

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE PSICOLOGIA



HISTORIA Y EVOLUCION DE LA SELECCION  
TECNICA DE PERSONAL EN MEXICO

*Alfredo*

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A  
JOSE LUIS VILLAGOMEZ GARCIA



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Z5053.08  
UNAM. 56  
1975  
CJ. 2

M.-162155  
tps. 903a

A MIS PADRES como reconocimiento  
al esfuerzo realizado en la for-  
mación de sus hijos.

7217  
PSIC  
~~AZU~~  
11-01  
GUINDA

Con cariño para mis hermanos: FRANCISCO,  
CAROLINA, GILBERTO, MA. DEL CARMEN, ALE  
JANDRO Y AMIGOS que me han brindado su  
apoyo y motivación a seguir adelante.

A la Srita:

MA. DEL CARMEN JIMENEZ C.

I. PS. 1094

1094-1094

Con profundo agradecimiento al  
LIC. ALVARO JIMENEZ OSORNIO  
amigo y asesor de la presente tesis.

Deseo también hacer patente mi agradecimiento  
a las siguientes personas por su valiosa coo-  
peración en la realización del presente traba  
jo:

DR. GERMAN HERRERA, pionero de la psicología industrial en Mé-  
xico; DR. RODOLFO E. GUTIERREZ, por su valiosa aportación téc-  
nica; DR. FERNANDO ARIAS GALICIA, por su cooperación en datos;  
al MTRO. MAURO CARDENAS O.; al LIC. JAIME GRADOS E., por su va  
liosa ayuda en datos; a la Psicóloga BEATRIZ MENDOZA por su va  
liosa cooperación; al Prof. RUBEN RAMIREZ P. por su ayuda en -  
el aspecto literario de la misma y a todas las personas que de  
una u otra forma cooperaron para la realización de este traba-  
jo de tesis.

INDICE GENERAL



INTRODUCCION

CAPITULO I .- ANTECEDENTES SOBRE LA SELECCION DE PERSONAL:

- a) Selección de personal
- b) Antecedentes Internacionales
- c) Antecedentes en México:
  - Datos bibliográficos
  - Desarrollo de la Enseñanza de la Psicología Industrial en México.
- d) Integración de datos internacionales-nacionales y curriculares.

CAPITULO II.- INVESTIGACION

- a) Objetivo
- b) La muestra
- c) Características de la muestra
- d) Procedimiento:
  - Material utilizado
- e) Resultados de la investigación

CAPITULO III.- CONCLUSIONES SOBRE:

- a) Técnicas empleadas para la selección de personal en México:
  - Modelo tradicional con pruebas psicológicas
  - Selección por objetivos

Asesorías y principios del Assessment Center (centro de evaluación)

- b) Comentarios
- c) Resumen
- d) Apéndice

#### BIBLIOGRAFIA

## INTRODUCCION

Uno de los principales problemas con el que nos enfrentamos los psicólogos en la actualidad es el de cómo seleccionar adecuadamente al personal, motivo por el cual nos formulamos las siguientes preguntas:

¿Conocemos y aplicamos la técnica o técnicas adecuadas para seleccionar al hombre adecuado para el puesto requerido? ¿Nuestras técnicas miden las conductas deseadas y predicen el rendimiento futuro de nuestro seleccionado?.

Me he puesto a reflexionar y a consultar para contestarme estas preguntas pero..... ¿Qué se ha escrito sobre la Selección de personal en México?. Existen datos aislados de las técnicas empleadas en México y de las técnicas que emplean los psicólogos actualmente.

De aquí mi interés por realizar el trabajo de tesis sobre este tema.

Puesto que existen en la actualidad diferentes formas de seleccionar al personal: "ojo clínico", aplicación de pruebas psicológicas, selección por objetivos, etc..... ¿Cuál es el más eficiente, que resultados objetivos nos arrojan?. Vamos a investigar, a documentarnos. Desgraciadamente, vuelvo a repetir, existen datos muy aislados y mínimos acerca de las técnicas empleadas para realizar la Selección de Personal en nuestro país, de sus defectos, de las ventajas de usar "X" o "Y" técnica.

En suma, considerando de vital importancia el conocer la historia y desarrollo de esta función en México fue el principal motivo de reunir todos los datos de interés e intentar con estos escribir la "historia y evolución de la Selección técnica de personal" - en México, haciendo énfasis en los modelos empleados para tal función.

Seguramente se encontrarán bastantes lagunas en la presentación cronológica de la información, quizá falten bastantes datos relevantes sobre el tema que no aparecen en el presente trabajo, pero por cuestiones variías: falta de exactitud de datos por parte de los investigados, datos verbales sin comprobación escrita, etc..... ocasionaron estas lagunas.

En fin es un intento de recabar, relacionar y unir cronológicamente hechos para formar la historia y evolución de la Selección técnica de personal en México y considero que servirá como marco de referencia para estudios posteriores sobre el tema.

C A P I T U L O IANTECEDENTES SOBRE SELECCION DE PERSONAL

## a) La Selección de Personal.

La Selección técnica de personal se limita al siglo XX. Se ha asegurado que el desarrollo de los tests psicológicos y la consiguiente investigación cuantitativa de las relaciones entre "Las aptitudes humanas" y las distintas "conducta-criterio" representan un logro muy importante de las ciencias sociales hasta la fecha.

Pues hace unos cuantos años se elegían por ejemplo a los su pervisores y capataces casi invariablemente de los empleados por el excelente trabajo, realizado en un campo totalmente alejado de las responsabilidades supervisoras.

Pocos autores han tratado de definir a la Selección de personal, entre estos se encuentra Schein (\*). El la define como "el conjunto de técnicas psicométricas o no, que sirven para seleccionar a las personas más aptas para un determinado puesto de trabajo". Esta definición se enfoca solamente a las técnicas psicométricas o no, pero no es explícita, además da por supuesto que se conocen las características del puesto de trabajo y las aptitudes, así como los rasgos de personalidad e intereses idóneos para la realización, sin embargo esta suposición no siempre es exacta.

Otros autores entre ellos Dunnette y Kirchner, prefieren, en

---

(\*) Psicología de la Organización. E. H. Schein pág. 27. Edit. Prentice Hall México, 1972.

lugar de dar una definición concreta, describir el procedimiento - señalando cómo por medio de la Selección se pretende buscar a la - persona adecuada en el puesto solicitado. Por ejemplo, un puesto - donde se requiere del uso de un computador electrónico, solamente - puede ser desempeñado adecuadamente por una persona que sabe operar - lo o que ha demostrado tener las aptitudes necesarias para apren-- der el trabajo, para lograrlo el seleccionador requiere establecer y mantener una organización de personal.

Finalmente, otros autores encauzan su análisis de la Selección de personal señalando los problemas a que se enfrenta la persona encargada de realizar y cumplir esta función.

Considerando la diversificación de opiniones en cuanto a la definición de Selección de personal y tratando de unificar estos - criterios podemos señalar que de hecho, la selección de personal - se origina por una necesidad: cubrir un puesto vacante, buscando - al hombre adecuado para que lo cubra también a un costo adecuado.- En este sentido, la definición que más se avoca a este hecho es la que presenta Fernando Arias Galicia (1) diciendo que "la selección de personal es un procedimiento para encontrar al hombre adecuado - que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado".

Arias Galicia en esta definición trata de generalizar todas las posibilidades y alternativas que se pueden emplear para seleccionar personal. El procedimiento puede ser variado: pruebas psico

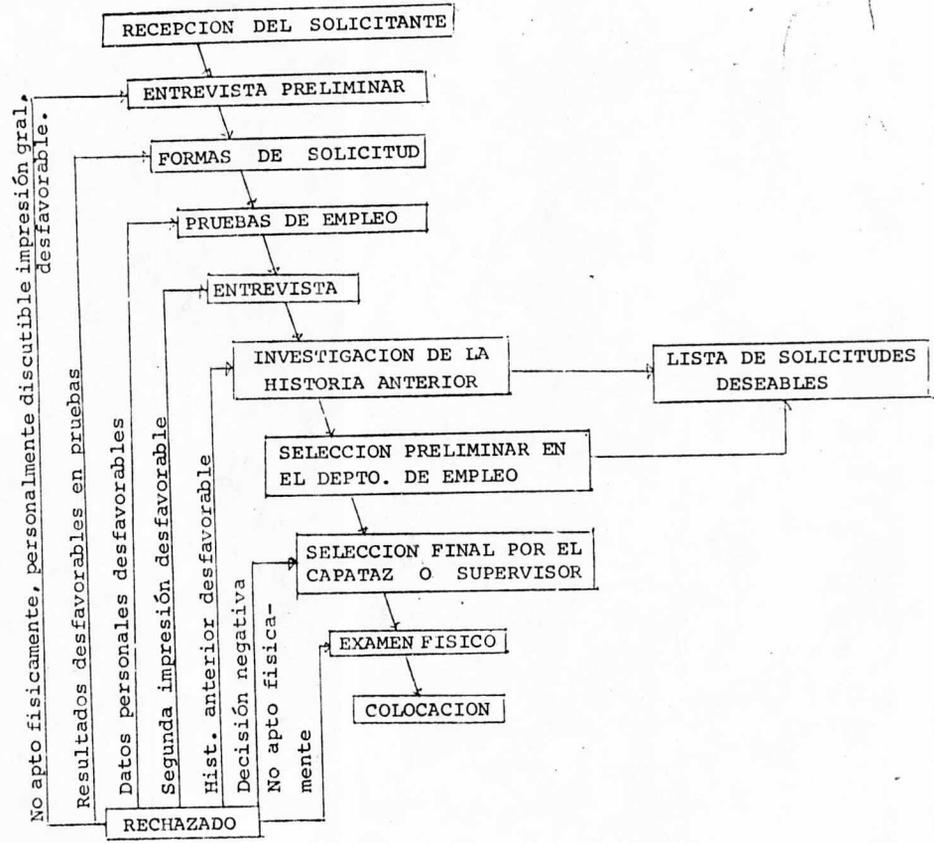
---

(1) Administración de recursos humanos. Fernando Arias Galicia, Pág. 257, Edit. Trillas, México, 1973.

lógicas, de rendimiento, entrevista, etc.... el objetivo siempre será encontrar "al hombre adecuado" que reúna los requisitos para cubrir el puesto adecuadamente.

Los procedimientos empleados para la selección de personal y colocación, como se ha señalado, varían de una empresa a otra en función de los requerimientos del puesto específico que se ha de cubrir y del número de solicitantes en relación con el número de vacantes. Por lo que resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, seccionales, etc. de la misma. Esto implica la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos. A pesar de la variedad de procedimientos para seleccionar, prácticamente la gran mayoría de las organizaciones ya sea parcial o totalmente emplean los siguientes pasos del modelo que se presenta a continuación:

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



MÉTODOS DE SELECCION SISTEMATIZADOS

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

- La entrevista de personal.- En la cual el seleccionador se pone en contacto con el solicitante directamente.
- La hoja de datos Biográficos.- Nos da indicaciones de lo que una persona ha hecho por lo que tiene, indicaciones que son a menudo difíciles de descifrar. Cuando se usa la información biográfica es necesario, por tanto, recoger datos empíricos acerca de la manera en que diferentes elementos de la historia personal se relaciona con los modos esperados de conducta de trabajos esperados.

Ambos métodos tratan de estimar el carácter de las realizaciones de una persona por la manera como se reflejan en aspectos de su vida como su historia de empleos, de estudios y la familiar. De los dos métodos la entrevista es el menos deseable porque se deja mucho al juicio subjetivo del entrevistador. Con esto no se quiere decir que la entrevista no sea un medio necesario e importante en la Selección ya que proporciona al entrevistador una buena oportunidad de platicar con el solicitante acerca del trabajo que está considerando y de la empresa en que trabajará.

b) Utilización de los tests. En general los tests han demostrado que son valiosos en situaciones en que se puede describir con claridad la tarea que va a ser realizada y en que existe un

criterio lo suficientemente discriminante de rendimiento idóneo en el empleo. Por eso, es más fácil predecir el rendimiento de los burocratas, operadores de maquinaria y pilotos que en el caso de los maestros, directivos y vendedores.

Muchas empresas están utilizando los tests no sólo en la selección inicial de empleados sino también como ayuda para determinar qué empleados deben ser ascendidos. Dentro de unos límites, el test puede ser una gran ayuda para los procesos de selección de personal, pero no es la panacea, de manera que una de las cosas que se deben tomar en cuenta es el peligro de sobre-valorar los tests. "Esto es lo que ha sucedido con el uso de los tests de personalidad en la industria". (2)

c) Métodos tradicionales VS. métodos científicos, Gustavo V. Calderón señala en sus tesis (3) la diferencia entre los métodos tradicionales y científicos que se emplean en México para la selección de personal.

Clasifica como Métodos Tradicionales:

- . La Recomendación
- . Certificados de Referencia
- . Informes
- . Impresión Personal
- . Solicitudes de empleo

(2) "Psicología Industrial" Krug E. Robert, Tomo 3 pág. 150, Biblioteca del Ejecutivo Moderno, México 1972.

(3) "La selección universitaria y los sistemas selectivos". Tesis - Lic. en Psicología. UNAM. México, 1963.

y como Métodos Científicos:

- . Período de Prueba
- . Clases de tests: clasificándolos en:
  - Como son empleados:
    - a) Verbales
    - b) Escritos
    - c) De ejecución
  - Según clase de respuesta:
    - a) De opción
    - b) Libres
    - c) Agrupados

"Las cualidades de un buen tests son: su valor diagnóstico y su poder de diferenciación" (Gustavo V. Calderón 1970).

d) Encuesta Socio-económica. Su objetivo es obtener los datos e informes suficientes sobre la conducta de la persona en su hogar, en su trabajo y en sus relaciones sociales y familiares.

Comprende dos etapas: una de trabajo directo con el solicitante que implica una entrevista hecha en su hogar para conocer el medio en que vive el futuro compañero de labores. La segunda etapa comprende la investigación indirecta verificando antecedentes de estudios y trabajos anteriores. (4)

e) Las gráficas de Expectancia. Son quizá el método más di-

---

(4) "La Selección de personal". Gómez Robleda Carlos. Art. Publicado en la Revista de Personal. México, Agosto 1956.

recto y significativo para expresar la exactitud predictiva de los instrumentos de selección. Consiste en relacionar dos características o eventos en dos grupos de solicitantes con fines de predecir al realizar la selección de personal.

Dunnette y Kirchner (5) compararon los datos biográficos de dos grupos de trabajadores para determinar la duración en el trabajo.

Encontraron que es evidente que las puntuaciones altas están asociadas con probabilidades altas de permanecer en la empresa. Las gráficas de espectancia sugieren al seleccionador que al someter a un candidato a todas las condiciones con fines de selección, si obtiene calificaciones altas en éstas, se espera que este trabajador rinda optimamente en su trabajo considerando previamente los resultados obtenidos en el proceso de selección.

