

84
29



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**Elaboración de Cuatro Perfiles
Psicológicos de Puestos en
Ferrocarriles Nacionales de México**

**T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
PRESENTA**

ADRIANA DE LA CRUZ FLORES JIMENEZ



Asesor: Lic. Jesús Felipe Uribe Prado

México, D. F.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

MI GRATITUD Y RECONOCIMIENTO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
(FACULTAD DE PSICOLOGIA)

Por haberme dado la oportunidad de pertenecer a la Magna Casa de Estudios y a través de ella adquirir una profesión para valermé en la vida.

MSTRO. JAIME GRADOS ESPINOSA

Por el apoyo y confianza
brindados.

LIC. FELIPE URIBE PRADO

Por su paciencia y acertada
dirección de este trabajo.

LIC. MANUEL CABRERA LOPEZ

LIC. LOURDES REYES PONCE

LIC. RUBEN MIRANDA SALCEDA

LIC. HUMBERTO PATIÑO PEREGRINA

Por su profesionalismo, experiencia y tiempo en la revisión de éste estudio.

LIC. CRISTINA FLORES MURRIETA

Por su gran y valioso apoyo
técnico.

LUIS PATIÑO PARRA

Por su apoyo en la realización
de las gráficas de este estudio.

MARIA ESTHER MENDOZA SAVALA

Por su siempre apoyo y comprensión
con el material didáctico
de la biblioteca.

DEDICO ESTE TRABAJO

A MI PADRE,

Por haberme inculcado el cariño y el deseo de preparación
y por haber gozado del privilegio de un rinconcito en su
corazón.

A MI MADRE,

Porque a través de ella pude conocer la vida.

A MIS HERMANOS,

Cesar, por su cariño, Edgar por algunos momentos divertidos,
y Dalinda, por su ternura y ese regalo que un día me dió ___
"Los Títeres".

A MIS LINDAS SOBRINAS,

Pamela, Samantha, Tatiana y Prisy.

A MIS CUÑIS,

Susy y Beto, por su siempre trato de aprecio.

A MIS TIOS,

Pepe y Nacho, por algunos momentos lindos que me dieron.

A MI PRIMA,

Fabiola, que es otra hermana.

A Teruchis, por sus buenos deseos.

A MI AMIGA DE LA INFANCIA,

Deyanira, con quien tuve bellísimos momentos de mi vida.

A MIS AMIGAS,

Marielena Cruz, Cristina y Marielena Ibáñez, porque son mi primer verdadero grupo de amigas y a través de ellas he podido ___ disfrutar lo bonito de la amistad.

A Mario Orozco, mi noble y fiel amigo.

Y MUY ESPECIALMENTE

A la Dra. Magdalena Novelo,
Quien sin ella, jamás habría realizado
este trabajo.

Gracias por ayudarme a descubrir mi ca
mino y el hermoso mundo de la Psicol-
gía, pero más que nada, por haberlo ___
querido compartir conmigo.

LA QUIERO MUCHO.

D E S I D E R A T A

CAMINA SERENAMENTE ENTRE EL RUIDO Y LA AGITACION, PIENSA QUE PUEDE HABER PAZ EN EL SILENCIO.

HASTA DONDE SEA POSIBLE Y SIN RENDIRTE TRATA DE ESTAR EN BUENOS TERMINOS CON TODO EL MUNDO.

DI TU VERDAD SERENA Y CLARAMENTE Y ESCUCHA A LOS DEMAS, HASTA LOS ABURRIDOS E IGNORANTES; ELLOS TAMBIEN TIENEN SU HISTORIA.

EVITA LAS PERSONAS AGRESIVAS Y ESCANDALOSAS, PUES SON ESPINAS PARA EL ESPIRITU.

SI TE COMPARAS CON LOS DEMAS PUEDES SER VANIDOSO O AMARGADO, PORQUE SIEMPRE HABRA PERSONAS MENOS CAPACES Y PERSONAS MAS CAPACES QUE TU.

DISFRUTA DE TUS EXITOS Y DE TUS PLANES, IGUAL QUE DE TUS FRACASOS.

GUARDA INTERESES EN TU PROPIA CARRERA, POR HUMILDE QUE SEA ES UNA POSESION REAL EN LOS CAMBIOS DE FORTUNA DEL TIEMPO.

NO TE ATORMENTES CON LA IMAGINACION; MUCHOS TEMORES NACEN DE LA FATIGA Y LA SOLEDAD. ADEMAS DE SEGUIR UNA AUTODISCIPLINA SALUDABLE, SE GENTIL CONTIGO MISMO.

TU ERES UNA CRIATURA DEL UNIVERSO, IGUAL QUE LOS ARBOLES Y LAS ESTRELLAS, TU TIENES DERECHO A ESTAR AQUI Y AUNQUE SEA O NO BIEN CLARO PARA TI, EL UNIVERSO SE ESTA DESARROLLANDO COMO DEBE SER.

POR ESO DEBES ESTAR EN PAZ CON DIOS, CUALQUIERA QUE SEA
TU IDEA DE EL, Y NO IMPORTA CUALES SON TUS INCLINACIONES
Y ASPIRACIONES, CONSERVA LA PAZ DE TU ALMA EN LA BULLI-
CIOSA CONFUSION DE LA VIDA.

AUN CON TODA SU FARSA, PENALIDADES Y SUEÑOS FALLIDOS, EL
MUNDO ES MUY HERMOSO.

SE CAUTO, ESFUERZATE POR SER FELIZ.

M. EHRMANN

EL SENTIDO DE LA LIBERTAD

El ser libre nos da la opción de decisión y debemos asumir responsablemente sus consecuencias.

SOY LIBRE para elegir mi destino, cualquiera que este sea, yo soy el único responsable de la calidad de vida que poseo.

SOY LIBRE para buscar permanentemente mi superación, y soy el único responsable de mi estancamiento y mediocridad.

SOY LIBRE para dedicar mis talentos al trabajo que elija, y responsable si vivo en la frustración renegando de lo que nunca quise hacer.

SOY LIBRE para producir los bienes materiales que deseo poseer, y único responsable de la frustración de no tenerlos.

SOY LIBRE para elegir a la pareja con la que deseo compartir mi vida, y soy responsable de su felicidad y realización.

SOY LIBRE para decidir traer a otro ser al mundo, pero soy responsable de su formación y desarrollo.

SOY LIBRE para compartir la amistad, y soy responsable de la lealtad y sinceridad que debo a mis amigos.

SOY LIBRE para disfrutar plenamente todos los bienes de la creación, y el único responsable de mi insatisfacción y vaciedad.

SOY LIBRE de soñar y dejar volar mi imaginación y único responsable de la frustración de tener una vida vacía, sin estrellas que alcanzar.

SOY LIBRE para hacer crecer mi espíritu y su plena realización, y responsable de la estrechez de su horizonte.

SOY LIBRE para elegir los ideales por qué luchar y responsable de la calidad del mundo en que yo decidí vivir.

SOY LIBRE para amar a Dios, y único responsable de no cumplir con la misión histórica de mi creación.

MIGUEL ANGEL CORNEJO

ESTE DIA

ESTE DIA, Tengo una cita muy importante con alguien que hace tiempo no veía.

ESTE DIA, Voy a platicar con alguien que hace tiempo no escuchaba.

ESTE DIA, Voy a escuchar sus deseos y necesidades.

