizaje y orientación que los ayuden -- a asimilar los conceptos que les serán presentados en los ar-- tículos.

Consideramos también, que importa más la calidad de lo -- estudiado que la cantidad de lo revisado, así si un artículo es susceptible de ser cambiado o excluido del análisis y en su lugar se incluye uno que resuma o enriquezca la formación aca-- démica justifica la reducción o ampliación de la bibliografía a revisar.

Para resumir finalmente, creemos que para optimizar en -- gran medida la preparación del psicólogo de Iztacala y en ba-- se a la experiencia laboral realizada, contrastada ésta con -- la formación académica recibida, podemos concluir que Iztaca-- la provee de ciertos elementos básicos al estudiante que de -- algún modo nos permite salir con algunas herramientas metodo-- lógicas para desempeñarnos en los diferentes campos del traba-- jo nacional, pero que por otro lado esta preparación nos limi-- ta y hasta cierto punto nos predetermina solo a la realiza--

ción de cierto tipo de trabajo en las diferentes organizaciones teniendo que abandonar el carácter de "psicólogos generales" con que egresamos, ya que realmente no podemos inmiscuirnos en todas las áreas laborales, siendo un ejemplo de esto - el área clínica específicamente hablando en donde nos reducimos a simples auxiliares, por la forma en que se realiza este tipo de trabajo en México.

Es cierto que la escuela sólo debe servir para sentar -- las bases de los conocimientos para que el psicólogo de acuerdo a sus aptitudes, los desarrolle al laborar en las organizaciones; pero creemos que debe minimamente poner a su alcance ciertas herramientas que son necesarias para realizar su labor en los diferentes centros de trabajo, poniendo al egresado en igualdad de condiciones y recursos frente a otros profesionistas que sin ser psicólogos son entrenados en técnicas - que sólo deben competir a los profesionales del área.

No pedimos con esto que se enseñen todas las técnicas -- psicológicas, no todos los procedimientos que son empleados - en las empresas; sino que sean enriquecidas las materias y -- programas a fin de preparar más a nuestros psicólogos haciendo que crean más en su escuela comprometiéndose con su profesión, creando en ellos la inquietud por conocer más sobre las técnicas y teorías de las que recibieron noticias de que existían y en la escuela sólo les fueron mencionadas, pero que su

profundo conocimiento los harán psicólogos más capaces, eficaces, responsables y comprometidos consigo mismos, con la sociedad a la que dirigirán su acción y con la Psicología; y no se limiten a "burocratizarla" ejerciendo por ejercer, sino -- que en su práctica profesional hallen los motivos que los impulsen a conocer más en beneficio de ellos y de la Psicología.

Es por esto que nos atrevemos a hacer las siguientes propuestas para mejorar la preparación de los compañeros psicólogos en formación; basados en nuestra propia formación académica y la experiencia laboral realizada ya que sólo cuando nos ha sido posible desempeñarnos dentro de una organización, es que podemos valorar realmente nuestros años de estudio y la forma en que nos hemos preparado y nos damos cuenta de nuestras deficiencias, es así que concretamente proponemos:

1. Efectuar una revisión curricular de todo el programa establecido, haciendo hincapié en las necesidades del campo de trabajo nacional (qué tipo de psicólogos son necesarios actualmente).
2. Cambiar o enriquecer los contenidos de las materias teóricas y prácticas que vayan encaminadas a preparar a los alumnos a las diferentes situaciones de trabajo y problemas a los que se enfrentarán.