"Para que la selección tenga la misma eficiencia, es decir, que mantenga una proporción determinada de personas con éxito en el trabajo necesitamos incrementar la exactitud de la técnica de selección de acuerdo con el incremento en la proporción de la selección y en la tasa de éxito"

f) Otro modelo de Selección es el propuesto por el Lic. Alvaro Jiménez O. en 1971 se llama "Selección por objetivos que se basa en la observación directa en la medición de conducta observables y el registro de resultados (Apuntes del seminario de Selección

(5) "Psicología industrial". Dunnette y Kirchner. Edit. Trillas, - México 1972.

ción por Objetivos" impartido por el Lic. Jiménez).

El esquema del procedimiento es el siguiente: (Reproducido con el permiso del autor).

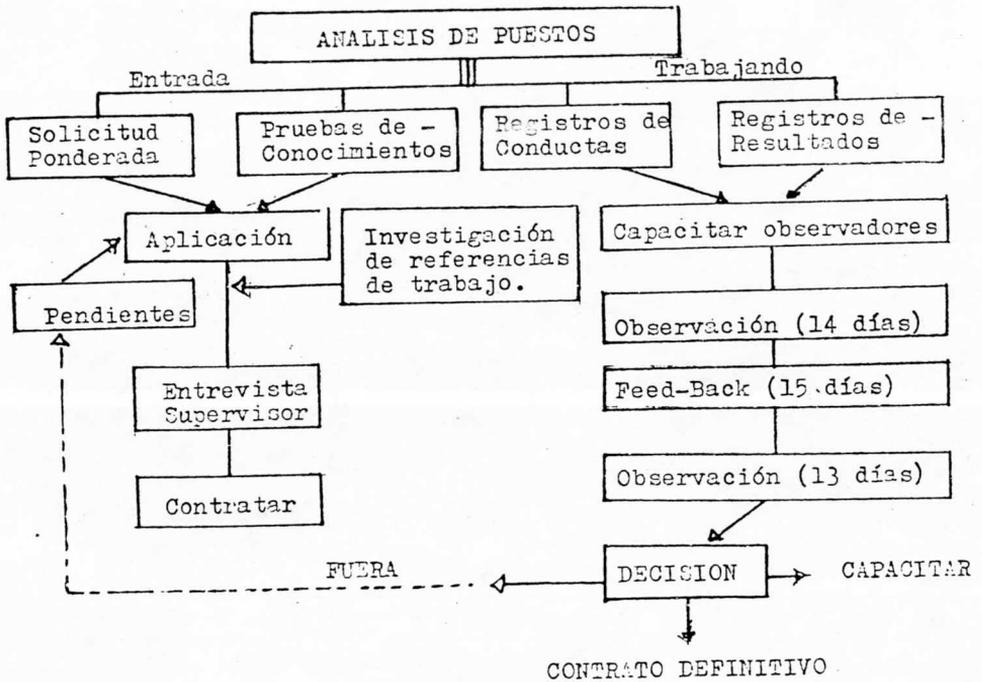


Diagrama reproducido con permiso del autor (Alvaro Jiménez 1971)

La Psicología ha contribuido en la Selección. Esto se ha realizado mediante la aplicación de criterios científicos a la selección mediante la elaboración de formas tipificadas de observación de los candidatos; unas formas que permiten la valoración y comparación sistemática.

Las aportaciones científicas básicas para la selección de personal han sido:

- La descripción del puesto
- La medición de la ejecución y
- La medición del individuo.

1.- Estudio del puesto. El conocimiento de los deberes importantes de un puesto es fundamental. El descubrimiento de las conductas del empleado que son necesarias para el puesto sea desempeñado con éxito.

2.- Ejecución del Puesto. La medición de la calidad de la ejecución del puesto requiere un análisis cuidadoso de la conducta de trabajo. Para lograr una medición adecuada debemos definir los objetivos y propósitos de nuestra organización y determinar los tipos de conducta de trabajo que llevan al logro de estos objetivos.

3.- Estudio y medición de las cualidades humanas. Las recomendaciones efectivas acerca de la Selección de solicitantes se basa necesariamente en el descubrimiento de características individuales medibles que están relacionadas con la ejecución efectiva en el puesto. Las cualidades que se sugieren son:

- Medición de la Inteligencia

- Medición de los Intereses (Strong después de muchos años de investigación descubrió que las diferentes intereses son cualidades individuales estables que muestran diferencias sustanciales de una ocupación a otra).
- Medición de la Personalidad.

Schein (1) (Pág. 34-35) Sugiere los siguientes pasos para mejorar las posibilidades de selección:

1.- Desarrollar criterios. Descripción exacta de los puestos de trabajo o roles de una organización. Además de ser mensurables el rendimiento real en el puesto de trabajo. Un criterio es un modelo, es un índice con el que pueden comprarse y evaluarse -- otros índices; en nuestro campo un criterio es una medida del éxito en el trabajo.

En selección de personal para llevar a cabo con éxito este procedimiento se deben tomar en cuenta varios criterios:

- A qué nivel se va a seleccionar
- Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente.
- Qué probabilidades de desarrollo y promoción se les puede ofrecer a los candidatos.
- Cuáles son las políticas y limitaciones
- Posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo.
- Tener suficientes candidatos
- ¿Se está seleccionando a los más aptos?

- Se busca al mejor hombre y la homogeneidad del grupo de trabajo?

2.- Determinar las variables que intervienen en el Predictor.

Consiste en tomar las variables que se supone son buenos -- predictores para seleccionar adecuadamente.

3.- Reclutar a Varios. Para asegurarse una varianza adecuada en lo que respecta a las variables predictoras.

4.- Contratar a un grupo no seleccionado de candidatos.

5.- Calificar a los candidatos en cuanto a rendimiento en el puesto de trabajo real.

6.- Correlacionar los puntajes de las observaciones en la variable predictora, con el rendimiento en el criterio del grupo no seleccionado de candidatos.

7.- Seleccionar de entre los candidatos solo aquellos que alcancen un cierto puntaje en las variables predictoras.

---

(1) Op. cit. pág. 3.

## B) ANTECEDENTES INTERNACIONALES.

A través de la historia, vemos que el cabecilla, príncipe, el artesano habilidoso o el jefe de una industria se han esforzado por elegir, entre los hombres dotados, aquellos cuyas características aparentes o supuestas fueron una garantía del éxito de la empresa planeada.

"Las características de la conducta de un candidato son lo que hace apto". (2) pág 127).

El proceso de selección se ha utilizado desde los albores de la existencia humana. Ha sido un requisito para escoger al hombre adecuado más apto para una tarea específica; por ejemplo, la depuración racial de los espartanos escogiendo los hombres de mayor talla para las milicias y la preferencia de los esclavos para trabajos rudos.

W.D. Scott dió en 1901 una charla sobre cómo podría usarse la psicología en la Publicidad y escribió una serie de artículos para una revista sobre el mismo tema.

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

La primera obra que al parecer se publicó sobre psicología industrial fue en 1913 "The psychology of industrial efficiency" - su autor fue Hugo Munsterberg. (6)

---

(2) op. cita. pág. 8

(6) "Los sistemas de admisión de personal en los Bancos de México". Martínez N. Lina. Tesis Lic. en psicología U.IA. México 1957

En años anteriores a esta fecha de 1913 frecuentemente se seleccionaba a los nuevos empleados por "métodos" que no daban otro resultado que un tanteo para colocar al hombre que se necesitaba para un trabajo concreto. Por ejemplo la costumbre antigua de contratar al personal "a la puerta" no contaba con la menor garantía de que los hombres recibidos fueran a resultar buenos empleados. Los que celebran la entrevista rara vez disponían del tipo concreto de información sobre los solicitantes.

No eran pocas las compañías en que los métodos utilizados para elegir a los futuros empleados bordeaban las tácticas ocultistas y místicas; entre ellas: la Grafología (juicio de la personalidad a base de las características de la escritura), Fisiognomía (juicio de la persona a base de la forma de la cara y de la cabeza), Frenología (juicio de la persona a base de la forma y contorno del cráneo).

Después de iniciada la Revolución Industrial en las organizaciones burocráticas la selección de personal se hacía por parte del supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos y puede decirse que era intuitiva, hay que hacer notar que muchos recursos humanos (habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación, etc..) no son apreciables a simple vista.

En el campo de la psicología ya como ciencia, encontramos que los métodos científicos y las pruebas en especial como métodos de selección se empiezan a utilizar principalmente en Alemania a partir de 1915.

Shelinger desde 1918 enfatiza la necesidad y conveniencia de establecer pruebas de aptitud práctica.

Canus y Nepper en Francia hicieron estudios sobre aptitudes de aviadores en 1915. Wood y colaboradores en Alemania hicieron estudios en choferes aplicandoles pruebas (6 pág. 6)

En el área laboral es hasta principios de este siglo cuando se inicia la Selección Técnica de personal y particularmente en la primera Guerra Mundial que plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas.

Cuando en 1917 los Estados Unidos de Norteamérica decidieron participar en la primera Guerra Mundial la American Psychological Association designó un comité para considerar de qué manera podría colaborar en la contienda la psicología; se percató éste comité -- que era necesario reclutar millón y medio de soldados respecto a su nivel intelectual. En estas circunstancias se constituyó el primer tests de inteligencia colectivo, se basaron fundamentalmente para su elaboración a un grupo de tests de inteligencia no publicado preparado por Arthur S. Otis y que éste entregó al ejército.

Los tests aceptados finalmente por el ejército se les conoce como: Alfa y Beta del Ejército. El primero estaba destinado a su aplicación general; el segundo era una escala no verbal empleado con los analfabetos o con los reclutas nacidos en países extranjeros que no dominaban el inglés. Las dos pruebas eran apropiadas para su aplicación a grandes grupos.

La prueba consideraba los siguientes puntos:

1.- Era totalmente independiente de la información escolar-específica, puesto que el objeto de la prueba era medir el "ingenio innato" de un hombre y no la amplitud de su entrenamiento escolar-

formal .

2.- De dificultad progresiva.

3.- La manera de computar las puntuaciones era sencilla, rápida y objetiva.

4.- Las respuestas que se pedían eran cortas.

5.- Varias formas diferentes de dificultad aproximadamente - igual fueron elaboradas para evitar que el examinador diera conse--jos acerca de cómo resolver una determinada forma.

En 1920 C. S. Myers funda en Inglaterra el National Institu--to of industrial psychology.

Hollingsworth en 1929 pidió a gerentes de ventas que clasifi--caran a 57 solicitantes de un trabajo en ventas y los clasificaran--en orden a sus capacidades aparentes para el trabajo. Los entrevis--tadores mostraron una falta de acuerdo sorprendente en sus resulta--dos.

Durante la Segunda Guerra Mundial el ejército del aire se --enfrentó con el problema de seleccionar de entre muchos candidatos--aquellos que estaban en mejores condiciones para convertirse en pi--lotos eficientes, se les aplicaron pruebas de aptitud. para esto, --una nueva prueba la ACGT (prueba de clasificación General del Ejérci--to) se administró acerca de doce millones de soldados. Es una prue--ba colectiva de inteligencia destinada a usarse con hombres que --pueden leer y escribir en inglés. Exámenes de inteligencia muy simi--lares a la ACGT se usaron ampliamente en la armada y la fuerza --aérea durante la Segunda Guerra Mundial. Además se elaboraron prue--bas de aptitud mecánica, destreza motora y manual, velocidad, coor--dinación y agudeza visual para utilizarlas en la selección de pilo--

tos, bombarderos, operadores de radio, oficinistas, conductores - etc... Pruebas de aptitud especial como estas fueron virtualmente-desconocidas durante la primera Guerra Mundial.

En 1941, se publicó una revisión de la prueba Alfa y Beta - del ejército, eliminando ítemes insatisfactorios, ambiguos y anticuados, además las subpruebas se ordenaron de manera que pudieran-calcularse por separado puntuaciones verbales y numéricas.

Después de la revisión la prueba Alfa consistía de 6 sub---pruebas; 1) Realizar instrucciones, 2) Problemas aritméticos, - 3) Juicio de materias prácticas, 4) Sinónimos, antónimos, 5) Ora--ciones en Desorden y 6) Completar serie de números.

La prueba Beta consistía de 7 subpruebas: 1) Dibujo de La--berintos, 2) Análisis de cubos, 3) Series X-O en los que el exami--nado debía computar en serie X y de O ordenándolos en diferentes - series, 4) Cifras-símbolos, 5) Verificación de Números, 6) Comple--tar cuadros y 7) Construcción geométrica (7).

Esta revisión de la Prueba Alfa y Beta del ejército se sigue empleando para seleccionar personal actualmente; además dió origen-a que los estudiosos de la psicología, estudiarán varios aspectos--del hombre como personalidad, inteligencia, aptitudes, etc... y - buscaron evaluar estos aspectos. De estos estudios fue como se ori--naron más pruebas de inteligencia, aptitudes, proyectivas, de - personalidad etc... que trataban de medir las características espe--cíficas para las que fueron creadas y que posteriormente se emplea--ron para seleccionar personal.

---

(7) "Las grandes realizaciones en la Psicología experimental". Gar--ret Henry E. Edit. F.C.E. México 1962.

En Estados Unidos la relación de un empleador y su empleado es voluntaria. Ambos son libres de comenzar, terminar o continuar la relación según sus voluntades; sin embargo, sobre esta libertad se impone una serie de restricciones altamente institucionalizadas al igual que hábitos y costumbres. "Las leyes y las presiones sociales regulan criterios tales como la discriminación - por edad, o raza en el empleo". (8)

---

(8) "Administración de personal". Mc.Farland Dalton E. Edit.F.C.E. México 1973.

## c) ANTECEDENTES EN MEXICO.-

Al iniciar los antecedentes en México quiero señalar que los datos que se presentan a continuación se obtuvieron por dos medios: consulta de las obras a que tuvimos acceso y que se encuentran debidamente señaladas en las notas bibliográficas; y por la investigación que se llevo a cabo en este trabajo de tesis, solamente que -- por razones de orden y organización de la misma estos aparecen en -- éste capítulo y no hasta después de haber explicado el instrumento -- que se empleo para obtenerlos.

A partir de mediados del siglo pasado comienza a ampliarse -- el aspecto económico de México, en cuanto a diversificación de acti -- vidades debido a la instalación de varias industrias en nuestro -- país; ya que anteriormente a este hecho nuestros antepasados se de -- dicaban prácticamente a tres actividades: agricultura, comercio y -- artesanía.

Así, la minería técnicamente realizada se desarrollo con Por -- firio Díaz (1877-1911) gracias a la construcción de la red ferrovia -- ria.