ESTE DIA, Voy a recordar a esa persona que había olvidado desde hacía mucho tiempo.

ESTE DIA, Por fin voy a saber cómo es en realidad esta persona.

ESTE DIA, Vá a ser el mejor de mi vida, porque voy a estar con una persona muy importante.

ESTE DIA, Voy a encontrar la Paz.

ESTE DIA, VOY A ESTAR CONMIGO MISMO.

Gracias a esa fuerza superior que me ha ayudado a vencer las adversidades y que por ella llegué a ESTE DIA.

AFJ'

* I N D I C E *

	Pag.
INTRODUCCION-----	1
CAPITULO 1.- LA MEDICION EN PSICOLOGIA	
1.1 Breve Reseña Histórica-----	7
1.2 Importancia-----	19
CAPITULO 2.- SELECCION DE PERSONAL	
2.1 Antecedentes-----	23
2.2 Definición-----	32
2.3 Proceso-----	34
2.4 Importancia-----	52
2.5 La selección de personal en Ferrocarriles Nacionales de México-----	59
CAPITULO 3.- PERFILES-----	63
3.1 Perfil Psicológico-----	67
3.2 Perfil Psicológico del Puesto----	75
3.2.1 Análisis de puestos-----	76
3.2.2 Definición-----	79
3.2.3 Diferencia con el análisis de puestos-----	80
3.2.4 Importancia-----	81

CAPITULO 4.- TECNICAS DE ELABORACION DE PERFILES

PSICOLOGICOS

4.1 Técnica Psicométrica-----	84
4.2 Técnica Cleaver-----	88
4.3 Técnica de Factores Psicológicos----	95
4.4 Técnica de Selección Acertada-----	101
4.5 Técnica "Hay"-----	106

CAPITULO 5.- METODOLOGIA

5.1 Planteamiento y Justificación del problema-----	128
5.2 Objetivos-----	134
5.3 Método-----	136
5.4 Procedimiento-----	138
5.5 Resultados-----	150

CONCLUSIONES 169

ALCANCES Y LIMITACIONES 176

SUGERENCIAS 178

ANEXOS: 1.- Breve Reseña Histórica de Ferrocarriles Nacionales de México. -----	180
2.- Análisis de Puestos -----	185

3.- Ejemplo de un Perfil Psicológico de Puesto-----	190
4.- Descripciones de Puestos-----	192
5.- Instrucciones y Plantilla de calificación del Formato H.F.J.D Cleaver-----	209
6.- Pruebas psicológicas y Formatos de Repor- tes de los puestos perfilados-----	214
BIBLIOGRAFIA -----	222

INTRODUCCION

En la actualidad los cambios que se vienen suscitando en la Industria, han provocado que las organizaciones se vuelvan más competitivas y productivas.

Se presentan empresas que por su magnitud e imagen provocan que aquellas que no estén preparadas, estén condenadas a desaparecer. Dentro de esta necesidad de constante adaptación al medio, las organizaciones tienen que implementar cada día más y mejores técnicas y sistemas de trabajo.

Por lo anterior la Psicología del Trabajo, encuentra un gran campo de aplicación dentro de las organizaciones. El psicólogo ha pasado de ser un psicómetra a consultor especializado en procesos humanos, sin embargo, estas organizaciones tienen día a día, mayores exigencias y necesidades en cuanto a la correlación de éstos procesos humanos con los procesos administrativos, y ésta función debe ser prioritaria para el psicólogo, en caso de que no se le asigne, él debe obtener por medio de resultados su derecho a ejercer como consultor interno.

Por tal motivo, el trabajo aquí presentado es reflejo de una experiencia en una organización donde se carecía totalmente de un área interna de selección, con todo lo que esto implicaba, es decir, rotación de personal, dificultad para el logro de objetivos de trabajo, resistencia al cambio etc. Por consiguiente

el haber formado el área de selección implicó crear toda una estructura, tratando de cubrir las necesidades inmediatas, entre ellas los parámetros de evaluación o perfiles psicológicos de los puestos, delimitando psicológicamente las características de posibles candidatos a ocupar eficientemente un puesto de trabajo.

Son pocos los autores que hacen hincapié en la relevancia de los perfiles de puestos en la evaluación de personal y principalmente en el proceso de selección. Entre ellos se encuentra Grados (1983), quien se refiere al perfil como la transcripción de los datos técnicos y personales contenidos en la requisición de personal, a información meramente psicológica, en base a la cual se pueda hacer una evaluación de los candidatos esta información según el mismo autor, se refiere básicamente al área Intelectual, de Personalidad y Habilidades.

Este estudio también pretende hacer ver la importancia que tiene el perfil psicológico, ya que es el parámetro sobre el cual se tendrán las bases para saber qué tipo de persona es la que se requiere en un puesto de trabajo.

A pesar de la poca información sobre la elaboración de perfiles de puestos, fué posible concentrar datos importantes sobre ya algunos intentos y técnicas para la realización de los mismos, tales como las investigaciones presentadas por Luna (1988) Vázquez (1988) y Sánchez (1989) por mencionar algunos. Y para

poder tener una comprensión integral del presente estudio, éste se conformó por cinco capítulos distribuidos de la siguiente manera:

En el Capítulo uno se habló sobre la medición, considerada como el antecedente base, ya que al hablar de la elaboración de perfiles psicológicos, se está hablando de características y diferencias individuales, entendidas sólo a través de la medición. Por consiguiente se da una breve reseña de la misma y se concluye con la importancia que ésta tiene dentro de la psicología.

En el Capítulo dos, se expone la selección de personal como un proceso de medición, mencionando sus antecedentes, definición etapas e importancia, posteriormente se expone lo que ha sido la selección de personal en Ferrocarriles Nacionales de México, de la cual se deriva dicho estudio, por lo cual se consideró importante mencionar brevemente sobre sus antecedentes históricos como empresa, sus limitaciones y avances (anexo 1).

En el Capítulo tres, ya se habla específicamente sobre lo que es el tema de estudio, es decir, el perfil psicológico del puesto, desde su definición, diferencia con otras áreas, que por lo general se confunden con el mismo (análisis de puestos), hasta su importancia en la organización.

En el Capítulo cuatro se da un panorama general de estudios que se han realizado acerca de la elaboración de perfiles psico

lógicos. Determinando básicamente cinco técnicas como las más usadas - Psicométrica, Cleaver, Factores Psicológicos, Selección acertada y Sistema "Hay", dando con esto introducción a las dos técnicas que se utilizaron para esta investigación --- Cleaver y Factores Psicológicos.

En el Capítulo cinco se llevó a cabo la elaboración de cuatro perfiles psicológicos de los puestos de: - Celador electricista "B", Instructor, Oficinista extra y Maquinista de caminodichos puestos se perfilaron, antes que cualquier otro, por ser los de mayor demanda en cuanto a población dentro del Instituto de Capacitación Ferrocarrilera.

Una vez elaborados los estudios, se concentraron los resultados, con sus gráficas correspondientes, teniendo un formato para cada perfil de puesto, así como la integración de una carpeta de evaluación con cuatro documentos importantes:

- A) Descripción del puesto,
- B) Perfil psicológico,
- C) Tipo de pruebas psicológicas,
- D) Reporte psicológico.

De esta manera el propósito principal de este trabajo fué -- obtener resultados de evaluación menos subjetivos a través de -- elaborar perfiles psicológicos "Tipo" de aquellos puestos susceptibles de ser evaluados. Una vez obtenidos los resultados se consideró interesante anexar brevemente resultados de otros estu--

dios similares, así como de algunas empresas que realizan perfiles psicológicos.