3. Cambiar la dinámica de clase por una que asegure más la calidad en cuanto al conocimiento que a la cantidad de lo leído y que motive al alumno a seguir aprendiendo por su propia cuenta.
4. Que los profesores de Iztacala además de ejercer la docencia tengan práctica laboral en otras áreas psicológicas, así con su experiencia profesional tendrán más recursos para resolver las dudas de los alumnos sirviendo así de modelos a seguir por éstos.
5. Crear talleres que vayan encaminados a orientar al alumno sobre las diversas áreas laborales y ofrezcan cursos de actualización en diferentes técnicas utilizadas en ellas.
6. Crear un departamento psicopedagógico en Iztacala, cuya función vaya encaminada a auxiliar y orientar a los alumnos sobre diferentes técnicas de estudio y a nivel profesional, ya que en muchas ocasiones los alumnos suelen tener problemas personales que afectan en gran medida su aprovechamiento académico.
7. Implementar una bolsa de trabajo y/o de servicio social que sirva de motivación a los alumnos, ya que si la escuela como institución pone a los alumnos en con

tacto con diversos campos de trabajo, de algún modo - esta avalando que la preparación que brinda a sus - - alumnos está acorde con las necesidades laborales del país, además de que sirve como retroalimentación para la formulación de sus programas y sirve como entrenamiento real para los alumnos.

8. Promover talleres, foros, congresos y conferencias -- así como cursos más continuos que sirvan como medios de actualización tanto a profesores como a alumnos, - permitiendo con esto la actualización del currículo - de Iztacala de una forma más activa y constante.

9. Abrir la panorámica teórica existente (sin renunciar a la propia) que permita a los alumnos enterarse de - otras teorías del quehacer psicológico; si bien no se pide que se les entrene en estas teorías (psicoanálisis por ejemplo), si por lo menos que los alumnos ten gan noticias de que existen y qué es lo que estas teo rías proponen permitiendo ver qué se ha hecho con res pecto a diferentes problemas desde otras perspectivas psicológicas.

10. Implementar un programa de seguimiento de los alumnos egresados, analizar e intentar resolver los problemas laborales a los que se han enfrentado, por medio de -

la implementación de cursos de actualización que les brinden las herramientas suficientes para seguir laborando en sus respectivos trabajos o que sean de su interés a fin de lograr obtener un puesto mejor.

11. Organizar reuniones de egresados entre ellos y con los alumnos a fin de que los primeros informen a los últimos sobre las problemáticas laborales y que con su experiencia motiven a los alumnos a prepararse más y poner todo de su parte por lograr la práctica responsable y eficaz de la Psicología; y que vayan normando su criterio profesional en beneficio del prestigio del psicólogo de Iztacala que muchos compañeros a base de constante estudio, dedicación y esfuerzo han alcanzado dentro de las diferentes organizaciones en que se encuentran laborando.

B I B L I O G R A F I A .

1. ANASTASI, A. (1984), "Tests Psicológicos". Ed. Aguilar, MÉXICO..
2. ARIAS GALICIA, F. (1980), "Administración de Recursos Humanos", Ed. Trillas, México.
3. BELTRAN HERRERA, O. (1988), "La Formación Profesional del Psicólogo de la E.N.E.P. Iztacala". Tesis Profesional, - U.N.A.M., E.N.E.P. Iztacala, México.
4. BLUM, L.M. y NAVLOR, C.J. (1976), "Psicología Industrial -- sus Fundamentos Teóricos y Sociales", Ed. Trillas, México.
5. BROWN, W.B. y MOBERG, D.J. (1983), "Teoría de la Organización y la Administración. Enfoque Integral". Ed. Limusa, México.
6. CLAVEL, N.M.A. y LOPEZ, C.F. (1989), "Normalización del Inventario Psicológico de California en el Personal de Tropa de la Comandancia de la F.A.M.", Tesis Profesional, - U.N.A.M., Facultad de Psicología, México.
7. DIAZ DE LEON, G.A. (1982). "Breve Panorama Evolutivo de la Psicología Mexicana". Ponencia presentada en la I Reunión Latinoamericana de Historiadores de las Ciencias, - Puebla, Pue.
8. DIAZ C.M. (1984). "Análisis Curricular de la Enseñanza de la Psicología en los Planes de Estudio de Cinco Instituciones Universitarias". Tesis Profesional U.N.A.M., E.N.E.P. Iztacala, México.