En los años de 1897 a 1906 ocurrió un desarrollo enorme en -- la industria ya que en esta época iniciaron sus funciones la Papele -- ra San Rafael y la Fundidora Monterrey. Los índices industriales -- sufrieron una baja en 1911 a causa de la Revolución de 1910 y no se recuperó hasta 1920.

La política seguida por el gobierno de Lázaro Cárdenas - --- (1934-1940) y en particular las expropiaciones frenaron el desarro --

llo industrial. Después vino un período productivo luego del gobierno de Manuel Avila Camacho, gracias a que se ayudó a los fabricantes indirectamente abriendo varios mercados y facilitando la distribución de sus productos mediante la ampliación de carreteras y ferrocarriles, reduciendo analfabetismo, etc...

◁ A partir de 1940 señala Mask en "Revolución Industrial de México" el centro de atracción del gobierno se trasladó de la agricultura a la industria.

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

Debido al auge económico las empresas industriales, comerciales y bancarias se han transformado de pequeñas negociaciones a grandes con grandes problemas en cuanto al factor humano. Por causas -- de: insuficiencias de salarios, el impulso social de elevar el estándar de vida, gran rotación de personal acarreando enormes gastos y engendrando problemas sociales como desmoralización y pérdidas.

En las técnicas de personal (Selección, adiestramiento, análisis de puestos) la Psicología es definitivamente práctica. Ha sido y es un valioso auxiliar de éstas técnicas en la organización, -- la explicación de los sistemas y status y el papel que tiene la cultura dentro de los sistemas de trabajo.

Carlos Gómez Robleda en su tesis de Maestría en Psicología -

(La Psicología del Trabajo y sus realizaciones mexicanas, 1955)". -  
 Hace hincapié en la administración de personal, ~~haciendo que~~  
 tamos una administración científica pero no solo en recursos mate--  
 riales y técnicos de la época, sino también administrar nuestros re  
 cursos humanos.

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

Sin embargo, en un país como México, con grandes problemas -  
 de subempleo (trabajo por temporadas o por horas en un día) y con -  
 graves carencias de personal calificado, siempre será un reto a la-  
 Selección de personal éste problema.

El Dr. Francisco Garza G. señaló en 1953 en una ponencia ti-  
 tulada "La psicología Industrial en México" lo siguiente ante el --  
 Congreso Científico Mexicano:

"Sería difícil precisar en qué momento se iniciaron en Méxi-  
 co los ensayos de aplicación de la Psicología a la industria. Entre  
 los primeros pasos tendientes a seleccionar y clasificar a los hom-  
 bres de acuerdo con sus características mentales, se cuenta la apli  
 cación de pruebas mentales entre los reclusos de la Penitenciaría -  
 llevada a cabo por el Profesor Pablo David Boder (6 pág. 7) así ---  
 como la fundación de Laboratorio de Psicología Experimental en la -

misma Penitenciaría".

posteriormente este método se aplicó en la selección de los Cadetes que habrían de ingresar en el Colegio Militar bajo la supervisión del Gral. Heriberto Garza.

La ponencia del Dr. Garza continuó así: "Los trabajos del Dr. Roberto Solís Quiroga, la fundación del Instituto Nacional de Psicopedagogía y posteriormente la del Gabinete de Psicología experimental dentro de la Escuela Normal de Maestros bajo la dirección del Profesor Herrera; así como el establecimiento del Laboratorio de Psicología en la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM, se señalan como eventos de importancia que facilitaron la iniciación de la aplicación de la Psicología Industrial en México.

En México la Psicología industrial hace su entrada en 1923.- La aplicación de tests fue utilizada pocos años después que en Europa y Estados Unidos (1898). Diversas personas se dedicaron a aplicar varios tipos de pruebas. El 1º de febrero de 1923 se fundó un departamento psicotécnico del Departamento del Distrito Federal, el cual inició la adaptación a México del test Binnet. "Se aplicaba a los candidatos a ingresar al cuerpo de Policía, Tránsito y otras Dependencias, así como en la Normal Superior y otras escuelas" (1 pág. 428).

Efectivamente, en agosto de 1925 los talleres Gráficos de la Nación del Gobierno del Distrito Federal, publicó la Segunda Edición de la "Escala Binnet-Simon-Terman en su adaptación provisional para México", elaborada bajo la dirección del encargado de la Sec-

ción de Psicotécnica y Probación Profesor David Pablo Boder en colaboración con los Maestros de la rama. Dr. Agustín Molina Reyes, -- Luis González y María Deutsch.

En esta segunda edición vierten los autores todos los antecedentes, desarrollo y adaptación a México de esta Prueba. Tuvo gran demanda no solo por los Gobiernos de los Estados de la República; -- sino incluso con los países de habla hispana. Estados Unidos aplicó la prueba a los niños emigrantes iberoamericanos. No se ha logrado estandarizar, pero de los 1800 casos estudiados hasta 1925 indican la utilidad con ella obtenida para fines psicotécnicos. Igualmente la opinión de Maestros que aplican la Escala a los niños de sus grupos en Escuelas primarias y algunos Psiquiatras y Médicos Legistas-- encontraron útiles su aplicación, en ciertos casos antes de formular sus dictámenes.

Podríamos señalar que es la Primera Prueba Psicotécnica adaptada a México, que se tiene constancia escrita, y que se aplicaba -- con fines de Selección de personal ya que como se mencionó anteriormente aplicaba a los candidatos a ingresar al cuerpo de Policía, -- Tránsito y otras dependencias, así como en la Normal superior y -- otras escuelas.

De los investigadores que más han contribuido al desarrollo de la Psicología Industrial en México ocupa en lugar muy especial -- el Dr. José Gómez Robleda, que ha hecho extensos estudios sobre la Psicología del mexicano y elaborado pruebas mentales que sin duda -- han sido determinantes para la aplicación de la Psicología en el --

El Dr. José Gómez Robleda ha propuesto numerosas maniobras psicológicas de carácter exploratorio; mismas que han sido utilizadas tanto en la investigación como en aplicaciones prácticas por -- Psicólogos y maestros. Entre las pruebas mentales que ha elaborado -- pueden mencionarse pruebas de: eficiencia, distracción, atención -- sugestión percepción, memoria, imaginación, habilidad, intelectual, sentido de espacio y tiempo. Las mismas pruebas han sido modifica-- das para realizar exploraciones de personalidad". (9). La ocurren-- cia de vocablos aislados pronunciados o escritos inmediatamente des-- pués de haber visto escuchado o leído una palabra o después de ha-- ber visto un dibujo, o después de cualquier otro acontecimiento, -- ha sido utilizado como técnica de exploración psicológica desde el -- comienzo de este siglo. La prueba de "Doble asociación, siendo su -- característica no solamente el recurso exploratorio sino también -- la forma peculiar de organizar la información obtenida con el fin -- de construir juicios psicodiagnósticos individuales. El Dr. Gómez -- Robleda integró estas características en la prueba de "doble asocia-- ción".

Esta prueba ha sido instrumento útil cuando se requieren jui-- cios psicodiagnósticos y psicodinámicos en campos tales como el de -- la Psicología al trabajo, Escuela Psicología Criminológica y Orien--

(9) "La prueba de doble asociación". Cárdenas O. Mauro. Investiga-- ción psicológica. Biblioteca del Banco de México. México 1963.

tación profesional.

Los métodos del Dr. José Gómez Robles se aplicaron por primera vez en el Banco de México en 1941.

El Banco de México fue el iniciador de las técnicas de Selección en forma organizada e institucionalizada a partir de 1942 con objetivos prácticos. Su iniciación se debió, en parte, al empuje de un grupo de estudiosos de la Psicología.

La implantación del sistema obedeció fundamentalmente a la necesidad de establecer un medio preventivo de hechos anti-sociales como el robo y el fraude más plausible en Instituciones bancarias - que en otro tipo de organizaciones.

Selección en estos términos, buscaba la eliminación de personal que pudiera ser problemas para las instituciones. En el Banco de México, el departamento de Investigaciones Especiales fundado y dirigido por el Dr. Alfonso Quiroz Cuarón era el encargado de realizar la Selección de personal. Posteriormente, por el desarrollo y ampliación de sus actividades, el Banco contó con un departamento propio y bien organizado donde se selecciona al personal técnicamente.

"El sistema tradicional para ocupar al personal ha sido el procedimiento de la recomendación y está probado lo inconducente de esta manera de proceder porque intervienen intereses efectivos que únicamente permiten ver las cualidades de la persona recomendada o en última instancia no es evaluado por alguna técnica objetiva, sino que con la sola recomendación pasaba a trabajar inmediatamente".

"El método empleado por el Banco de México es el siguiente:-

(10 pág. 93-94).

- a) Examen Médico
- b) Examen Psicotécnico
- c) Encuesta Social. Investigando:
  - Antecedentes familiares
  - Condiciones económicas familiares
  - Cultura
  - Estado de Salud
  - Antecedentes Personales
  - Vida, cultural y Religiosa
  - Carácter, habitación y alimentación
  - Recomendación

Hasta el año de 1955 los estudios realizados con fines de -- selección por el banco pasaban de 10,000.

En 1944, se comenzaron a aplicar en Teléfonos de México, S.A. los primeros exámenes psicotécnicos con fines de admisión y promoción por el Ing. David Mehel. La Bateria de tests que aplicaban era la siguiente: (10 pág. 100).

- Tests de Criterio
- Test de percepción auditiva
- Test de Concentración
- Memoria de datos y ubicación
- Coordinación de números y nombres

---

(10) "La psicología del trabajo y sus realizaciones mexicanas". Gómez Robleda Carlos. Tesis maestría en Psicología. UNAM. México -- 1955.

En 1947, la oficina de admisión del Banco de Comercio, dependiente del Departamento de personal era la encargada de hacer la Selección. Su primer jefe fue el Dr. Germán Herrera quien planeó su funcionamiento basándose en la oficina similar que existía en el Banco de México y ajustándola a las características peculiares del Banco de Comercio.

Inicialmente se aplicaron los mismos tests del Banco de México o sea la batería del Dr. José Gómez Robleda, en gran parte abarcaba los siguientes tests: Sugestión-percepción, atención, memoria (forma verbal), de inteligencia Kohs (existen tablas de estandarización). (1. pág. 132).

Posteriormente se hizo necesario utilizar un test de personalidad por lo cual se realizó la traducción del "inventario de personalidad Benreuter". A fines de 1951 se introdujeron el test de Raven y el de aprendizaje de Rey.

X A partir de 1950 la "Confederación Patronal de la República Mexicana" ha venido organizando Cursos que imparten a Jefes de Personal y supervisores, éstos incluyen temas sobre Selección de Personal, tomando un papel de importancia para la divulgación y conocimiento de las técnicas psicológicas.

Los resultados obtenidos en los Bancos de México y de Comercio así como las necesidades de las organizaciones de contar con el personal calificado, hicieron germinar la idea de fundar una

---

(1) Op. cit. Pág. 4

oficina despacho de Servicios Técnico especializados en México.

En el año de 1951 se fundó el primer despacho de Psicología "El instituto de Personal S.C.". Los fundadores de este instituto fueron: Lic. José Ma. Cuarón, Dr. Francisco Garza, Dr. Germán Herrera (primer director del mismo) y el Dr. Joaquín Rivero Borell.

El instituto de Personal daba servicios de Selección a los Bancos y empresas en empleados de Oficina, Ejecutivos y vendedores principalmente. La efectividad e importancia del Instituto se aprecia por el siguiente dato: en el período de 1951 a 1957 se trabajaron 6,000 casos enviados por 130 empresas.

El Instituto de Personal empleaba para Seleccionar el personal los siguientes pasos: (6 pág.).

- Entrevista Inicial
- Aplicación de pruebas psicológicas
- Filiación
- Exámenes Médicos de Laboratorio y Gabinete
- Investigación socio-económica
- Antecedentes Penales

Su desarrollo en diversidad de actividades permitió dar cabida nuevos Psicólogos, entre ellos: Mario Cicero, Gabriel Galviz, Luz María Espínola y al Sr. Alexander Cloner (técnico analista que realizó uno de los primeros análisis de puestos hechos en México para el Banco de Comercio).

A partir de 1951, el Hospital Colonia, dependiente de los Ferrocarriles Nacionales de México. La Selección de personal estaba enfocada a diferentes puestos: telegrafistas, despachadores, jefes de estación, mecánico diesel y otros más.

Uno de los factores que motivo a establecer un servicio de selección fue la frecuencia de accidentes ferrocarrileros y sus consecuencias tanto sociales como económicas. Los pasos empleados en 1951 para seleccionar eran: (10)

a) Examen Médico riguroso

b) Examen Psicológico

- Test de eficiencia

- Test Raven

- Test de memoria

- Test de atención

- Test de Personalidad (Rorschach)

c) Pruebas Fisiológicas: Visión, audición y tiempo de reacción.

d) Cronaxia de los cuatro miembros.

El Banco Nacional de México en 1953 inició su Selección de personal técnica realizada por el Dr. Ricardo Díaz Conty. El Departamento de Personal tenía ya establecido su trámite de admisión consistente en exámenes de tipo pedagógico y Médico para sus empleados. Estos exámenes incluían también un test de perfección, sugestión, -

percepción sobre números, atención e inteligencia tests de Kohs y - Raven (Los dos últimos están estandarizados para México el primero por Matías López Jr. y el Segundo por Gabriel Galviz Instituto Nacional de Pedagogía S.E.P. 1948- (6 pag. ).

El 25 de septiembre de 1953 quedó constituida la Escuela --- Técnica de Vendedores especializados Acrópolis, tenía por objeto - la formación, instrucción y preparación técnica de sus agentes vendedores. Uno de sus objetivos era la Selección y preparación de - - agentes vendedores de nuevo ingreso. El proceso de Selección era el siguiente: (10 pag. 117-118).

- Solicitud de Ingreso
- Instrucción mínima (certificado de prima ria).
- Información (encuesta socio-económica)
- Exploración Psicológica (investigando -- conocimientos, experiencia y aptitudes).

Los despachos posteriormente creados al Instituto de Personal fueron:

A) El Instituto de Relaciones Industriales, que se dedicaba básicamente a dar servicios de Selección de Personal a varias organizaciones comerciales e industriales.

B) Otros despacho fundado en 1957 dedicado a la Selección de Personal fue el "Centro de Investigaciones Industriales y Comerciales". Estos dos despachos seguían pasos similares de Selección de personal al del Instituto de Personal.

La década de los sesentas es definitivamente productiva para la Psicología Industrial. La Comisión Federal de Electricidad, que en principio funda su departamento de Estadística, posteriormente lo convierte en un auténtico servicio psicológico. Al principio Serafín Mercado fue el encargado de los estudios estadísticos y posteriormente Jaime Grados se aboca a los estudios Psicológicos.