Toda esta información nos llevó finalmente a las conclusiones del estudio, mencionando asimismo sus alcances, limitaciones y sugerencias.

Por último se presentan los anexos de distintos materiales y la bibliografía correspondiente. Mencionado todo lo anterior nos permite introducirnos entonces al primer capítulo.

CAPITULO UNO

* LA MEDICION EN

PSICOLOGIA *

LA MEDICION EN PSICOLOGIA

1.1 BREVE RESEÑA HISTORICA

El estudio de la conducta humana ha sido el pilar fundamental de la psicología. Pero a través de los tiempos, dentro de la Psicología como ciencia, se ha considerado necesario realizar investigaciones para poder determinar las diferencias de comportamiento entre los seres humanos y en qué grado se presentan estas diferencias.

Esto propició desde tiempos remotos el desarrollo de la instrumentación adecuada para medir y/o evaluar cuantitativamente las diferencias y semejanzas existentes entre los individuos. Antes de presentar los antecedentes que dieron origen a la medición en psicología es conveniente explicar su concepto.

Para Nunnally (1970) "...La medición consiste en un conjunto de normas para asignar número a los objetos, de modo tal que éstos números representen cantidades de atributos".

De acuerdo con Morales (1975) "...La medición se inicia con la identificación de elementos del mundo real con los elementos o construcciones de un sistema lógico abstracto al cual se llama modelo". Y define a la medición como "El procedimiento mediante el cual se asignan números (calificaciones, medidas) a las propiedades, atributos o características de los objetos (o unidades experimentales), estableciendo las reglas específicas para

fundamentar tales asignaciones. De manera más concreta Kerlinger (1988) señala que la medición es la asignación de valores numéricos a objetos o eventos estableciendo reglas.

Estas definiciones destacan que las normas para la cuantificación constituyen la esencia del proceso de medición, ya que permiten, según Nunnally (1970), evaluar sin ambigüedad las propiedades de los objetos, lo cual significa una medida legítima y adquiere el derecho de competir con otras medidas en cuanto a utilidad científica.

Puede sostenerse, de esta manera, que la medición es un tema básico en toda ciencia, más aún en la Psicológica. A pesar de la necesidad e importancia de contar con procedimientos de medición psicológica, hasta el comienzo del siglo XX se contaba con muy pocos métodos.

La lentitud con que se desarrolló la medición psicológica se debe, en parte, a la complejidad del ser humano en sí. Además, algunas ideas equivocadas acerca del propósito de la psicología, contribuyeron a retardar el desarrollo de éstos métodos, ya que se consideraba que los fenómenos psicológicos tales como: juicios, preferencias, sentimientos, valores, sensaciones y otros, no podían ser sometidos a medición.

La medición ha tenido modificaciones desde sus comienzos, sin embargo, los psicólogos iniciadores y los contemporáneos

están de acuerdo en que sólo determinados fenómenos son susceptibles de medición y observación. Esta se realiza por medio de atributos que se refieren siempre a características determinadas de los objetos, por lo que la cuantificación hace posible representar los resultados con mayor detalle, por medio de métodos eficaces como el análisis matemático o la estadística (Cárdenas ,Oscoy, 1984).

La medición en psicología surge por el interés de hacer distinciones sensoriales y su velocidad de reacción en humanos, durante experimentos hechos en 1879 por Wilhem Wundt en su primer laboratorio de psicología experimental (Cárdenas op.cit); con el fin de obtener objetivamente información acerca de la expresión de los fenómenos que suceden en la conducta humana para comprenderla y predecirla.

Así, la psicofísica fué el primer impulso importante hacia una teoría de medición psicológica.

También las contribuciones de Fechner en este campo estuvieron encaminadas al interés por los juicios humanos. A este respecto aplicó métodos con estímulos cuyas dimensiones se podían medir directamente; así mismo, emprendió un largo programa de investigaciones sobre procedimientos de análisis que aún hoy se emplean (Nunnally,1970).

Actualmente se utilizan métodos psicofísicos no sólo en relación a juicios sobre dimensiones físicamente mensurables

sino también a intereses, preferencias, actitudes y casi todos los tipos de respuestas que los hombres pueden dar.

Las aportaciones de Fechner le valieron el título de padre de la psicofísica, siendo la primera persona que hizo estudios sistemáticos acerca de las diferencias individuales y despertó el interés hacia la aplicación de métodos estadísticos en el estudio del comportamiento humano.

De esta manera, la psicofísica representa un puente entre los métodos exactos de medición que se desarrollaron en las ciencias físicas y los métodos que se desarrollaron en psicología, importantes en estudios de diferencias individuales y en muchos tipos de experimentos.

Siguiendo con Nunnally (op.cit), la Teoría de la evolución de Darwin favoreció el estudio de las diferencias individuales donde se consideraba que "...Si las diferencias individuales de las plantas y animales explicaban su capacidad para adaptarse y sobrevivir; las diferencias individuales tendrían en los humanos una importancia funcional. Más aún, si las plantas y animales heredan características ancestrales, algunas características de los humanos podrían ser explicados sobre la misma base".

Otra contribución importante fué dada por Galton en (Morales, 1975). En 1869 expuso sus conclusiones en la

obra Hereditary Genius (El Genio Hereditario), demostrando que las características personales se heredan, no sólo las físicas, sino todos los rasgos de la personalidad. Tiempo después publicó el libro: Investigación del Desarrollo de las Facultades Humanas, cuyo contenido esencial ha sido el estudio sobre las diferencias individuales y sus primeros intentos por medirlas.

Creó el primer laboratorio antropométrico en 1886; emprendió un programa de administración de tests en gran escala para tomar medidas de las características físicas y sensoriomotoras. Para analizar los datos estableció los principios del método estadístico y obtener así medidas más objetivas y precisas; de esta manera determinó promedios y medidas de varianza e hizo los primeros intentos de establecer la estadística de correlación que, posteriormente habría de ser desarrollada por Karl Pearson.

Así, se inicia el estudio científico de las diferencias individuales y la evaluación de las pruebas mentales, apoyados en la instrumentación matemática.

Al mismo tiempo que Galton trabajaba en Inglaterra, James McKean Cattell inicia en 1888 una investigación sobre las diferencias individuales en las ejecuciones motoras y sensoriales simples. En 1890 desarrolló y depuró los instrumentos de medición psicológicos y creó el término "Test mental" (Cárdenas op. cit)

El surgimiento de la Psiquiatría y de la Psicología clínica, constituyó también otro estímulo para el desarrollo de los métodos de medición. En estas disciplinas fué necesario medir las diferencias individuales en las aptitudes mentales y en las características de la personalidad. De estos trabajos resultaron muchos tests mentales, que se usan todavía hoy, en forma modificada.

En el último cuarto del siglo XIX, el Psicólogo Alfred Binet creó, a partir de estudios con niños retrasados, normales y avanzados; una serie de instrumentos destinados a la medición de procesos mentales muy complejos.

Contando con la colaboración del Dr.Th.Simon, Binet completó en 1905, su primer test de inteligencia, que estudiaba la capacidad del niño para comprender y razonar acerca de los objetos de su ambiente cultural. En la actualidad este test se sigue empleando después de haber tendido múltiples revisiones, ya que es un instrumento útil para predecir el comportamiento intelectual en escolares.