9. DUNNETTE, M.D. y KIRCHNER, W.K. (1986). "Psicología Industrial". Ed. Trillas, México.
10. FOLLETO. (1986). "Bienvenidos". Publicado por la E.N.E.P. Iztacala, U.N.A.M., México.
11. FERIGMAN, G. (1978). "Psicotécnica y Orientación Profesional". Ed. Atenas, Buenos Aires.
12. FAYA, V.J. (1983). "Administración Pública Federal. La Nueva Estructura". Ed. Porrúa, México.
13. GALINDO, E. (1976). "Papel de la Licenciatura en Psicología en la Formación de Profesionales de alta Calificación - Técnica a Nivel Nacional". Art. publicado por C.N.E.I.P. Vol. I. México.
14. GALINDO, M.L. y MARTINEZ G.J. (1985). "Fundamentos de Administración". Ed. Trillas, México.
15. GOMEZ, R.B. (1977). "La Psicología del Trabajo y sus Realizaciones Mexicanas". Tesis de Maestría en Psicología, -- Facultad de Psicología, U.N.A.M., México.
16. GRADOS, E.J. (1988). "Manual de Reclutamiento y Selección -- de Personal". Ed. Manual Moderno, México.
17. HOWELL, W. (1980). "Psicología Industrial y Organizacional" Ed. Manual Moderno, México.
18. JIMENEZ, O.A. (1983). "Apuntes de como Entrenar en Selección por Objetivos". Facultad de Psicología, U.N.A.M., México.

19. KATZ, D. y KAHN, R.L. (1976). "Psicología Social de las Organizaciones". Ed. Trillas, México.
20. MARTINEZ, N.L. (1977). "Los Sistemas de Admisión de Personal en los Bancos de México". Tesis de Psicología, U.I. A., México.
21. MC MURRY, N.R. (1980). "Técnicas de Selección de Personal". Ed. Grupo Editorial Expansión, México.
22. MONDRAGON, C. y COLS. (1989). "Psicología, Historia y Crítica". U.N.A.M., E.N.E.P. Iztacala, México.
23. MORGAN, H. y COGGER, W. (1975). "El Manual del Entrevistador". Ed. Manual Moderno, México.
24. NAHOUM, CH. (1985). "La Entrevista Psicológica". Ed. Kapellusz, México.
25. OROZCO, R.J.E. (1980). "Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal". Editado por la COPARMEX., México.
26. PICHARDO, P.I. (1984). "Introducción a la Administración Pública de México". Editado por el I.N.A.P., México.
27. PICHOT, P. (1980). "Los Tests Mentales". Ed. Paidós, México.
28. REYES, P.A. (1980). "El Análisis de Puestos". Ed. Limusa, México.
29. RIBES, I.E. (1984). "Ejercicios, Enseñanza e Investigación, en Psicología. Un Modelo Integral". Ed. Trillas, México.

30. RIVERA, O.; ESQUIVEL, F. y LUCIO, E. (1987). "Integración - de Estudios Psicológicos"., Ed. Diana, México.
31. RIVERA, S.R. (1978). "Estructura y Elaboración de Pruebas -- para la Selección de Personal"., Ed. Limusa, México.
32. SCHEIN, E.H. (1960). "Psicología de la Organización". Ed. -- Prentice - Hall, México.
33. SCHNEIDER, W. (1966). "El Soldado, México". Ed. Grijalbo, - México.
34. S.D.N. (1979). "El Ejército Mexicano"., Ed. de la S.D.N., - México.
35. SZEKELY, B. (1983). "Los Tests. Manual de Técnicas de Exploración Psicológica". Ed. Kapelusz, México.
36. TALLER JURICA. (1978). "Definición del Perfil Profesional - del Psicólogo Mexicano"., Art. publicado por C.N.E.I.P. Vol. 12. México.
37. TIFFIN y MC KORMICH. (1980). "Psicología Industrial". Ed. - Diana, México.