Juan Aranda López escribió en un artículo publicado en 1965 los siguientes conceptos: (11)

"La psicología industrial o del trabajo es uno de los campos de la Psicología que en los últimos años ha tenido un desarrollo mayor en México. Pero esto no sucedió sino hasta que fueron vencidos muchos obstáculos: En 1953 no había Psicólogos entrenados en Psicología Industrial y la demanda de su trabajo era inexistente. En este tiempo la industria no había llegado a la maduración que le permitiera aprovechar los conocimientos de esta nueva y a la vez vieja ciencia".

"Era difícil apreciar y valorar al hombre en un mercado donde había más hombres buscando trabajo que empleos. La evolución industrial hacia notar que si bien había muchas personas disponibles para empleos, eran escasos los que ofrecían las características necesarias para ocuparlos".

"Se veía a la Psicología como un campo abstracto dentro de los confines de la Filosofía y de la metafísica, o como una área de especulación e investigación de enfermedades mentales; pero --

(11) "El panorama actual de psicología industrial en México. Aranda L. Juan. Art. publicado en los Nos. 23-24 en la revista de la Sociedad científica universitaria de psicología, facultad de filosofía y letras. UNAM 1965.

no como disciplina con bases científicas que se pudiera aplicar en la industria en forma práctica e inmediata".

Los factores que en su opinión ayudaron a incrementar la --  
Psicología Industrial fueron:

1.- "La integración del concepto Sistema-Máquina no podía --  
seguir adelante sin tomar en cuenta al elemento humano.

2.- Las mejores máquinas y sistemas fracasaban y producían --  
por abajo de lo esperado por deficiencias humanas.

3.- Hubo un enfoque en áreas difíciles de explorar a través --  
de una simple entrevista, y de vital importancia para la contrata-  
ción y orientación de personal en una empresa. Areas como: motiva-  
ción, aptitudes, inteligencia y personalidad.

4.- Surgieron nuevas carreras técnicas y profesionales don- --  
de se imparten nociones de Psicología y de Relaciones Humanas como  
factor principal en sus planes de estudio de carreras como: Relacio-  
nes Industriales, Administración, Ingeniería Industrial y Relacio-  
nes Públicas.

5.- Centros de Capacitación de tipo privado y oficial se in- --  
teresaron en hacer notar la importancia del hombre como clave de --  
la Producción. Entre estos centros encontramos: los centros de pro-  
ductividad; I.M.A.N., A.M.A.C., DANDO etc..."

Gran cantidad de despachos de asesoría en psicología indus- --  
trial inician sus actividades como DANDO que ocupa un lugar premi-  
nente en el medio industrial mexicano ya que desde su fundación --  
(1961) ha marcado la pauta en cuanto a cursos y nuevas técnicas en

Psicología Industrial, otros despachos como: Shora y Asociados, Psicología Aplicada, etc... En el Directorio de Teléfonos de México -- de la Ciudad de México, año 1974 aparecen registrados 40 despachos de Psicólogos dedicados a la Asesoría Industrial.

La formación de los despachos de asesoría desde el Instituto de personal hasta los actuales poco a poco van llenando el mercado existente y abriendo más plazas para nuevos Psicólogos industriales. Gran cantidad de empresas abren también departamentos de Psicología para estudios de personal.

¶ Pero el desarrollo de la Psicología Industrial en México no solamente se ha desarrollado en cuanto a Selección de personal, sino que numerosas técnicas se han ido introduciendo a lo largo de -- los últimos años tales como: Análisis y Valuación de puestos, sociometría industrial, manejo de incentivos, sistemas motivacionales, -- control de personal, modificación de conducta, Capacitación, Psicopublicidad, Mercadotecnia, ergonomía, Sistema Hombre-Máquina etc...

(&).- Considerando de vital importancia, para explicar los -- antecedentes y desarrollo de la Selección técnica de personal en Mé -- xico específicamente y de la Psicología del trabajo en general, a -- continuación presenta el desarrollo cronológico de la enseñanza de -- la Psicología en México; con el objeto de señalar como el curriculum -- y formación educativa del Psicólogo en las aulas se ve reflejado al -- ejercer su profesión en el medio industrial a través del tiempo.

DESARROLLO CRONOLOGICO DE LA ENSEÑANZA DE LA PSICOLOGIA  
INDUSTRIAL EN MEXICO

La mayoría de los datos expuestos en esta parte se encuentran ampliados en el libro "El Psicólogo", del Dr. José Luis Curiel (12).

El 18 de septiembre de 1910 se inauguró la "Escuela Nacional de Altos Estudios (hoy Facultad de Filosofía y Letras). El Profr. -- Baldwin fue invitado en esa ocasión para que impartiera la Cátedra - de Psicología.

El primer director de esta escuela fue Porfirio Parra.

La ley constitutiva de la Escuela Nacional de altos estudios-- fue expedida por el presidente Porfirio Díaz el 7 de abril de 1910 - dividiendo en tres secciones a la Escuela:

- 1.- Humanidades.
- 2.- Ciencias exactas, Física y Natural.
- 3.- Ciencias Sociales, Políticas y Jurídicas.

En la primera sección, humanidades, se incluía entre diversas disciplinas a la Psicología.

Se considera que en 1914 iniciaron el estado de Veracruz una- aplicación sistemática de los métodos científicos, hechos por la sec- ción de Psicopedagogía de la Secretaría de Educación Pública.

El Dr. Enrique O. Aragón, consagrado a la Enseñanza de la Psi- cología en México, fundó en 1916 el Primer Gabinete Psicológico esti- lo alemán, que se instaló en la Escuela Nacional de altos estudios.- Contaba con cronoscopios, taquitoscopios., olfatómetros, estesióme--

---

(12) "El Psicólogo". Curiel B. José Luis. Edit. Porrúa hno. y cia. Mé- xico 1962.

tros. Este Gabinete produjo durante 30 años frutos académicos y de investigación. El Dr. Aragón fundó también en 1936 el Primer Instituto de Psicología y Psiquiatría.

En 1924, la Sección de Psicopedagogía de la S.E.P. por medio del Profr. Lauro Aguirre logró que las autoridades educativas crearan una sección psicopedagógica que tendría como objetivo resolver de manera científica algunos problemas de organización escolar y estudiar algunas pruebas mentales.

En el Plan de Estudios de la Escuela Normal superior en 1929 aparece la materia "psicología de la adolescencia" impartida por el Dr. Ezequiel A. Chávez, así como el curso de Estadística aplicada a la formación e interpretación de las Escalas de medición mental y aprovechamiento a cargo del Profr. Miguel Ramos.

Pero no fue sino hasta 1936, cuando se fundó el Instituto Nacional de Pedagogía con el fin de realizar investigaciones científicas para elaborar las técnicas que deberían emplear los maestros para mejorar nuestro sistema Escolar. De 1936 a 1939 el Instituto estuvo constituido por 7 dependencias que daban servicios de: Psicofisiología, Psidografía, Psicometría, Paidotecnia, Orientación profesional, Educación Especial e Higiene mental. Se crearon Laboratorios de: Identificación, Antropometría, Auxiliar de Fisiología, Pedagogía, Psicotecnia y Psicología Experimental.

La finalidad de la Sección de Psicometría era la de elaborar y adaptar las pruebas mentales, individuales y colectivas de tipo sintético y analítico.

Estos laboratorios fueron planeados bajo la dirección del --  
 Prof. Miguel Auer, y tuvo investigadores muy competentes --  
 los Profrs. y Drs.: Pablo Ortega, José Gómez Robleda, Matias López-  
 Ch. y otros entre los que se encontraban: Alfonso Quiroz, Etefvina-  
 Acosta, etc...

La creación de la Sección de Psicología dentro de la Escuela  
 Nacional de Altos Estudios fue en 1938 por el Sr. Rector Gustavo --  
 Baz. El resultado aparece en el Anuario que contiene el informe de-  
 la Rectoría (Dr. Gustavo Baz y Mario de la Cueva), durante el perío-  
 do de 1938-1942. Desde 1938 quedó dividida la Escuela en 6 seccio-  
 nes, de las cuales la Segunda correspondía a Psicología. Entre los-  
 cursos que impartían se encontraba uno sintético de Psicología. En-  
 tre los cursos que impartían se encontraba uno sintético de Psico-  
 técnica (relaciones en parte la experimental y en parte con la apli-  
 cación a la Psicología del Trabajo).

En el Anuario correspondiente a los cursos de 1940, los doc-  
 tores: Enrique O. Aragón y Fernando Ocaranza aparecen como responsa-  
 bles de las materias de: Psicología, Técnica Psicológica de labora-  
 torio y Fisiología Humana.

En el Anuario de 1945, por primera vez en la Nueva Organiza-  
 ción de la Facultad de Filosofía y Letras, aparece la carrera de --  
 Psicología ya no como Sección dentro del Departamento de Filosofía,  
 sino como el Segundo Departamento. La carrera exigía entonces 3 - -  
 años con las siguientes materias: Biología y Filosofía humana, Psi-  
 cología General, Técnica de Laboratorio, Estadística Psicológica, -

psicología científica y otros. Los cursos eran impartidos por los Doctores: Ocaranza, José Gómez Robleda, Guillermo Dávila José Luis-Curiel.

En 1952 en la U.N.A.M. se impartía la materia de Psicología Industrial como materia optativa, impartida por el Dr. Marc Jost. Dicho curso se complementaba con el que impartía la Srta. Matilde-Lemberger en el Instituto Francés de América Latina, con una orientación práctica llevando a los estudiantes a visitar en plan de prácticas a diferentes empresas.

En el mismo año, la Universidad Ibero Americana, estableció la materia de Psicología industrial en la carrera de Psicología. Y en 1953 cuando fue fundada la Escuela de Relaciones Industriales en la U.I.A. los cursos estaban a cargo del Dr. Germán Herrera y a partir de 1957 los impartía el Dr. Carlos Gómez Robleda (6) pág. 10.

En 1953 la carrera de Psicología en la UNAM, alcanzó hasta 16 materias obligatorias y 5 optativas además de cursos monográficos.

El primer profesor de Carrera fue el Dr. Oswaldo Robles.

En el Anuario de 1954 mencionan como maestros de Psicología además de los ya nombrados al Dr. Marc Jost. (Especialista en Psicología del trabajo), Dr. Díaz Guerrero, Abraham Fortes, Roberto Flores Villasana, Carlos Gómez Robleda.

A partir de 1956 se sustituyó la denominación de departamen-

---

(6) Op. Cit. pág. 15.

to por la de colegio y los antiguos jefes de departamento se han llamado "Consejeros Técnicos de los Colegios".

En 1957 fue designado consejero técnico el Dr. José Luis Curiel, el cual incluyó en el Nuevo Plan de estudios la materia de Psicología Industrial, impartida por Matilde Lemberger, y seminarios de investigación a nivel de doctorado en el área de Psicología Industrial; entre ellos:

1.- "Seminario Colectivo de Psicología socio-económica" por el Lic. Oscar Méndez Cervantes.

2.- "Seminario de problemas psicológicos de la industria en la Actualidad por el Dr. Germán Herrera.

3.- "Seminario de Psicología de la Administración del Personal" por el Lic. Samuel Romero Betancourt.

En 1958 el Dr. Curiel señala en su libro "el Psicólogo para conmemorar el cincuentenario de la fundación de la Escuela Nacional de Altos Estudios se organizaron un ciclo de Seminarios, entre el que anotamos en Psicología Industrial:

Presidente.- Lic. Oscar Mendez Cervantes.

Ponente.- Mtro. Carlos Gómez Robleda.

Relator.- Lic. Samuel Romero Betancourt.

Estos seminarios eran impartidos en forma de mesas redondas - en 1961 el Dr. Germán Herrera impartió uno denominado: "La función del psicólogo en la Industria".

En 1960, como consecuencia del nuevo plan de estudios, se creó

el nivel de Licenciatura en la carrera de Psicólogo, comprendiendo un total de 42 cursos semestrales que se cubrían en 7 semestres. Dicho plan contenía asignaturas generales, monográficas, metodológicas, seminarios y optativas; una sexta parte de las asignaturas eran teórico-prácticas.

En 1961 cambió radicalmente el concepto de Estudios superiores en el Colegio de Psicología, ya que el plan de estudios de ese tiempo se basó en la concepción de seminarios colectivos de investigación, consistente en que cada especialidad del doctorado se encuentra de un seminario colectivo por la presencia y asociación de al menos dos o tres profesores que se proponen durante uno o dos años.

En el período de 1964 a 1968 las materias que se impartían en el Doctorado de Psicología Industrial eran las siguientes:

Ier. Semestre (1964)

- 1) Adiestramiento de Personal y desarrollo de Ejecutivos.
- 2) Administración de Personal y relaciones industriales.

II Semestre (1964)

- 1) Seminario problemas psicológicos en la industria.
- 2) Seminario Psicología de la administración de empresas.
- 3) Seminario Psicología de la Administración de Personal

Ier. SEMESTRE (1966)

- 1) Seminario Psicología de la Administración de empresas
- 2) Seminario de Psicoanálisis de la cultura del mexicano

II SEMESTRE (1966)

- 1) Seminario de Psicología de la administración de empresas.
- 2) Seminario de Psicoanálisis de la cultura del mexicano.
- 3) Seminario de Psicología de la administración de personal.

ler. SEMESTRE (1967)

- 1) Administración de personal y relaciones industriales (análisis y evaluación de puestos)
- 2) Adiestramiento de personal y desarrollo de ejecutivos.

II SEMESTRE (1967)

- 1) Administración de personal y relaciones industriales.
- 2) Adiestramiento de personal y desarrollo de ejecutivos.

Las razones por las que se eliminó el doctorado de Psicología Industrial entre otras fue: Las materias que se impartían en ese nivel, al formarse el departamento de Psicología industrial en Licenciatura y organizarse el curriculum del Psicólogo de acuerdo a las necesidades del medio. Las materias del doctorado pasaron a formar parte del curriculum de los estudiantes de Psicología industrial en Licenciatura. Además la falta de personal con el nivel Universitario que se requería para las materias. Estas dos razones ayudaron a que se eliminara el Doctorado de Psicología Industrial.

En 1966 se realizó una reforma académica y administrativa que modificó programas, planes de estudio y estructuras orgánicas.

El colegio se integró en cinco departamentos de especialidad bajo la autoridad de un coordinador especial. Con esta forma se dieron los primeros pasos para independizar el colegio de la Facultad -

de Filosofía y Letras.

En 1968 se tomaron medidas muy importantes para separar el colegio y convertirlo más tarde en facultad ya que se determinó entre otras cosas:

- a) Elevarlo a la categoría de subdependencia para propósitos-presupuestales.
- b) Integrar un cuerpo administrativo para la atención de los-asuntos del colegio independiente de la Facultad.
- c) Alojar el colegio en un local aparte en Ciudad Universitaria.
- d) Crear una planta de profesores de carrera de medio tiempo-y tiempo completo.