"...Investigadores como Pearson, Charles Spearman, Cyril Burt, Goedkrey. Thomson, en Inglaterra y Relly, Thurstone y Guilford, así como colaboradores en América del Norte, estructuraron y fundamentaron el empleo de la inferencia esta-

dística y de otros conceptos cuantitativos que han venido a integrarse al desarrollo y aplicación de la medición psicológica en la actualidad..." (Morales, 1975, pag.14).

Para la mayoría de los autores, la primera Guerra Mundial marca el período de auge del desarrollo de los tests. En esta época fué necesaria la clasificación de grandes masas de reclutas y de descartar a aquellos de baja capacidad, seleccionando además individuos de alto nivel que habrían de ocupar cargos de responsabilidad.

Adquiere así importancia, no sólo la elaboración de tests de inteligencia colectivos, sino también los tests para medir la inestabilidad emocional, más específicamente, lo referente a la adaptación del individuo en sus diferentes ámbitos.

Es el psiquiatra Hermann Roschach quien bajo el origen de la psicología freudiana, desarrolla un test de personalidad cuyo propósito es llegar hasta los rasgos e impulsos más profundos que determinan la conducta de un sujeto (Nunnally,1970).

De esta manera, la Primera Guerra Mundial es el momento histórico importante para la selección de personal y la evaluación en general, ya que a partir de la misma, éstas técnicas se ponen al alcance del ámbito laboral, logrando un desarrollo más amplio en la Segunda Guerra Mundial.

Durante este proceso, se emprendieron, con el apoyo de __ los gobiernos, muchas investigaciones en la medición de las diferencias individuales; de tal forma que los psicólogos instrumentaron el mayor programa de tests, lo cual adquirió importancia para la Industria y por ende, muchas empresas se dedicaron a su __ elaboración y venta. Esta evolución tuvo un interés fundamental para la psicología aplicada a la educación, la Industria, las __ tareas militares, el tratamiento psiquiátrico y el asesoramiento psicológico.

Todos estos esfuerzos hechos para desarrollar métodos de medición en la investigación básica, contribuyeron a la formulación de una Teoría General de la Medición en psicología: La Teoría psicométrica.

"La psicometría tiene como finalidad llevar a cabo la medición de la conducta tanto en el ser humano como en los animales"

(Morales, op. cit. p.9).

Se ha cuestionado el uso de las matemáticas en el campo de __ la psicología, sin embargo, la única área utilizada por esta ciencia ha sido la de la Teoría de la probabilidad, ya que proporciona los fundamentos teóricos de la estadística inferencial; además __ constituye, siguiendo con Morales , un lenguaje con sintáxis propia, que permite explicar un sinnúmero de fenómenos conductuales.

La Teoría de la probabilidad establece "...La asignación de números a los eventos o atributos de los objetos bajo tres _ condiciones principales: a) que los números siempre deben ser _ positivos - condición de no negatividad-; b) condición de norma_lización, que establece que la probabilidad de que un evento o_curra es una, y c) Condición de aditividad, que indica que si _ dos eventos son mutuamente exclusivos, la ocurrencia de uno eli_mina la de otro, de tal suerte que la ocurrencia de uno u otro de ellos es la suma de las probabilidades individuales de ambos eventos..." (Ibidem, pag.45).

Es por esto, que el sentido del proceso de medición en psico_logía tiene sus fundamentos en los procedimientos estandarizados.

La psicología retoma escalas de medición desarrolladas por _ las ciencias físicas para la asignación de números a los fenóme_nos que investiga, estas son: escalas nominales, ordinales e in_tervalares, las cuales conducen a la obtención de resultados ex_presados en números que tienen significado en función de un es--tándar o parámetro de comparación (Nunnally, op. cit.).

Siguiendo con Nunnally, la formulación de normas explícitas para la asignación de números, constituye un aspecto importante de la estandarización. Las medidas estandarizadas proporcionan _ importantes ventajas, la principal de ellas, es la objetividad, que a partir de procedimientos estandarizados, permite corrobora_r y verificar resultados.

En todas las esferas de la psicología, la investigación depende de la existencia de métodos adecuados para la medición de atributos humanos importantes. Es por esto que el empleo de tests como medidas estandarizadas, son importantes en este campo.

Morales (1975) define el test psicológico como: "la técnica metodológica producida artificialmente, que obedece a reglas explícitas y coloca al o a los individuos en condiciones experimentales, con el fin de extraer el segmento de comportamiento a estudiar y que permita la comparación estadística conductora a la clasificación cualitativa, tipológica o cuantitativa de la característica o características que se están evaluando"

Pierre Pichot (en Morales, 1975) dice: "Una prueba psicológica es una situación experimental y estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento y que manipulada estadísticamente, permite clasificar a los sujetos tipológica y cuantitativamente.

También Morales (Ibid) expone que los tests psicológicos deben ser contruidos a través de analizar varias características o criterios tales como:

- a) Estandarización: Que el tests sea administrado a un grupo bien definido, en cuanto a características que implican cada población (edad, sexo, edo.civil, etc).

- b) Validez: Que el test mida aquellos fenómenos para los cuales fué construido.
- c) Confiabilidad: Que el test sea constante en el tiempo (la relativa libertad de errores que se presentan en la medición).
- d) Objetividad: El grado en que los errores personales han sido evitados.

Por otra parte Kerlinger (1988) plantea tres tipos de validez,

- Validez de contenido: Es la representatividad o la adecuación muestral del contenido - la sustancia, la materia, el tema- de un instrumento de medición. Consiste esencialmente en el juicio individual o con otras personas de la representatividad de los elementos.
- Validez de criterio: Es la comparación de puntajes de pruebas o escalas con una o más variables externas o criterios que se cree miden el atributo en estudio y en función del cual se permitirá hacer predicciones.
- Validez de constructo: Está enfocado en las propiedades que mide, a través de una teoría y una demostración empírica, más que en las pruebas en sí.

Con respecto a la estandarización de un instrumento de medición es importante recordar que en la psicología se carece de un cero absoluto (ya que siempre se parte de la existencia de algo) y por lo cual las calificaciones de un individuo no tienen significado sino en función de la ejecución de un grupo de individuos contra el cual se compara al individuo mismo (Morales, op. cit).

Concluyendo en la psicología se miden aspectos objetivos, lo que se puede ver, por ejemplo acciones, juicios, preferencias, valores, hábitos; pero cuando se trata de aspectos subjetivos tales como sensaciones, sentimientos, imágenes, deseos etc. _ la medición se hace posible solo a través de la manifestación de éstos en hechos observables, (Nunnally, 1970).

Por lo cual la ciencia psicológica , como tal, no constituye una cuestión de fé, ni credo o religión, sino que tiene como _ base el método científico y la experimentación. Por lo tanto _ la medición es uno de los pilares para conformar su carácter _ de ciencia.

1.2 IMPORTANCIA

Es importante que el psicólogo laboral como todo profesionalista, no pierda de vista que toda investigación deba ser científica, si la psicología es una ciencia como tal.

Se ha considerado erróneamente, incluso por algunos psicólogos del área, que sólo la psicología científica tiene sentido en actividades experimentales de laboratorio. No hay que confundir que es cierto que toda investigación científica se tiene que hacer sobre su propio terreno, lo cual no quiere decir que un científico deba encerrarse en cuatro paredes.