A partir de 1970 con el cambio de dirección en la Facultad de Filosofía y Letras, se realizaron una serie de acuerdos que permitieron un funcionamiento prácticamente autónomo basado en la organización de un Consejo Académico y una estructura administrativa que permitió un funcionamiento eficiente y ágil.

Hasta antes de erigirse en Facultad, el Colegio de Psicología dentro de su organización académica contaba para el cumplimiento de sus objetivos y funciones con tres niveles: Licenciatura, Maestría y Doctorado.

El Colegio se convirtió según acta constitutiva el 17 de febrero de 1973 (13).

---

(13) "Las tesis de Psicología Industria". Espinoza M. Freddy. Tesis-Lic. en Psicología. UNAM. México 1974.

A partir de marzo de 1971 a agosto de 1972 el Dr. Darvelio Castaño A. estuvo a cargo de la jefatura del área de Psicología Industrial a nivel de Licenciatura. De septiembre de 1972 a abril de 1973 estuvo en el puesto el Dr. Rodolfo E. Gutiérrez y de mayo 1973 a la fecha, al frente del departamento se encuentra el Lic. Alvaro Jiménez O.

Actualmente la Licenciatura de Psicología consta de 30 - materias básicas que se cursan en 6 semestres y varias materias selectivas permiten optar por cualquiera de las siguientes áreas de aplicación: Psicología Social, Psicología Educativa, Psicología Clínica, Psicología del Trabajo (antes industrial), Psicología General experimental, Departamento de Psicofisiología.

A continuación presento las materias selectivas del área de Psicología del trabajo que se cursan en tres semestres:

AREA PSICOLOGIA DEL TRABAJO

CLAVE	No. CREDITOS MATERIA	H. TEO.	H. PRACT.
001---06	ADMINISTRACION DE PERSONAL I	2	2
007---04	ADMINISTRACION DE EMPRESAS I	2	2
008---04	ADMINISTRACION DE EMPRESAS II	2	0
009---04	ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS I.....	2	0
010---04	ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS II.....	2	0
011---06	ADMINISTRACION DE PERSONAL II	2	2
092---08	CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL.....	2	4
136---06	DESARROLLO DE SUPERVISORES Y EJE CUTIVOS.....	2	2
181---06	ESTUDIO DEL TRABAJO I	3	0
182---06	EL SISTEMA HOMBRE MAQUINA	2	2
183---08	ELABORACION DE PRUEBAS INDUS.	2	4
188---06	EL ESTUDIO DEL TRABAJO II	3	0
498---08	MERCADOTECNIA PSICOLOGICA Y ANA- LISIS DE CONDUCTA DEL CONSUMIDOR	3	2
633---06	PROGRAMACION DE AMBIENTES LABORA LES.....	2	2
720---08	RECLUTAMIENTO Y SELECCION TECNI- CA DE PERSONAL.....	2	4
768---06	SOCIOLOGIA INDUSTRIAL I	3	0
771---06	SOCIOLOGIA INDUSTRIAL II	3	0
812---08	TECNICA DE INVESTIGACION PSICOLO GICA EN LA INDUSTRIA	3	2
817---06	TEORIA DE LA ORGANIZACION	3	0

El nivel de maestría ofrece las siguientes áreas de especialización:

- 1).- Análisis Experimental de la Conducta.
- 2).- Psicología General Experimental.
- 3).- Psicología Educacional.
- 4).- Psicología Social.
- 5).- Psicología Fisiológica.
- 6).- Psicología Clínica.

## INTEGRACION DE DATOS INTERNACIONALES, NACIONALES Y CURRICULARES

	I.- INTERNACIONALES		II.- NACIONALES	III.- CURRICULARES
<p>A N O S 1 9 0 0 + 1 9 2 0 + 1 9 4 0</p>	<p>A principios del siglo se inicia la aplicación de la Psicología experimental a la industria con Frederick Taylor (1906-15) "con su estudio de tiempos y movimientos".</p> <p>En 1913 se publica la primera obra de psicología industrial: "The psychology of industrial efficiency" por Hugo Münsterberg.</p> <p>Anterior a estas fechas se seleccionaban por métodos subjetivos como: grafología, fisionomía, frenología, etc...</p> <p>En 1915, se empieza a emplear en forma técnica las pruebas con fines de selección de personal en Alemania.</p> <p>Comes y Nepper en Francia hicieron estudios de aptitudes en aviadores en 1915, mientras en Alemania Woede y Piorkowsky hicieron estudios de choferes aplicándoles pruebas.</p> <p>En 1917 durante la primera Guerra Mundial se originan las pruebas alfa y beta del ejército con fines de selección.</p> <p>En 1918 Shelinger enfatiza la conveniencia de utilizar pruebas de aptitud práctica.</p> <p>En 1920, Myers funda en Inglaterra el National Institute of Industrial Psychology. Se siguen empleando pruebas psicológicas con fines de selección.</p>		<p>- Entre los primeros pasos tendientes a seleccionar y clasificar a los hombres de acuerdo a sus características mentales se cuenta con la aplicación de pruebas mentales entre los reclusos de la Penitenciaría.</p> <p>- La fundación del Instituto Nacional de Psicopedagogía, la del gabinete de psicología experimental en la Escuela Normal de maestros y el establecimiento del laboratorio de psicología en la fac. de filosofía y letras de la UNAM se señalan como eventos que facilitaron la iniciación de la aplicación de la Psicología industrial.</p>	<p>- El 8 de septiembre de 1910 se inaugura la escuela nacional de altos estudios (Filosofía y Letras). Se impartía una cátedra de Psicología.</p> <p>- En 1916 se fundó el primer gabinete psicológico, estilo alemán con fines de investigación y enseñanza.</p>
<p>A N O S 1 9 2 0 + 1 9 4 0</p>	<p>Estados Unidos entra a la Segunda Guerra Mundial así mismo los psicólogos emplean una serie de pruebas psicológicas: alfabeto revisado, frases incompletas, con objeto de clasificar y seleccionar soldados y oficiales para el ejército.</p>		<p>- En 1923 se emplea en el Dpto. del D.F. una adaptación a México del test Binnet con fines de selección a agentes de tránsito y policías.</p> <p>- El Dr. José Gómez R. hizo estudios extensos sobre la psicología del mexicano, elaborando pruebas mentales de eficiencia (distracción-atención) etc...</p>	<p>- En 1924, las autoridades de la S.E.P. crearon una sección de Psicopedagogía para hacer estudios de organización escolar y estudiar algunas pruebas mentales.</p> <p>- En 1929, en el plan de estudios de la normal superior aparece la materia Psicología de la adolescencia y un curso de estadística.</p> <p>- En 1936 se fundó el Instituto Nacional de pedagogía, constituido por 7 dependencias que daban varios servicios de Psicología. Estas dependencias tuvieron investigadores como el Dr. José Gómez Robledo, Alfonso Quiroz, etc..</p> <p>- En 1938-42, quedó dividida la escuela de altos estudios en 6 secciones, de las cuales la segunda correspondía a Psicología. Entre los cursos que se impartían se encontraba uno sintético de Psicotécnica.</p>



## INTEGRACION DE DATOS INTERNACIONALES, NACIONALES Y CURRICULARES

	I.- INTERNACIONALES	II.- NACIONALES	III.- CURRICULARES
ANOS 1940 + 1950	<p>- En 1941 se publicó una revisión de la prueba alfa y beta. Esta revisión dió oportunidad a los estudiosos de la psicología que estudiaran varios aspectos del hombre: personalidad, inteligencia, aptitudes, etc.. y buscaran -- evaluar estos aspectos. De estos estudios se originaron las pruebas respectivas de <u>inteligencia proyectivas</u>, de <u>personalidad</u> etc...</p>	<p>- En 1941, los métodos del Dr. José Gómez Robleda se aplican por primera vez en el Banco de México.</p> <p>- En 1942, en el Banco de México se inicia el empleo sistematizado de la Selección técnica de personal. El Dr. Alfonso Quiroz Cuarón -- era el encargado de realizar la selección. -- Se emplearon entre otros p:os las pruebas -- psicológicas.</p> <p>- En 1944, tomando como modelo al Banco de México, Teléfonos de México S.A. empleó con <u>fi</u> nes de selección, pruebas psicológicas.</p> <p>- En 1947, se funda en el Banco de Comercio -- una oficina encargada de llevar a cabo la <u>se</u> lección de nuevos empleados utilizando varias pruebas psicológicas entre ellas las del Dr. Gómez Robleda. Se tradujo el inventario de -- personalidad Benreuter, se empleaba las <u>prue</u> bas de Raven y aprendizaje de Rey.</p>	<p>- En el anuario de 1945 por primera vez aparece la carrera de Psicología ya no como sección dentro del Depto. de Filo sofía sino con el segundo departamento.</p>
ANOS 1950 PUESTOS DE TRABAJO		<p>- A fines de 1950 se fundó el primer despacho de asesoría: "El instituto de personal S.C. -- Una de las principales funciones que realiza ba era la selección técnica de personal a <u>va</u> rias empresas.</p> <p>- A partir de 1951, el Hospital Colonia, depen dencia de los ferrocarriles Nacionales, inició su selección técnica de personal.</p> <p>- En 1955 el Banco Nacional de México inició -- su Selección de personal técnicamente.</p> <p>- Los despachos posteriormente fundados al ins tituto de personal fueron el instituto de <u>re</u> laciones industriales, el centro de investi gaciones industriales y comerciales.</p> <p>- La década de los sesentas fue productiva para el desarrollo de la psicología industrial. La Comisión Federal de Electricidad inicia -- en esta época su servicio de selección de <u>pe</u> rsonal.</p> <p>- Todas estas y otras empresas, hasta hoy, <u>con</u> tinuan seleccionando a su personal, y han -- ido poco a poco afinando sus métodos.</p>	<p>- En 1952, se impartía la materia de <u>Psi</u> cología industrial como materia <u>optati</u> va en la UNAM e iberoamericana.</p> <p>- En 1953, la carrera de Psicología en -- la UNAM alcanzó hasta 16 materias <u>obli</u> gatorias y 5 optativas.</p> <p>- En 1957 en el Nuevo plan de estudios -- se incluyó la materia de Psicología <u>in</u> dustrial y seminarios de investigación a nivel de doctorado en el área de <u>psi</u> cología industrial.</p> <p>- En 1960 se creó el nivel de licenciatur a en Psicología comprendiendo 42 <u>cur</u> sos semestrales que se cubrían en 7 <u>se</u> mestres.</p> <p>- En 1968 se tomaron medidas para <u>sepa</u> rar el colegio y convertirlo más tarde en facultad. Pero esto no sucedió sino hasta 1973 según acta constitutiva.</p> <p>- A partir de 1971 se creó un departamen to de Psicología industrial. Y en la -- carrera de licenciatura existe una -- área con materias propias, de <u>Psicolo</u> gía del trabajo.</p>

## C A P I T U L O II

### INVESTIGACION

a) OBJETIVO.- "Por medio de un cuestionario estructurado, - obtener datos acerca de los métodos de selección de personal técni- camente empleados en México principalmente; y en segundo lugar -- obtener datos afines que ayudarán a estructurar cronológicamente - la historia y desarrollo de este procedimiento en México".

Se trató de localizar a todos los pioneros de la Psicología Industrial en México con el objeto de obtener los datos más remo- tos directamente acerca del tema; ya que de una u otra forma ellos hicieron la historia de la selección y la han desarrollado en el - medio mexicano.

B) LA MUESTRA.- Los sujetos de la muestra se definieron de- la siguiente manera:

1o.- Se localizaron los nombres de Psicólogos y el lugar - donde trabajan éstos en el Directorio Profesional de - 1968, e informes proporcionados por los maestros del - área de Psicología del trabajo de la facultad de Psico- logía de la UNAM, en forma escrita por medio de la úl- tima pregunta del cuestionario diseñado para lograr el objetivo de la tesis.

2o.- Del Directorio Profesional, y los nombres proporciona--

dos por los maestros del área, se logró hacer un enlistado de 40 sujetos dando preferencia a los antiguos, - tomando como límite que se hayan iniciado profesionalmente en 1967 y años anteriores a éste.

3o.- De estos 40 profesionistas escogidos como muestra, --- únicamente se localizaron a 25 de ellos. Las razones - por las que no se localizó el resto (15) fueron entre- otras: profesionistas ya jubilados en sus trabajos y - delicados de salud unos; otros que fallecieron (dato - proporcionado verbalmente) y otros que se encuentran - en el extranjero.

4o.- De estos 25 profesionistas, 3 por razones de trabajo - no pudieron contestarme el cuestionario. Finalmente - quedaron 22 sujetos, número total de la muestra emplea da en esta investigación.

#### c). CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA.-

1o.- De los 22 sujetos de la muestra: 20 son del sexo mascu lino y 2 del femenino. Todos profesionales de la Psico logía menos 1, sin embargo, éste es uno de los pione-- ros de la Psicología industrial en México.

2o.- Todos los sujetos son profesionistas que se dedican a la Selección de Personal o se dedicaron en alguna eta pa de su vida profesional.

3o.- Se les aplicó un cuestionario elaborado con la finalidad de obtener información acerca de lo realizado por cada uno de ellos, en cuanto a la Selección de Personal

4o.- Se tomó como límite que tuvieran por lo menos 7 años trabajando en organizaciones mexicanas, o sea que se hayan iniciado profesionalmente en 1967 y años anteriores a éste.

d) PROCEDIMIENTO.- Material utilizado.

1o.- Inicialmente se elaboró un precuestionario que sirviera de base para estructurar al cuestionario definitivo que se aplicaría a la muestra total.

2o.- El precuestionario se aplicó inicialmente a 5 sujetos de la muestra con la finalidad de probarlo y que hicieran notar los errores. Analizando los errores de redacción, comprensión de las preguntas etc. según el caso se aumentaron o eliminaron preguntas que eran relevantes o no en el cuestionario para lograr el objetivo de la tesis.

3o.- Después de revisar y analizar los errores, el cuestionario definitivo quedó integrado de la siguiente forma:

1o.- Nombre ..... Profesión ..... Puesto y Organización .....

2o.- Año en que inició sus labores profesionales ..... Dónde? .....

30.- En su primer empleo su contratación fué: Temporal ..... Base..... asesor y/o consultor..... Otro .....

40.- Puesto o funciones para las que fué contratado inicialmente?

- Reclutamiento y selección de personal
- Capacitación de personal
- Jefe de personal
- Psicometría
- Investigación de mercados
- Programación de ambientes laborales
- Asesoría
- Otros

50.- Método o pasos de selección que empleaba la organización donde entró a prestar sus servicios inicialmente:

- "Ojo clínico"
- Pruebas de rendimiento
- Pruebas psicológicas
- Recomendación
- Entrevista
- Encuesta socio-económica
- Examen médico
- Otros cuáles?

60.- ¿Cuáles fueron las innovaciones que usted introdujo para mejorar el método de selección de personal que

empleaban?.

- a)
- b)
- c)
- d)

70.- ¿Cómo acogieron esas innovaciones sus superiores?

- Favorablemente
- Indiferentemente
- Desfavorablemente
- La rechazaron de inmediato

80.- Si utilizaban las pruebas psicológicas mencione qué - pruebas aplicaba en su primer empleo; en los siguientes niveles.

a) Ejecutivos	Pruebas que aplicaba
b) Medio (supervisores y profesionistas)	" " "
c) Secretarias	" " "
d) Operario (obreros)	" " "

90.- De sus trabajos posteriores relacionados con selección de personal mencione la organización o empresa y los - pasos que empleaban para tal función:

a) 1o. empleo	Pasos de selección empleados
b) 3er empleo	" " " "
c) 4o. empleo	" " " "
d) 5o. empleo	" " " "

10o.- De su experiencia que tiene en selección de personal, en los diversos modelos o pasos empleados para seleccionar en sus trabajos mencionados Cuál o cuales considera más eficaces?

.....¿Por qué?.....

11o.- En orden cronológico señale las organizaciones que iniciaron la selección técnica de personal en México, indicando el año aproximado y si existe algún libro o documento que lo confirme:

- a) 1a. Org. año Si hay documento dónde se localiza?
- b) 2a. Org. año " " " " " "
- c) 3a. Org. año " " " " " "
- d) 4a. Org. año " " " " " "

12o.- Si conoce usted algún libro, revista o documento que mencione o esté relacionado con la Historia y Evolución de la Selección técnica de personal en México mencionelos por favor indicando el lugar, editorial o biblioteca donde se pueden localizar.

- a)
- b)
- c)
- d)

13o.- Indique los nombres de los primeros despachos de psicólogos especializados en selección de personal u otros-tópicos de Psicología industrial. Además los nombres - de los profesionistas que daban el servicio en cada - uno de ellos.

- a) 1er. despacho
- b) 2o. despacho
- c) 3er. despacho
- d) 4o. despacho

14o.- La agradecería me proporcionara los nombres y donde -- los puede localizar, de profesionistas, de preferencia de los antiguos, dedicados o que se han dedicado a la-selección de personal en México.

4.- Con la última pregunta del cuestionario en parte se reunieron los nombres de los 40 profesionistas que integraban la muestra antes especificada.

5.- De éstos 40, se localizaron únicamente a 22 de ellos, -- aplicándoles el cuestionario personalmente.

6.- El cuestionario no pretendía obtener confiabilidad en la totalidad de las preguntas; ya que algunas eran pregun--

tas abiertas. La pregunta 11 y 14 no podían dar los investigados datos uniformes por tratarse de datos históricos. Además en otras preguntas abiertas contestaban con juicios de valor, a estas respuestas se les interpretó agrupándolas por medio de "análisis de contenido", en conceptos similares expresados por los 22 sujetos de la muestra.

- 7.- El objetivo general del cuestionario era recabar información acerca de lo realizado por los sujetos individual en cuanto a la función de selección de personal y así conocer los diferentes modelos o pasos que emplearon y emplean para llevarla a cabo.

#### RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

- a).- Las respuestas a las preguntas del cuestionario que revestían cierta uniformidad aparecen en el Cuadro de Concentración de respuestas, en el cual se aprecia lo siguiente: (Ver apéndice al final)
- 1o.- El año de inicio profesional de los investigados varió de 1948, el más antiguo, a 1967 el más reciente.
- 2o.- 20 de los investigados fueron contratados inicialmente para desempeñar funciones de Reclutamiento y Selección de Personal. De menor importancia en frecuencia las funciones de: investigación de mercados, orientación vocacional, psicometría, crear departamento de selección. -- Hay que hacer notar que algunos investigados dieron dos

o más respuestas a esta pregunta.

30.- Los métodos o pasos de selección que empleaba la organización inicial fueron:

- Entrevista	empleada por 16 sujetos			
- P. de rendimiento	"	"	12	"
- P. Psicológicas	"	"	21	"
- E. Socio-económica	"	"	8	"
- "Ojo clínico"	"	"	6	"
- Examen Médico	"	"	5	"

40.- Las innovaciones que introdujeron para mejorar los modelos o pasos de selección fueron varios se agruparon en: (según sus respuestas).

- Estandarización de pruebas psicológicas para la organización donde prestaban sus servicios, 10 investigados.
- Introducción de nuevas pruebas psicológicas, proyectivas, personalidad, etc. 11 investigados.
- Otras de menor importancia fueron: creación del departamento de selección, escoger las pruebas psicológicas para formar baterías etc. (ver cuadro de concentración de respuestas).

50.- Las respuestas a cómo acogieron éstas innovaciones sus jefes fueron:

- Favorablemente 19 investigados
- Desfavorablemente 1 investigado
- Indiferentemente 1 investigado
- Un investigado no contestó la pregunta.

60.- Las pruebas psicológicas más empleadas para la selección de personal en todos los niveles especificados fueron:

- T.A.T.	empleada por 11 sujetos
- Wais y Raven	" " 10 "
- Rorschach	" " 8 "
- Dominós.	" " 7 "
- Frases incompletas	" " 5 "
- Bender, Kuder, Barsit IMMPI	" " 4 "
Allport, Machover	" " 3 "
- Army Beta, Benreuter, Kohs, Otis, H.T.P., Rosenzweig y Mc Cle- land	" " 2 "
- P.O.I., atención, Ter- man, Gatby, Holtzman, dextímetro, Biografía Don de mando, Bleuler D.A.T. Jung y Goudenogh	" " 1 "

En éstos datos se escribieron únicamente las pruebas no especificando los niveles, ya que la mayoría de los investigados no recordaban que pruebas empleaban en cada nivel. Las pruebas psico-

- Selección por objetivos.....	3	investigados
- Centros de evaluación (Asses-- ment center).....	3	"
- Combinación de varios métodos-- no especificando.....	2	"
- Establecer bases estadísticas-- y experimentales para predecir	2	"
- No contestó.....	<u>1</u>	"
	22	investigados

90.- De las respuestas expresadas por los investigados a las preguntas posteriores del cuestionario aplicado, que no aparecen en el cuadro de concentración de respuestas, - su finalidad era recabar información acerca de los li-- bros, lugares, documentos, etc... donde podría compro-- bar la información concerniente a la historia y evolu-- ción de la selección de personal en México y así comple-- mentar el objetivo de la tesis.

### C A P I T U L O    I I I

#### CONCLUSIONES SOBRE TECNICAS EMPLEADAS EN MEXICO

Tomando en cuenta la información obtenida de los investiga-- dos así como todos los datos escritos a través de la tesis podemos observar que para realizar la función de selección de personal em-- pleada por las diversas organizaciones, juegan un papel importante las pruebas psicológicas en la evaluación del personal que va a ingresar.

En un estudio realizado por Lina Martínez Negrete en 1957 -- (6) investigó en 18 Instituciones bancarias de México los diferen-- tes sistemas de admisión empleados por éstas, encontrando los si-- guientes resultados:

a).- Tests de habilidades empleadas por las 18 instituciones bancarias para la selección:

- Taquigrafía.- Empleada por un 72% de las instituciones.
- Mecanografía.-    "    "    "    "    "    "    "
- Contabilidad.-    "    "    "    "    "    "    "
- Percepción, atención y memoria por un 22% de las instituciones.
- Ortografía.- Empleada por un 16% de las instituciones.
- Conocimientos de oficina por un 5% de las instituciones.

b).- Raven.- Empleada por un 38% de las instituciones bancarias.

c).- Kohs.- Empleada por un 22% de las instituciones bancarias.

d).- Test de capacidad intelectual adaptada a una empresa. -  
Empleada por un 5% de las instituciones.

El porcentaje de cada prueba se obtuvo en base al total de instituciones bancarias que la aplicaban.

Este dato es de relevancia fundamental por considerar como piedra angular en la historia y evolución de la selección técnica de personal en México; ya que a partir del modelo empleado por el Banco de México en 1942 la mayoría de las instituciones bancarias y organizaciones tomaron como base en su modelo los tests que utilizó este banco para seleccionar a su personal. Posteriormente se fueron conociendo nuevos tests que se adaptaban luego a la batería de pruebas que se tenía ya establecido. "En nuestro país se cuenta con una serie de tests psicométricos, proyectivos, aptitudes, intereses, valores, etc., que en un 95% proceden de otros países en donde fueron creados tales como: Estados Unidos, Argentina, Francia, etc. (14)

De acuerdo a la investigación llevada a cabo en la tesis y a los datos a que tuvimos acceso, considero que en México, para seleccionar técnicamente al personal a través de su evolución, las orga-

---

(14) "Construcción de un inventario de intereses para selección de agentes propagandistas de productos éticos". Ruiz R. Armando.- Tesis Lic. en Psicología. UNAM. México 1973.

nizaciones han empleado tres modelos diferentes hasta nuestros días:

### I.- MODELO TRADICIONAL CON PRUEBAS PSICOLOGICAS.

Consideramos modelo tradicional al que emplea la hoja de solicitud y la entrevista, como formas de selección de personal; éstos son los instrumentos más frecuentemente utilizados en las organizaciones con fines de selección, además encontramos en la investigación de la tesis que aparte de los instrumentos utilizados, las organizaciones emplean las pruebas psicológicas como ayuda para evaluar a sus candidatos.

Los tests son instrumentos utilizados y diseñados para medir aquellos factores de aptitud, capacidad, intereses y personalidad que son importantes para la selección. Los tests no sustituyen a las otras técnicas de selección, sino que se consideran como un medio para conocer y evaluar a la persona más adecuada al puesto vacante.

Es imposible que por medio de un solo test se midan todas las aptitudes o capacidades requeridas para ocupar un puesto determinado, por lo cual se han integrado baterías (conjunto de test) que midan y exploren diferentes áreas. Las baterías tratan de explorar áreas como: rendimiento, aptitudes, personalidad, inteligencia e intereses.

Estamos de acuerdo con Fernando Arias Galicia cuando señala en su libro "Administración de Recursos Humanos", refiriéndose a las pruebas psicológicas, que "En sí, no constituyen una panacea, ni están llamadas a sustituir al profesional ni a otros instrumen-

tos y si a proporcionar información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección, pruebas de rendimiento, etc. Si el responsable de la selección de personal no está capacitado en el manejo de las pruebas psicológicas por ética profesional no debe hacerlo sin recurrir a la asesoría del Psicólogo".

En general, el modelo tradicional con pruebas psicológicas, -comunmente empleado por la mayoría de las organizaciones mexicanas, algunas con menos pasos, otras con más sigue la secuencia que a continuación se presenta:

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

No es objetivo de la tesis el criticar el modelo tradicional, sino únicamente hacer notar, los defectos de algunos puntos del modelo en los que mayor incumbencia tiene el psicólogo.

Un problema grave es la Standarización de las pruebas psicológicas que se emplean para evaluar al personal en la selección en México. En un estudio realizado por Silvia Ham Chi en 1971, en 20-

(empresas) agencias que se dedican a la selección de personal en México, D.F., encontró los siguientes datos:

"El 85% de las agencias aplican pruebas de aptitud a los can-  
didatos pero el 65% de éstas no ha standarizado y el 80% no ha vali-  
dado las pruebas que aplican". Decimos que una prueba es válida si-  
mide lo que pretende medir, y standarizada si las calificaciones que  
se obtienen de ella se otorgan por métodos estadísticos cuando ha -  
sido aplicada a grupos bien definidos de personas comparando y eva-  
luando la calificación obtenida de acuerdo al baremo específico.

Además en el mismo estudio se aprecia el poco interés de los  
Psicólogos del trabajo para elaborar las pruebas que se emplean en-  
la selección: "Ya que el 33% de las personas que han elaborado las-  
pruebas está constituido por secretarias; el 11.11% por contadores;  
el 7.40% por los Licenciados en Administración de Empresas; una ci-  
fra igual por Contadores Privados y Recepcionistas; solamente en un  
18.55% de las agencias investigadas eran Psicólogos los encargados-  
de elaborarlas".

Esto explica que muchos seleccionadores no se han dado cuenta  
de las enormes implicaciones éticas y humanas que lleva inherente -  
esta función, a juzgar por la numerosa cantidad de oficinas de selec-  
ción que no cumplen con los más elementales principios técnicos de-  
esta función. Es necesario hacer notar que el proceso de selección-  
implica una serie de decisiones que pueden afectar la vida futura -  
del solicitante ya que si no es aceptado o si se le coloca en otro-  
puesto para el que no tiene habilidades estas circunstancias pueden  
ser una fuente de frustraciones para el candidato.

Otro aspecto importante es que la selección de personal tiene como objetivo predecir el rendimiento y comportamiento del sujeto en varios y distintos aspectos de su ejecución y conducta en el ambiente industrial o de trabajo.

"En el modelo tradicional con pruebas psicológicas, donde tiene mayor incumbencia el Psicólogo es en dos pasos del procedimiento, principalmente: aplicación de pruebas psicológicas y en la entrevista" (6).

La entrevista pretende encontrar de manera gruesa los aspectos más importantes del candidato en relación a los requerimientos del puesto que solicita. Aunque es uno de los medios más adecuados para obtener información del solicitante (y durante mucho tiempo el único) sigue siendo hasta la fecha un instrumento básico en el proceso de selección. El entrevistador requiere un adiestramiento, supervisión y una autocrítica que le permita ir evaluando los éxitos y limitaciones que representa la entrevista como: ser objetivo al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación que le son propias por limitaciones al entrevistador.

Por su parte las pruebas psicológicas deben reunir tres características muy importantes:

- a).- Confiabilidad.- La confiabilidad expresa el grado en que la prueba mide de manera consistente lo que trata de comprobar.

Existen diferentes medios para comprobar la confiabilidad de una prueba: repetición de la prueba es uno donde se aplica ésta en dos ocasiones a un grupo de sujetos dejando pasar cierto tiempo; después se comparan los resultados totales de las dos pruebas analizando si el recuerdo o la experiencia de la primera aplicación de la prueba afecta de manera considerable a los resultados obtenidos en la segunda. Otros métodos para encontrar la confiabilidad de la prueba son: "de forma alterna" en donde se somete a los sujetos a dos formas distintas aunque equivalentes de pruebas; "de mitades iguales", las dos mitades pueden fijarse al azar u organizando las preguntas en pares contra noes.

- b).- Sensibilidad.- Se ha mencionado que la selección de personal no se lleva a cabo por medio de un solo instrumento. Se considera sensibilidad como la capacidad de la batería para discriminar e investigar cada uno de los factores psicológicos que están presentes en la ejecución del sujeto y que permiten predecir su comportamiento en el trabajo.
- c).- Validez.- Sobre este tópico, ya definido anteriormente, algunas pruebas psicológicas empleadas en la selección de personal, reúnen un coeficiente mínimo de correlación positiva en lo que respecta al contenido. "Sin embargo, ninguna casi tiene coeficientes válidos predic-

tivos; es decir que entre la ejecución de un sujeto en un test y la complejidad de la conducta en el ambiente natural no existe relación ya que son diferentes las formas o requisitos del trabajo y las consecuencias ambientales" (15).