Formamos parte de una sociedad y si bien, la principal tarea del psicólogo es estudiar el comportamiento humano, éste se encuentra no sólo en un área de laboratorio, sino inmerso en un ámbito social.

Así mismo, el quehacer científico del psicólogo va más allá tal como lo expone Montmollín en su libro " Los Psicofarsantes" citado por Uribe (1994)..

Montmollín (op.cit) expone la necesidad de la investigación y que esta comprende muchos campos de acción, la organización por ejemplo, es un área muy necesitada de esta, erradicación

do con esto precisamente la farsa, el carecimiento de bases científicas que sólo se logra a través de la metodología científica, así como del uso de técnicas científicas tales como la medición. Montmollín lo plantea de la siguiente manera:

"...Las investigaciones son indispensables. No se sabe casi nada. Pero que se hagan sobre el terreno; las variables son demasiado numerosas para que la experimentación en laboratorio tenga sentido, pues no se trata tanto de técnicas pedagógicas. Estas últimas son capitales en materia de enseñanza escolar, pero finalmente de poco peso para el éxito de una operación de entrenamiento en la empresa, donde la adquisición de un saber individual, lo hemos visto, no es lo esencial, investigar sobre el terreno no significa, claro está, ausencia de reflexiones, planes y controles.

Lo más urgente en mi opinión, (continúa Montmollín) sería hacer progresar los métodos de definición de objetivos de tal suerte que una herramienta operatoria se ponga a la disposición de las organizaciones, cada vez más numerosos, que quisieran "hacer algo", pero no saben cómo plantear correctamente el problema"

Es necesario entonces, no perder de vista que la psicología sólo es una: "La Científica" y estemos en el campo que sea (laboral, social, educativa y clínica), las actividades y trabajos deber estar encaminados hacia este saber, puesto que se cuenta

con las bases y métodos adecuados que satisfacen los requerimientos de la validez científica. Es por esto que la medición forma parte importante de toda actividad científica.

La importancia de la medición estriba entonces en que en la medida que ésta se utilice se estará actuando sobre bases científicas, se estará siendo un psicólogo apegado a la ciencia y no a la ficción como dice Montmolín.

C A P I T U L O D O S

* S E L E C C I O N

D E

P E R S O N A L *

SELECCION DE PERSONAL

2.1 ANTECEDENTES

Casi toda organización cuenta con un área muy valiosa que es el área de Recursos Humanos, la cual tiene la finalidad de fomentar y mantener la mayor eficiencia y participación de los trabajadores en las diversas funciones de una empresa.

Pero si dentro de la organización los individuos no están adecuados a sus puestos, los niveles de crecimiento y producción de dicha organización se minimizan considerablemente, "... no se debe olvidar que las organizaciones dependen para su funcionamiento y evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros" (Arias , 1986, pag.256).

De acuerdo con lo anterior, la tarea más importante y significativa de cualquier organización, es detectar los potenciales humanos y sus capacidades para el trabajo, de ello depende en mayor o menor medida el mejoramiento de la misma. Esto es un esfuerzo que se logra a través de un proceso sistemático llamado " Selección de Personal ".

Desde una expresión más simple, la selección es una característica inherente a los seres humanos y, de acuerdo al planteamiento

miento de Arias (Op. cit., pág. 256), "... igual que ha sido un requisito para elegir las especies animales más aptas para la supervivencia, lo es para escoger, desde los albores de su existencia, al hombre más apto para una actividad específica..."

Los orígenes de la Selección de Personal se remontan a fines del siglo XIX.

La Revolución Industrial contribuyó a la implantación de este proceso, utilizando únicamente la técnica de la observación; esto es, la Selección de Personal se hacía por parte del supervisor, basándose en observaciones y datos subjetivos; podría decirse que era intuitiva, porque los aspectos humanos como: habilidades, intereses, motivación, etc., no podían ser medidos a simple vista.

En 1800, Robert Owen (Canalizo, 1994) fue uno de los primeros en hacer de manera concreta, una diferenciación entre hombres y niños para la realización de una tarea, además de que mejoró las condiciones de trabajo en su fábrica. Este aspecto fue uno de los principios humanísticos aplicados a la eficiencia de las condiciones de trabajo.

No es sino a principios de siglo XX cuando se inicia una selección basada en métodos elaborados por psicólogos y administradores.

Como ya se ha mencionado, la Primera Guerra Mundial marca el período de auge para la implementación de instrumentos de evaluación, así como la selección a grandes masas de individuos destinados a tareas específicas y a diferentes rangos. Se crean las pruebas Alfa y Beta, la primera, para quienes sabían leer y escribir; y la segunda, para analfabetas.

En la misma época, en 1915, Frederick W. Taylor, llamado el padre de la Administración, estableció tres principios, - considerando que para realizar la actividad más sencilla se debe seleccionar a la gente idónea para lograr un desempeño con éxito, para lo que se requiere de un análisis de puesto a fin de conocer la actividad a realizar (Contreras, 1993)

Estos principios son los siguientes:

- a) Seleccionar a los más eficientes y mejores candidatos para el trabajo.
- b) Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar en su trabajo.
- c) Conceder incentivos en forma de salarios más altos a los mejores trabajadores.

Siguiendo con Contreras (Op. cit.), en 1916 Scott Bingham y Whipple, incluyen la técnica de la Entrevista en la selección, para aumentar la confiabilidad de la misma; y en

1919 se funda la Primera Organización de Consultoría Psicológica denominada "Scott Company of Philadelphia".

Los trabajos de Taylor propiciaron el interés de Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, para realizar en 1921 diversas investigaciones en la Compañía Western Electric, más conocidos como estudios de Hawthorne (Luna, 1988). En dichas investigaciones involucraron aspectos como rotación de personal, efectos causados por cambios ambientales, motivación, acciones y reacciones de los individuos, sus contactos diarios, estados de ánimo y conducta social; llegando a la conclusión de que en una organización, el trabajador no es una simple herramienta, sino una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo y que con frecuencia resulta difícil de comprender.

Estos estudios contribuyeron a que en esa época surgieran los valores humanos, de tal manera, que se equilibraron con otros valores de trabajo.

Para la Segunda Guerra Mundial, ya se contaba con nuevos instrumentos de evaluación así como grupos de psicólogos encargados de la selección de oficiales. De esta manera se podían cuantificar ampliamente las habilidades, aptitudes, conocimientos, rasgos de comportamiento, etc. Se inician también otros tipos de evaluación dirigidos a la selección de personal especializado y para puestos clave a través de la -

técnica de "Centros de Evaluación", que incluían simulaciones de situaciones de trabajo semejantes a las que los candidatos vivirían en el desempeño real del mismo; con lo cual aumentó la confiabilidad en el pronóstico del éxito (Morel, 1993).

Se puede ver así, que en los países desarrollados, la Psicología Laboral ha avanzado de manera vertiginosa, no así para México y otros países latinoamericanos, donde su crecimiento ha sido muy lento.

En México, el desarrollo de la Industria ocurrió entre 1897 y 1906 con el gobierno de Porfirio Díaz. En esos años, empresas como Papelera San Rafael y la Fundidora Monterrey realizaron los primeros trabajos de selección utilizando tests de aptitudes (Contreras, 1993.) Sin embargo, los métodos utilizados no eran los adecuados ya que el personal no tenía la formación profesional que le diera los elementos para tomar decisiones al respecto.

Pero a causa de la Revolución de 1910, la Industria Mexicana tuvo un estancamiento; escasearon los recursos económicos y humanos, y por consiguiente, el desarrollo de la Psicología Laboral se vio afectado, recuperándose hasta 1920.

Luna , 1988; Canalizo, 1994; Contreras, 1993; y Morel, 1993; concuerdan que, en México, la Psicología Industrial

tiene sus antecedentes más significativos a partir de 1923, con la fundación del Primer Departamento Psicotécnico, en el Departamento del Distrito Federal. En donde se hace la adaptación a la población mexicana del Test de Inteligencia Binet, para seleccionar a candidatos para el cuerpo de policía y -- tránsito.

Gracias al empuje de un grupo de psicólogos en 1942, el Banco de México fue iniciador de las técnicas de selección en forma organizada e institucionalizada. Sin embargo, retomando a Luna (Op. cit.) es curioso que no fueron utilizadas pruebas de habilidades para selección de personal; sino mediciones antropométricas para detectar posibles rasgos psicopatológicos que llevaran al personal a cometer actos ilícitos como fraudes.

El interés y el trabajo de individuos y grupos, como el caso del Dr. Carlos Gómez Robledo (citado en Contreras, op. - cit.), quien realizó investigaciones acerca de la Psicología del mexicano y elaboración de pruebas psicológicas aplicadas a la industria (Tests de Imaginación, Memoria, Percepción y Habilidad Intelectual), apoyaron el crecimiento de otra Institución "El Banco de Comercio", creando un departamento similar al Banco de México; se adaptaron nuevas pruebas para diferentes niveles y se incluyó una prueba de personalidad. Se amplió así, la función de los psicólogos mediante la creación de programas de selección, análisis y evaluación de pueg

tos.

En 1944, el Ing. David Mehel implanta la utilización de pruebas psicométricas en Teléfonos de México, S.A., con fines de selección y promoción, (Canalizo, 1994).

Posteriormente, en el Departamento del Distrito Federal, se instala el Instituto de Personal, a cargo del Lic. Quiroz Cuerón y Rivera Barrel. Se brindaba servicio a las empresas que requerían seleccionar a su personal y no contaban con la estructura para crear un departamento de Psicología. Poco después, los servicios no se limitaban a la selección y análisis de puestos, se extendieron a asesorías técnicas sobre problemas de trabajo y organización de personal.

A partir de 1951, el Hospital Colonia (Institución dependiente de Ferrocarriles Nacionales de México), funda el Departamento de Servicios de Prevención de Riesgos, Educación, Neuropsiquiatría y Medicina Psicosomática, estando a cargo de la dirección el Dr. Alfonso Millán (Ibid.) Aquí se incluían servicios de selección enfocados a diferentes puestos operativos y se daban consultorías en capacitación y ambientes de trabajo.

En ese mismo año, se inicia el uso de las pruebas de matrices progresivas Raven y la de aprendizaje de Rey.

Siguiendo con el sector público, la Comisión Federal de Electricidad, inicia en 1959, la selección y promoción de personal bajo la dirección de la Sra. Elena Salazar Mayen. Además incluye a un grupo de psicólogos como: Dr. Luis Lara Tapia, Dr. Rogelio Díaz Guerrero y la Lic. Sara Margarita Zendejas; quienes se encargaron de realizar la adaptación de pruebas como el Army-Beta, Dominós, WAIS y Barsit, test rápido de Barranquilla.

La década de los 60s es importante para la Psicología Laboral; se incrementan las industrias y con ello las necesidades de selección. Surgen despachos de consultoría para apoyar a empresas pequeñas y medianas. Así también, se desarrolla una demanda de selección en el interior de la república, en empresas ubicadas en capitales de estado en crecimiento, como: Monterrey, Guadalajara, Saltillo y Puebla; estas empresas fueron "Hojalata y Lámina, S.A.", "Celulosa y Derivados, S.A." y "Cervecería Cuauhtémoc, S.A.".

En los 70's el psicólogo Alvaro Jiménez Osornio (Profr. de la Facultad de Psicología de la U.N.A.M.), propone un modelo de selección llamado "Selección por Objetivos" (Morel, 1993).

Diez años a la fecha algunas empresas han utilizado métodos un tanto innovadores para el área de Selección. Métodos tales como: el Sistema de Perfil de la Personalidad, el Sistema de Perfil Personal Cleaver, Centros de Evaluación, HBDI (- Herrman Brain Dominance Instrument), Factor Humano (Diagnósti

co Human Side), MAP (Sistema de evaluación de efectividad Gerencial) y la Grafología (Canalizo, 1994).

Al igual que los autores anteriores, otros psicólogos se han dado a la tarea de llevar a cabo investigaciones en nuestro país sobre Psicología Laboral. Por mencionar algunos tenemos: Fernando Arias Galicia (1984) "Algunos Factores organizacionales y algunos indicadores de calidad de vida". XXIII Congreso Internacional de Psicología (Unión Internacional de ciencias de la psicología, volumen II, México, pag.313), Mauro Rodríguez Estrada (1984) "El lenguaje forja de la creatividad". XXIII Congreso Internacional de Psicología op. cit. pag. 88. Jaime Grados Espinosa (1989) "El Psicólogo: Formación, ejercicio profesional y Prospectiva", Javier Urbina (compilador), México, UNAM. Alvaro Jiménez Osornio (1995), dirigió la Tesis de Licenciatura de Osorio C. E. y Silveira C. S. "Evaluación del modelo, centro de investigación a nivel operativo en una microempresa".

En la actualidad, las organizaciones tienen un número considerable de Recursos Humanos, lo que origina necesidades en cuanto a preservar el desarrollo óptimo en las actividades y la calidad de vida de sus empleados. Por tal razón la selección de personal adquiere cada día más terreno. Definamos entonces lo que es la "Selección de Personal".

2.2 DEFINICION

Veamos definiciones de selección de personal que plantean algunos autores:

Para Morel (1993), la selección " Es una serie de pasos orientados a la identificación de la persona que reúna los requisitos indispensables para desempeñar óptimamente un puesto".

Chruden H. (1979) plantea que "La selección de personal es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto".

Merele (1985) dice: "La selección de personal es un procedimiento mediante el cual se elige a la persona adecuada para el puesto específico de acuerdo a las características del perfil _ del puesto solicitado".

IMCE (en Luna,1988): "La selección de personal es un sistema que consta de varios pasos perfectamente estructurados, a través de los cuales se logra hacer una apreciación global del individuo, que permite el éxito o fracaso que él mismo tendrá en el _ empleo".

De acuerdo con Arias (1986) : " La selección de personal es _

pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado a un costo adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización!

La selección lleva consigo identificar para cada puesto los sujetos que puedan trabajar eficientemente en ellos y recomendarlos para que sean empleados en dichos puestos.

La selección implica determinar las habilidades, aptitudes, conocimientos y características personales que posee el candidato y, al mismo tiempo, determinar las que exige un puesto determinado, después compararlas y, finalmente, detectar qué candidato las posee en grado suficiente como para prever que trabajarán eficientemente.

De acuerdo a las definiciones, se puede concluir que, el punto principal de la Selección de personal es buscar la ubicación, la congruencia entre la persona y su puesto de trabajo.

También se menciona que es un proceso, veamos en general en qué consiste dicho proceso.