## II.- MODELO DE "SELECCION POR OBJETIVOS"

Como mencionamos anteriormente el objetivo primordial de la selección de personal es el predecir la conducta laboral del candidato en términos objetivos, eliminando la subjetividad o las carencias de valor para los resultados del puesto.

El modelo de "Selección por objetivos" elaborado y propuesto por Alvaro Jiménez O. en 1971 busca en forma práctica encontrar al sujeto adecuado para un puesto adecuado, pues el candidato prueba su idoneidad para el puesto.

Son varias las objeciones expresadas a este modelo, entre ellas: las de tiempo (28 días dura el proceso selectivo); legales diciendo que está prohibido por la ley la contratación a prueba y objeciones populares tendientes a que el individuo en selección muestra la mejor conducta posible asegurando el empleo ya no le interesa presentar esa misma conducta.

Sin embargo, el autor, pretende con este modelo predecir la conducta laboral posterior de las candidatos evaluando directamente

---

(15) "Selección por objetivos". Jiménez O. Alvaro. Apuntes del curso, en Depto. de psicología del trabajo, fac. de Psicología UNAM.- 1974.

su desempeño durante 28 días que dura el proceso de selección por objetivos.

El siguiente diagrama muestra el flujo del modelo de selección por objetivos:

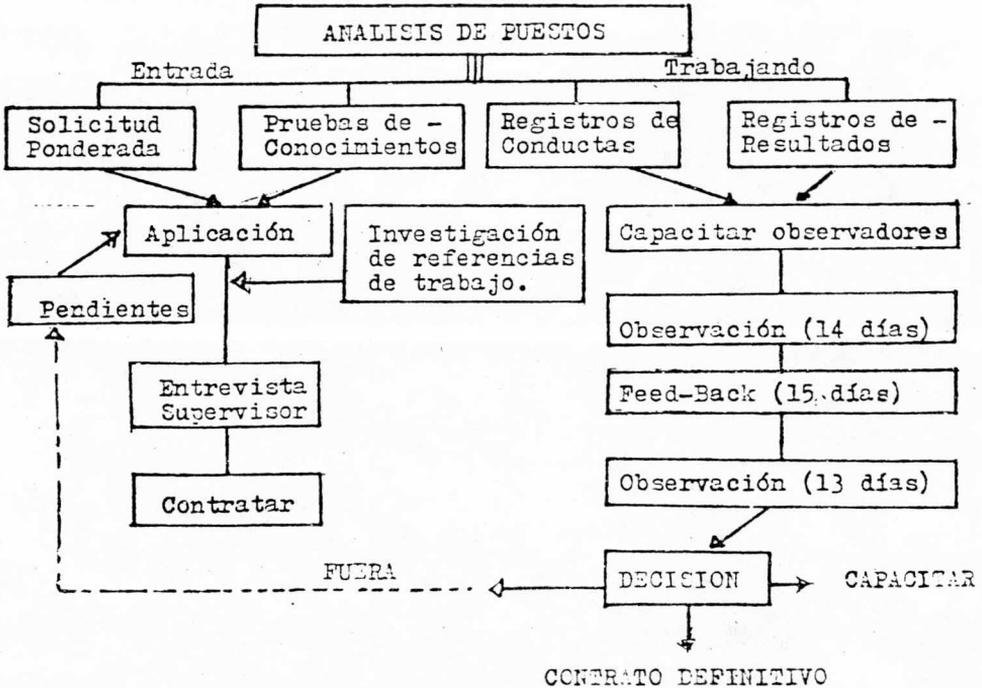


Diagrama reproducido con permiso del autor (Alvaro Jiménez 1971).

La explicación de los pasos del modelo fueron tomados del curso que imparte Alvaro Jiménez Denominado "Selección por objetivos".

ANALISIS DE PUESTOS O LABORES

Donde se va a obtener la información adecuada sobre las funciones y resultados prescritos para el puesto a seleccionar. Ade-- más de tomar en cuenta el punto de vista del jefe inmediato y del trabajador que ocupa actualmente el puesto, se recurre a una observación directa de las funciones. Los registros observacionales pueden ser de intervalo, flash, actividades planeadas y de productos-permanentes, con el objeto de corroborar las actividades que se realizan para desempeñar adecuadamente el puesto.

Este análisis de puesto a parte de lo que investigan otros, emplea la observación directa del desempeño como un paso más para realizar adecuadamente el análisis de puesto en cuestión.

Con las definiciones resultantes del análisis de labores, - se procede a especificar dos tipos de registros: uno para las conductas laborales y otro para los productos o resultados. Además -- con esa información se elabora la "solicitud ponderada" y pruebas-de conocimientos para la estimación de los prerequisites o repertorios de entrada de los candidatos a ocupar el puesto en forma definitiva.

ponderar una solicitud es darle pesos a cada uno de sus datos en relación a los prerequisites establecidos. Hay dos sistemas de evaluación de estos prerequisites: Cancelatorio y un numérico - progresivo. Las pruebas de conocimientos tienen como base la información del análisis de puesto con respecto a las actividades de mayor importancia para lograr los objetivos del puesto.

A todo candidato se le aplican todos estos requisitos: solicitud ponderada, y pruebas de conocimientos; los que obtienen mayor calificación son presentados al supervisor o jefe quien decidirá la contratación de uno de ellos. Los candidatos que no fueron contratados pasan a ser archivados en pendientes.

Una vez contratado, el candidato se presenta a sus labores donde será observado por personas entrenadas en tomar y medir los registros de conducta y de resultados. Lo harán durante 14 días - que dura el primer período.

A continuación, al décimo quinto día, se cita al candidato a una entrevista donde se le va a dar feed-back sobre su comportamiento y resultados registrados durante los primeros 14 días.

Luego se lleva a cabo un segundo período de observación y registros de conductas y resultados durante 13 días; con el fin de precisar los cambios observados durante los dos períodos en la conducta y los resultados que se esperaban del candidato.

En base al párrafo anterior se toma la decisión sobre contratar definitivamente, capacitar o dar de baja y buscar en nuestras solicitudes pendientes un nuevo candidato.

Entre las ventajas que proporciona este modelo se encuentran:

- a) Registros de conductas y resultados
- b) Entrevista de Feed-back
- c) Decisión en base a objetivos prescritos
- d) Registro directo de la ejecución del trabajo
- e) Prescripción exacta del puesto

## CENTRO DE EVALUACION (ASSESSMENT CENTER)

Un nuevo modelo propuesto por tres de los investigadores en el cuestionario aplicado, sugieren a éste como el más eficaz método para seleccionar personal. Actualmente están impartiendo Cursos para dar a conocer los Centros de evaluación: DANDO, Germán Herrera Roberto García Cortés entre otros. Este método ha arrojado buenos resultados en las organizaciones norteamericanas.

Desde 1956 la American Telephone & Telegraph Company introdujo el proceso de assesment center a la industria de los Estados Unidos. A la fecha el uso de Centro de evaluación y aplicaciones se ha incrementado por más de 300 compañías y cientos de organizaciones - privadas y gubernamentales han sido asesoradas por medio de centros de evaluación.

Por el centro de evaluación los participantes son evaluados para la selección y adiestramiento cuando carecen de planeación. Múltiples técnicas de observación son utilizadas y cada participante es evaluado a lo largo de un número previamente determinado de situaciones para medir su ejecución en éstas. Un grupo de asesores observan y evalúan a cada participante en el desarrollo y hacen un juicio total del potencial de cada participante por adelantado.

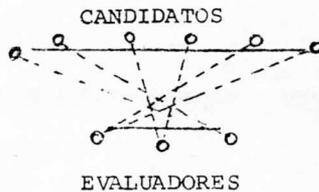


DIAGRAMA DEL ASSESMENT CENTER (las líneas indican a cuales - candidatos deben observar cada evaluador).

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

1.- Técnicas múltiples. Como ejercicios situacionales, entrevistas, tests objetivos y proyectivos, escalas similares y otras medidas son empleadas; al final toda técnica empleada requiere de interacción del grupo. Las técnicas son seleccionadas para encontrar la ejecución relativa a dimensiones previamente identificadas como suceso importante para el trabajo.

2.- De 4 a 6 asesores entrenados dirigen el programa. Generalmente se desconocen entre si y a los asesorados; no dirigen directamente a los asesorados y existen dos o tres niveles de supervisión arriba de ellos.

3.- De 6 a 12 participantes son asesorados al mismo tiempo y existe un menor proporción de asesores que de asesorados (1-1; 1-4) que permite la observación directa y sistemática y múltiples evaluaciones de cada asesorado por varios asesores.

4.- El grupo dirigente de asesores integra e interpreta sus observaciones de cada asesorado juiciosamente y pueden emplear pruebas psicológicas u otras medidas psicométricas que complementen este juicio. Las debilidades y potencialidades de un individuo en cada dimensión son evaluadas, seguidas por una medida global, que es una predicción general basada en la elaboración de asesoría.

5.- El centro de evaluación es llevado a cabo fuera del trabajo pero no necesariamente fuera de las premisas de la organización generalmente en uno o tres días.

"Los programas de centro de evaluación también tienen características únicas que varían con la organización que los emplea. -- Los programas pueden variar también de acuerdo a las técnicas particulares usadas en: su administración (ej. ejercicios programados), -- al identificar y escoger asesorados, en el entrenamiento de asesorados -- y en el rol del psicólogo en el programa". (Byham 1970).

Los asesores al emitir su juicio general de los asesorados -- confían este principalmente, en las dimensiones desempeñadas e identificadas por el análisis de puestos.

#### PERSPECTIVA HISTORICA Y DESARROLLO

El período de evaluación Inicial introdujo el uso de métodos de evaluación múltiple y la fundación de la Tecnología de evaluación. Este período se inició a mediados de los 50as. adaptando la metodología de evaluación en la industria y proporcionando la investigación básica que se necesitaba para mantener el uso del centro de evaluación. Las técnicas de evaluación fueron usadas para una variedad de propósitos incluyendo técnico de validación, investigación de la personalidad y selección (Taft 1959) pero no fue bien aceptada por la escases de validación empírica. Los centros de evaluación, sus programas, primero llamó la atención de psicólogos durante la Segunda Guerra para la selección de militares a alto nivel.

La aplicación de programas de evaluación a muchas agencias del gobierno e industrias como lo hace notar Byham (1970) Bray & -- Moses (1972) y otros, indican la aceptación que ha tenido este método

do. Los programas de asesoría diseñados para seleccionar talentos-- de dirección han sido desarrollados y aplicados a todos los niveles de la dirección. Es más, numerosos programas de asesoría han sido - diseñados para necesidades específicas tales como: necesidad de entrenamiento, desarrollo y colocación, identificación primaria del-- talento, selección de supervisores, etc....

Interesados de los programas del centro de evaluación han -- arguido fuertemente que éste es un método altamente válido. Jaffe - (1966-67) ha sugerido que el uso de ejercicios de simulación minimi- zan el error de predicción debido a que la realización observada es muy similar a las demandas del trabajo del rol de director y los -- asesores con experiencia, familiarizados con el rol, esencialmente- no necesitan predicciones extensas al dar una medida global. Buyham en 1971, arguye que la validez de los centros de evaluación se debe a razones de que los ejercicios son ejemplos por lo general del tra- bajo o de los tipos de trabajo esperados. Los asesores dan un total atención a la observación. La observación está reposada del juicio, y por lo tanto, forzando a investigar más sobre los hechos antes de tomar las decisiones y la conducta es usada para predecir conducta.

Estos investigadores concluyen que el método del centro de - evaluación es un método más válido para la selección de directores- que otros tradicionales tales como el de pruebas de papel y lápiz - (17).

---

(17) "Assesment Center". Art. Una revisión de todos los artículos - de validez concernientes al assesment center desde 1956. - -- Buyham, Cohen Moses. Apuntes del curso.

A continuación se presentan los "Principios de solución de - problemas en grupo" sugeridos por Norman R.F. Maier, creador de los centros de evaluación (18).

1.- La solución exitosa de problemas requiere que el esfuerzo sea dirigido hacia el vencimiento de obstáculos superables.

2.- La información disponible debe ser usada aún cuando parezca inadecuada.

3.- El punto de partida de un problema ofrece mayor riqueza en posibilidades de solución.

4.- El estar orientado-hacia -el problema debe ser estimulado mientras que el estar-orientado-hacia-la solución debe ser pospuesto.

5.- El desacuerdo puede conducir tanto hacia la hostilidad - como hacia la innovación, dependiendo de las habilidades del liderazgo en la discusión.

6.- La "obtención de la idea" es un proceso que debe ser separado del de la "evolución de la idea", porque éste inhibe a aquél.

7.- Las situaciones de elección deben ser convertidas a situaciones problemáticas.

8.- Las situaciones problemáticas deben ser convertidas a situaciones de elección.

9.- Las soluciones sugeridas por el líder suelen ser impropiamente valoradas y tienen la misma oportunidad de ser rechazadas- que aceptadas.

---

(18) "Problem solving, discussions and conferences". Maier Norman.- N.Y. McGraw-Hill 1963 E.U.A.

"PRINCIPIOS GENERALES DE SOLUCION  
A PROBLEMAS

Por Norman R.F. Maier: (19)

1.- Localizar un solo objetivo. Solo un objetivo debe ser --  
presentado para discutir.

2.- Presentar el problema en forma de situación y no de con-  
ducta ya que si lo presentan como conducta no mostraran inclinación  
a resolver el problema en forma constructiva.

3.- El planteamiento del problema no debe implicar una solu-  
ción. En la mayor parte de las situaciones suelen haber más de dos-  
posibilidades y aún cuando solo existieran dos, se ganaría mucho --  
si su descubrimiento proviniera del grupo encargado de hacer el tra-  
bajo.

4.- El problema debe ser expresado en términos de interés mu-  
tuo. Puede ser que los empleados no esten interesados en discutir -  
métodos para incrementar las utilidades de la compañía o en medios-  
para la promoción de un sobrestante; pero pueden estar interesados-  
en desarrollar sus habilidades de trabajo, mejorar su colocación --  
de trabajo, aumentar la calidad de un producto, etc.

Algunas organizaciones tienen conocimientos de este nuevo mé-  
todo para emplearlo, si las circunstancias asi lo requieren, como -  
una nueva forma para seleccionar personal en México Técnicamente.

---

(19) "Supervisory and executive development". Maier Norman. Edit. -  
John Wyli Zons E.U.A. 1957.