2.3 PROCESO

Varios autores se han dado a la tarea de proponer modelos representativos del proceso de Selección de Personal, y aun - que cada uno tiene algunas partes distintas, finalmente este proceso tiene una estructura básica muy congruente de principio a fin, veamos algunos de estos modelos:

Werthwer y Davis (1991), proponen los pasos que se deben de seguir para el proceso de selección:

- 1) Recepción preliminar de solicitantes.
- 2) Pruebas de idoneidad.
- 3) Entrevista de selección.
- 4) Verificación de datos y referencias.
- 5) Exámen médico.
- 6) Entrevista con el supervisor.
- 7) Descripción realista del puesto
- 8) Decisión de contratar.

Así mismo, para Morel (Op. cit .) este proceso consta de:

- Análisis de puesto.
- Descripción de puesto.
- Requisición de personal.
- Perfil de puesto.
- Evaluación del candidato.

- Resultados de evaluación (Expediente).

Para Contreras (op.cit), este proceso debe realizarse de la siguiente manera:

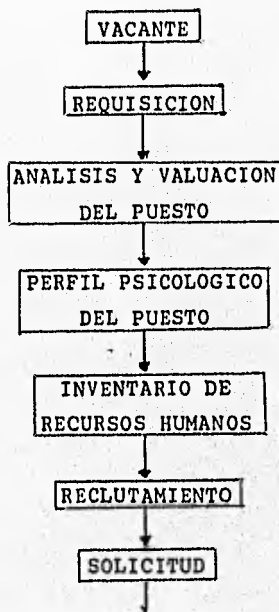
- Vacante,
- Requisición,
- Análisis y valuación de puestos,
- Perfil inicial del puesto,
- Inventario de recursos humanos,
- Reclutamiento,
- Solicitud,
- Entrevista inicial,
- Evaluación psicométrica,
- Entrevista de evaluación,
- Examen médico,
- Encuesta socioeconómica,
- Contratación.

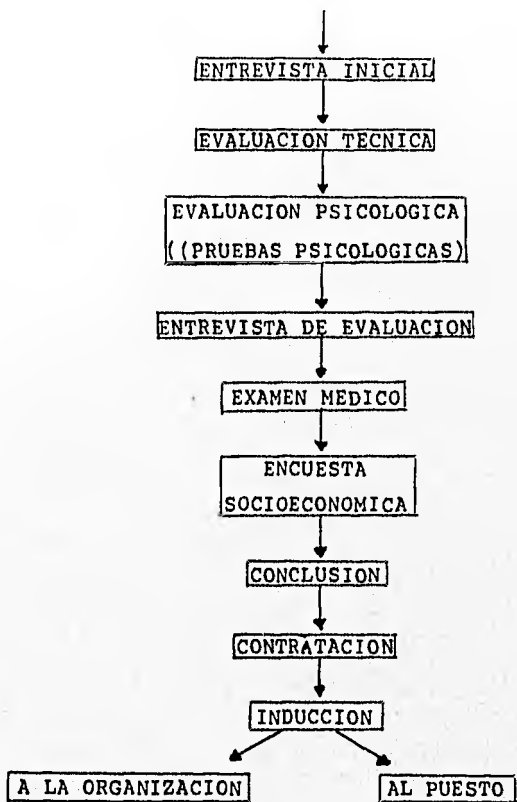
Analizando los modelos del proceso de selección, se puede concluir que la parte común de todos ellos, es que funcionan básicamente a través de cuatro instancias:

- A) Requisición de personal,
- B) Descripción del puesto,
- C) Evaluación del candidato,
- D) Decisión.

Entonces el proceso de selección se inicia cuando se requiere personal para realizar las funciones de un puesto. Para poder seleccionar a dicho personal se parte de lo que el puesto requiere (Descripción) y una vez ubicada esta parte se evaluará a los candidatos y se tomará la decisión indicada.

De lo anterior se propuso el siguiente modelo, que se considera podría ser funcional para Ferrocarriles Nacionales de México:





Definiendo cada una de estas partes, quedaría entonces de la siguiente manera:

VACANTE:

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: Puesto que no tiene titular, es la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar _____ (Arias, 86). Este puesto pudo haber surgido por diversas causas: ser un puesto de nueva creación, por promoción, por imposibilidad de la persona que venía desempeñando el puesto o por baja.

REQUISICION:

El reemplazo y el puesto de nueva creación se notifican a través de una requisición al departamento de selección de personal, señalando los motivos que la están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, horario, sueldo, así como las características demográficas del candidato, edad, sexo, escolaridad, experiencia, etc.

ANALISIS Y VALUACION DEL PUESTO:

Una vez recibida la requisición se recurre al análisis de puestos para conocer cuáles son las funciones que deberá desempeñar el nuevo empleado, así como la valuación del puesto, que se refiere a la remuneración económica por el desempeño de las mismas. Arias (op.cit.), lo explica así:

"Podiera decirse que una vacante es una pieza faltante en una maquinaria. Si no se tiene idea de la forma de la refacción ni de sus funciones, es imposible llenar el hueco, siguiendo _

la metáfora, el análisis de puestos y su valuación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor".

PERFIL PSICOLOGICO DEL PUESTO:

Es la transcripción de una requisición de personal (originada del análisis del puesto) a información de carácter psicológico, para saber que tipo de características intelectuales, de __ personalidad y habilidad debe tener la persona que pueda desempeñar adecuadamente las funciones del puesto. Así también el _ perfil psicológico del puesto dará el lineamiento del tipo de _ pruebas psicológicas que deberán usarse para evaluar al candidadato. Por consiguiente el perfil permite elaborar un método más adecuado de evaluación (Grados,88).

Más adelante se ahondará con más detalle en este apartado.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS:

También denominado reclutamiento interno, el cual se refiere a la búsqueda de candidatos a cubrir el puesto vacante, dentro de la misma organización. El inventario de recursos huma--nos contiene toda la información de personal activo en relación a aspectos demográficos, preparación, experiencia y potencialidades para cubrir puestos superiores (Contreras,93).

RECLUTAMIENTO:

Si dentro de la organización no se encuentra al personal adecuado, se recurre al reclutamiento externo, es decir atraer _ candidatos a la organización a través de las diversas fuentes y medios. Novelo (93), lo define de la siguiente manera:

"Reclutamiento es el proceso que permite identificar e inte resar a posibles candidatos capacitados para que ocupen una vacante".

Claro todo esto de acuerdo a las necesidades y característi cas propias de la organización, como del puesto a cubrir.

SOLICITUD:

Es un formato estructurado que tiene la intención de indagar aspectos relevantes acerca de la trayectoria del candidato. En ella se contempla información sobre datos generales (nombre, __ edad, sexo, domicilio, teléfono, estado civil, I.M.S.S, R.F.C etc.); antecedentes académicos (nivel, escuela, certificado obtenido, cursos especiales), datos de su historia laboral (empre sa, puesto, funciones, período laborado, sueldo, jefe, motivo _ de separación), referencias personales, así como preguntas que tienen como finalidad detectar la disposición del candidato _ para el trabajo, al igual que sus pretensiones económicas. Es recomendable que la solicitud sea diseñada de acuerdo a las __ propias políticas y necesidades de la organización.