## COMENTARIOS GENERALES

Se han expuesto todos los puntos especificados en el índice general del presente trabajo de tesis. A continuación voy a presentar algunos comentarios acerca de la selección técnica de personal en México.

1.- Son pocos, casi nulos, los datos escritos que existen -- sobre el tema. Si se observa las notas en el contenido a lo largo de la tesis se apreciará la repetición del mismo artículo o la misma obra, para afirmar o expresar algún concepto importante.

2.- La información importante que proporcionaron los investigados de la muestra empleada, se pudo ratificar en gran medida por datos escritos en cuanto a la selección de personal.

3.- Considero que la muestra fue representativa para comentar lo siguiente:

a) Basándome en los datos verbales y escritos proporcionados por los investigados y de los que se obtuvieron en varias tesis y libros a los que tuve acceso acerca del tema. Puedo concluir y comentar que a partir de 1942, en el banco de México, se inició en -- forma sistematizada el empleo de la Selección de Personal en México y que hasta la fecha se han empleado tres modelos diferentes para -- seleccionar técnicamente al personal en México en las diversas organizaciones:

"MODELO TRADICIONAL CON PRUEBAS PSICOLOGICAS"

Propuesto por varios autores en sus libros y por la mayoría-

de los investigados (21 sujetos de la muestra) que desde 1942 a -  
 la fecha lo siguen empleando las organizaciones mexicanas, unas -  
 con todos los pasos expuestos en su presentación, otras con menos.  
 Sin embargo, en general emplean este modelo para seleccionar al -  
 personal de su empresa.

#### SELECCION POR OBJETIVOS.-

Se ha aplicado con éxito en contadas empresas. Lo importan-  
 te, según mi opinión, es que este modelo ha sido diseñado por un -  
 psicólogo mexicano, pretendiendo evaluar objetivamente a los candi-  
 datos a ocupar un puesto determinado. Así como es aceptado por va-  
 rios psicólogos como una forma efectiva de evaluar a los candidatos  
 en selección, también ha sido criticado y que bueno, pues solo así  
 se llega a unificar criterios acerca de su efectividad.

ASSESSMENT CENTER (CENTRO DE EVALUACION). Modelo traído de -  
 Estados Unidos a México recientemente; su enseñanza en México se -  
 ha llevado a cabo por profesionistas y despachos con bastante expe-  
 riencia en selección de personal, impartiendo cursos a los psicólo-  
 gos encargados de esa función principalmente. Este modelo es consi-  
 derado, según opinión de tres de los investigados, como una forma-  
 muy eficaz de seleccionar actualmente y en el futuro. Esperemos re-  
 sultados de su efectividad.

Finalmente quiero sugerir a los psicólogos nacionales mayor  
 comunicación entre nosotros en cuanto a experiencias de trabajo, -  
 trabajos de investigación y opiniones; promoviendo congresos nacio-  
 nales e internacionales, formando asociaciones profesionales-estu-  
 diantiles, difundiendo artículos en revistas, etc...con el objeto-  
 de expresar y tratar de unificar criterios para llevar adelante  
 con paso seguro, nuestra profesión y ciencia psicológica.



# BIBLIOGRAFIA



- 1.- Anne Anastassi  
"Tests psicológicos". Edit. Aguilar México 1971.
- 2.- Aranda López Juan  
"El panorama actual de la Psicología industrial en México". -- Artículo publicado en los números 23-24 de la revista de la Sociedad científica Universitaria de Psicología, Fac. de Filosofía y letras UNAM. 1965.
- 3.- Arias Galicia Fdo.  
"Administración de recursos humanos" Edit. Trillas México 1973.
- 4.- Brown E. Robert  
"Psicología Social en la industria". Edit. F.C.E. México 1970
- 5.- Byham C. Cohen M. Barry  
y Moses L. Joseph  
"Assesment Center". Art. "Una revisión de todos los artículos de validez concernientes al assesment center desde 1956. -- Apuntes del curso.
- 6.- Calderón Gustavo V.  
"La selección universitaria y los sistemas selectivos". Tesis Lic. en Psicología UNAM. México 1963.
- 7.- Cappan Gotlib Jorge  
"Planeación y organización del Depto. de Psicología en una industria". Tesis Lic. en Psicología. UNAM 1968.
- 8.- Cárdenas O. Mauro  
"La prueba de doble asociación". Investigación psicológica. Biblioteca del Banco de México. México 1963.
- 9.- Curiel B. José Luis  
"El Psicólogo". Edit. Porrúa Hno. y Cia. México 1962.
- 0.- Clay S. Henry y Wakeley H. John  
"Psychology of industrial behavior". Edit. Mc. Graw-Hill. México. 1972.
- .- Chruden y Sherman  
"Administración de personal". -- Edit. CECSA. México 1970.



- 12.- Dunnette y Kirchner "Psicología industrial". Edit. - Trillas México 1972.
- 13.- Espinoza M. Freddy "Las tesis de Psicología industrial". Tesis Lic. en Psicología, UNAM. México 1974.
- 14.- Espinoza M.B. "El Psicólogo en la Selección de personal". Tesis Lic. en Psicología UNAM 1971.
- 15.- Garret Henry E. "Las grandes realizaciones en la Psicología experimental". Edit. F.C.E. México 1962.
- 16.- Ghisselli y Brown "Psicología industrial". Edit. - Letras España 1959.
- 17.- Gómez L. Roberto "Reclutamiento y selección de personal" Edit. Rialp. Madrid - España 1959.
- 18.- Gómez Robleda Carlos "La selección de personal". Art. publicado en la revista de personal. México agosto 1956.
- 19.- Gómez Robleda Carlos "La psicología del trabajo y sus realizaciones mexicanas". Tesis maestría en Psicología. UNAM. - México 1955.
- 20.- Harrell Thomas Willard "Industrial psychology". Edit. - Holt Rinehart and. Winston. --- N. York E.U.A. 1958.
- 21.- Jiménez O. Alvaro "Apuntes curso de Selección por-objetivos". Apuntes en el Depto. de Psicología del trabajo. Fac. de Psicología UNAM. 1974.
- 22.- Krug E. Robert "Psicología Industrial". Tomo 3- Biblioteca del ejecutivo moderno. México 1972.
- 23.- Link Henry Charles "Employment Psychology: the application of scientific methods to the selection". Edit. Mac. - Millan. N.Y.E.U.A. 1889.

- 24.- Maier Norman "Problem Solving, discussions -- and conferences". Edit. Mc.Graw Hill. E.U.A. 1963.
- 25.- Maier Norman "Supervisory and executive development" Edit. John Wylly Zons - 1957.
- 26.- Maier Norman "Psicología industrial". Edit. - Rialp. Madrid España 1969.
- 27.- Martínez N. Lina "Los sistemas de admisión de personal en los Bancos de México". Tesis Lic. en Psicología. U.I.A. 1957.
- 28.- Mc. Farland Dalton E. "Administración de personal" Edit. F.C.E. México 1973.
- 29.- Reyes Ponce Agustín "Administración de personal". -- Edit. Limusa. México 1972.
- 30.- Rivera Soler "Estructura y elaboración de -- pruebas para la selección". Edit. CECSA. México 1972.
- 31.- Rodríguez Baez Ma. Gpe. y Bermudez Donald "Auditoría Psicológica". Tesis - maestría en Psicología. U. de - Puebla. Puebla, pue.
- 32.- Ruiz A. José Luis "Psicología industrial en el área metropolitana, métodos y medios actuales". Tesis Lic. en Psicología. UNAM. 1973.
- 33.- Ruiz R. Armando "Construcción de un inventario - de intereses para selección de - agentes propagandistas de pro- - ductos éticos". Tesis Lic. en - psicología UNAM. 1973.
- 34.- Schein E.H. "Psicología de la Organización"- Edit. prentice hall. México - - 1972.
- 35.- Siegel Lawrence "Psicología industrial". Edit. - CECSA. México 1970.
- 36.- Tiffin J. y Mc. Cormick E. "Psicología industrial". Edit. - Diana México 1971.

S	Sex.	Año inicio profesional	Contratado para funciones de:	Método o pasos de Selección en ler. empleo.	Innovaciones que introdujo	Innovaciones Acogidas	Pruebas Psicológicas empleadas	Pruebas Psicológicas empleadas.	De su experiencia méd. de Selección que sugiere.
1	F	1962	Selección	Entrevista, Pruebas: rend. y Psicolog. encuesta y E. Méd.	Elab. pruebas en algunos casos Sacar baremos especiales	Favorablem.	Beta, wais, raven, T.A.T. Rorschach, - bender, dib. y núm.	Similares a los del primer empleo	Combinación de varios métodos se
2	F	1963	Entrnam. a Psic. y Selección.	Entrevista, pruebas rend. y psicológicas.	Introducir pruebas diferentes Hacer estadísticas de pruebas	Favorablem.	Wais, Rorschach, T.A.T. Bender, P.O.I. Kuder.	Igual al primer empleo	éste
3	M	1949	Selección	Entrevista y pruebas psicológicas.	Bienvenida al candidato a Sel. Control de citas, test de - - pers.	Favorablem.	Raven, benreuter, percepción, atención ortograf. F.I.	Igual al primer empleo	Por Pruebas y entrevistas.
4	M	1954	Selección y - - Pedagogía	Entrevista y pruebas psicológicas.	Refinando método por pruebas- estandarizando algunas.	Favorablem.	P. Psicológicas P. Psicológicas del tiempo	No. contestó	Depende de la empresa
5	M	1948	Selección	Entrevista, "ojo clínico"	Utilizar P. psicológicas en - el proceso de selección.	Favorablem.	No recuerdo	Entrevista, P. de rend., enc. socio-económica.	Entrevista y Pruebas psicológicas.
6	M	1961	Selección	Entrevista, P. Psicológica - y enc. socio-económica.	Utilizar p. psicológicas nuevas: Wais, Dominós, etc...	Favorablem.	Raven, Kohs, benreuter, Rorschach	Sol. P. tec. y Psic. Entrev. E. - Med. Enc. S.E. Entr. Jefe	- - -
7	M	1958	Selección	Entrevista, P. Psic. y rend. encuesta y ex. Médico.	Establecer form. de entervis. Estandarizar pruebas	Desfavorab.	Se enviaban los candida a despachos de psicólogos	Entrevista, P. Psicológ. encues- ta s. económica. E.M.	Tradicional con p. Psicológicas
8	M	1964	Orientación	Entrevista, P. Psic. encuesta socio-económica.	Establecer sistema de Selec. por Pruebas Psicológicas.	Favorablem.	Proyectivas, Inteligencia aptitudes específicas.	Entrevista, P. Psic. Enc. s. econ. y conclusión	Solic. Entrev. Tests. Enc. s. econ y Ex. Médico.
9	M	1949	Selección	Entrevista, P. Psicológica - encuesta socio-económica.	Metodizar la entrevista	Favorablem.	Terman, T.A.T. Rorschach, all port, Kuder, rend. Otis, Barsit, aprend. - destreza manual.	Igual al ler. empleo	Cualquiera adecuado la empresa en particular.
10	M	1961	Selección y Capa citación.	Entrevista, P. Psic. y rend. encuesta socio-económica	Estandarización pruebas. Inclusión téc. proyectivas.	Favorablem.	Getby, Rorschach, T.A.T., H.T.P. - - Otis.	P. Psicológicas	Técnicas proyectivas y centro de - Evaluación.
11	M	1956	Selección	Pruebas de rend. y Psic.	Escoger baterías de pruebas	Favorablem.	Wais, Anstey, F.I. raven. Rorsch. TAT. MMPI. rendim.	P. Psicológicas	Necesidad de bases estadist. y exp p'Selecc.
12	M	1952	Inv. de mercados	Entrevista, "ojo clínico" pruebas psicológicas	Desarrollo de pruebas especiales.	Favorablem.	Wais, anstery, F.I. raven	P. Psicológicas	Pruebas bien aplicada entrev. bien manejada.
13	M	1962	Selección,	P. de rend. y Psicológicas	Estandarización de p. Psic. F.I. Raven, Anstey.	Favorablem.	Wais, TAT. Holtzman, MMPI. Ma chover, raven dominos, rose nzweig. F.I. - - barsit.	Entrev. P. Psic. y rend. E. méd.- Selecc. por objetiv.	Selección X objetivos
14	M	1964	Selección	"Ojo clínico" P.Psicol.	Entrev. Ponderada, test de - - rend. y psic. estandarizados. Inv. S.	Favorablem.	Dext. rend. rosenzweig, Macho ver, - bender, MMPI, wais, raven Kuder, - - allport, TAT. F.I.	Igual al ler. empleo	Entrev. P. rend. y Psic. enc. s.e. Ex. Méd. Contrat.
15	M	1965	Selección	"Ojo Clínico" P. de rend.	Aplicación de P. Psicológicas	Favorablem.	Int. Apt. hab. manuales	Entrev. P. Psic. dinámica de grupos, Ex.Med. enc.se.	Dinámica y Centros de evaluación
16	M	1961	Selección y Capa citación.	Entrevista, P. Psicológicas- y enc. socio-económica.	Revisión periodica de prueba- Dinámica de grupo. P. Psicol.	Favorablem.	Wais, TAT. Dominós, raven	Selección X obj. y P Psi.	Selección X objetivo
17	M	1963	Selección e Inv. de merca.	Entrevista, P. de rendimiento y psicológicas.	Estandarizar y traducir prue. calcular muestras p'selecc.	Favorablem.	Wais, Allport, MMPI. Biograf. edon de Mando, dominós, Kuder, raven, Bender, F.I. intereses	Igual al primero menos entrevista	Pruebas psicológicas, simulación, - - seguimiento.
18	M	1964	Selección	Entrevista, P. Psicológica - enc. socio-económica.	Diseñar material específico a pruebas de intereses.	Favorablem.	P. Psicológ. y rend.	Mod. trad. con P. Psicol	Mod. trad. con pruebas
19	M	1964	Selección	P. de rend. y Psicológicas	Sistematizar proc. de Selecc. Estandarizar pruebas Psic.	Favorablem.	raven dominós, wais, beta, barsit. - TAT. McClelland.	-----	Según características de la empresa.
20	M	1964	Selección y asesoría.	Todos los enunciados	ninguna	-----	Kohs, Jung, Bleuler, memoria imag. - Rors. Wais. Bender. HTP. Goudenogh.	Entrev. P. Psic. y rend.	Centro de Evaluación
21	M	1948	Crear dpto. de - selección.	Entrevista, P. psicológica - y encuesta s.e.	Crear dpto. de selección p. - psicológicas.	Favorable	TAT. Mc.Clelnad Rors. Machovel DAT. raven Barsit.	Entrev. P. rend. y Psic. situacio nales enc. ex.med.	El que prediga el rendimiento.
22	M	1967	Selección	P. de rend. y Psicológicas	Proc.sistemático a base de - - P. Psic. y técnicas.	Indiferen			