ENTREVISTA INICIAL:

Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un _ registro observacional de las conductas de éste. Durante su _ desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc. También es _ un buen momento para verificar algunos documentos señalados en la requisición. Indudablemente éste es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

EVALUACION TECNICA:

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos técnicos para ser desempeñado en forma adecuada. El psicólogo dentro del proceso de selección, evaluará tales conocimientos mediante los _ instrumentos que él mismo diseñará (Grados op.cit.), para este fin es importante el trabajo en equipo con otro tipo de profesionales, quienes proporcionan los conocimientos técnicos. Es importante subrayar que la evaluación técnica debe realizarse antes _ que la psicológica, para que la empresa ahorre en tiempo y costos.

EVALUACION PSICOLOGICA:

En esta etapa se reúnen los datos de capacidad intelectual del candidato, a través de la aplicación de las pruebas psicológicas. Como lo dice Grados (op.cit), estas pruebas se van a seleccionar de acuerdo al perfil psicológico del puesto, además de tomar en cuenta el nivel de aplicación (operativo, medio y ejecutivo), tiempo de aplicación y costo y como Morel (op.cit) dice las pruebas psicológicas se estructuran en relación a las esferas de evaluación del individuo, las cuales son: Inteligencia, Habilidades, Aptitudes, Intereses y Personalidad.

Menciona también las pruebas prácticas u ocupacionales, como aquellas que evalúan un conocimiento o destreza que el aspirante obtuvo a través de la experiencia, como las de rendimiento y las relacionadas con el manejo de máquinas y herramientas.

En esta etapa se obtendrá un perfil individual de los solicitantes de empleo, el cual se vá a comparar con el perfil psicológico del puesto mencionado anteriormente. Cárdenas Oскоy lo explica de la siguiente manera:

" Para la selección y colocación de empleados, las variables que se aceptan como importantes para el éxito en el empleo se utilizan como predictores, se promedian los resultados para obtener un "Perfil típico". Una vez que se obtiene, se utiliza posteriormente como estándar, en función del cual puedan compararse los perfiles individuales, de todos los nuevos sollicitan-

tes de empleo.

ENTREVISTA DE EVALUACION:

Probablemente esta es la etapa más importante del proceso _ de selección, ya que es en este momento en el que se efectua la integración de la anterior información, principalmente la de la evaluación psicológica.

Asimismo, es en esta etapa cuando se obtienen mayores da-- tos sobre el candidato y se tiene la oportunidad de corroborar información o aclarar aquélla que resulte insuficiente o poco _ clara.

Contreras(93) expone cuatro áreas básicas que se revisan en el proceso de la entrevista:

AREA ESCOLAR: Se evalúa la constancia y rendimiento académico, así como sus intereses y motivaciones vocacionales llegando así a una conclusión sobre la calidad de sus estudios y su congruencia o no con el puesto al que es candidato.

AREA LABORAL: Se hace una evaluación sobre la naturaleza de tra-- bajos que ha desempeñado, las empresas para las -- que ha prestado sus servicios, permanencia y por consiguiente, estabilidad, así como la adaptación

que ha mostrado con sus grupos de trabajo y superiores y los motivos que lo llevaron a separarse de cada uno de sus empleos.

AREA FAMILIAR: Se investiga la conformación y dinámica familiar y la forma en que éstas han influido sobre el _ candidato, ya sea favorable o desfavorablemente. Asimismo se evalúa la tendencia a la productividad de la familia como un todo y los principios y valores que imperan dentro del núcleo.

AREA PERSONAL

Y SOCIAL :Se explora la autoevaluación del candidato y el concepto que tiene de sí mismo y la congruencia con la imagen que está reflejando en su medio _ ambiente. Se enfatizan aspectos como habilidad para las relaciones interpersonales, intereses, valores, pasatiempos, metas, etc.

EXAMEN MEDICO:

Permite conocer las condiciones físicas del candidato para determinar su estado de salud, con el fin de prevenir posibles contagios, enfermedades o accidentes que perjudiquen el desarrollo de su actividad laboral. (Morel,93).

ENCUESTA SOCIOECONOMICA:

En esta etapa se realiza una entrevista de gabinete o domiciliaria, con la finalidad de corroborar los datos económicos y sociales del candidato, así como la recepción de los documentos que integrarán el expediente y finalmente, se efectúa el chequeo de referencias laborales del candidato, ya sea por vía telefónica o de manera personal.

CONCLUSION:

Grados(op.cit.) expone que en esta parte se integran los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante, comparándose siempre con el perfil psicológico del puesto, de tal modo que pueda llegarse a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no aceptación del aspirante.

CONTRATACION:

Esta es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa y por ende, la adquisición de derechos y obligaciones como empleados (Contreras,93). Finalmente las formas de contratación estarán regidas por la ley federal del trabajo (Grados op.cit).

INDUCCION:

Una vez que el candidato ha pasado por el proceso de selección y aprobado en las evaluaciones o requisitos necesarios en dicho proceso, el aspirante al puesto es enviado por lo regular al programa de Inducción. Esto sucede antes de la Contratación o inmediatamente después de haber firmado el contrato. El que sea enviado antes o después dependerá de las características y procedimientos de cada empresa. Estos procedimientos también especifican si el proceso de Inducción pertenece al departamento de selección de personal, al departamento de capacitación o bien si la responsabilidad recae en el área a la cual será enviado el candidato.

Actualmente y de acuerdo a las empresas investigadas (Morel 93), el programa de Inducción es adoptado por el departamento de Selección de personal, el cual queda como responsable de dicho proceso.

Esta etapa final del proceso de selección tendrá como objetivo introducir a la persona a la organización. Para que esta conozca sus nuevas obligaciones y derechos, a sus compañeros, su ambiente de trabajo y en general todas las características que componen a la organización.

Así lo menciona Guth (1994) en su exposición del 5to. Congreso nacional y 2do. Iberoamericano .

"...La labor del Reclutador seleccionador no termina con la __
contratación de los nuevos colaboradores, por el contrario ini
cia con otra etapa igualmente importante: La integración de e-
sa nueva fuerza laboral".

Por integración de personal entendemos un conjunto de activi
dades que de manera gradual, persigue brindar a los trabajado-
res de nuevo ingreso a una organización los elementos necesaa--
rios para su incorporación armónica y eficiente en relación con
las funciones del puesto a desempeñar y con las estructuras téc
nicas, jurídicas, psicológicas, culturales y sociales que carac
terizan a dicha organización".

Morel (op.cit), dentro del proceso de inducción menciona la __
importancia que tiene que la persona conozca el Perfil Psicoló-
gico del puesto, ya que con esto sabrá los límites de sus fun-
ciones y responsabilidades, así como el poder identificar cla-
ramente lo que se espera de él, en cuanto a conocimientos, habi
lidades y actitudes.

Hasta aquí se ha mencionado el sistema tradicional de selec-
ción de personal, veamos ahora brevemente, con objeto de enrique
cer el presente estudio el sistema de selección por objetivos, _
el cual plantea aspectos innovadores con respecto a la selección
tradicional.

SELECCION POR OBJETIVOS

Este modelo de selección de personal fué diseñado por Alvaro Jiménez Osornio, Prof. de tiempo completo de la Facultad de Psicología de Universidad Nacional Autónoma de México (Grados, op. cit.). En la selección por objetivos se evalúa al candidato a través de los resultados que obtiene directamente en la ejecución del trabajo. Para efectuar este tipo de selección, el psicólogo debe contar con una información adecuada sobre funciones y resultados prescritos para el puesto a seleccionar.

A fin de obtener dicha información, se realiza un análisis de puestos orientado específicamente a este fin. Además, se lleva a cabo una entrevista, tanto con el ocupante del puesto en cuestión como con el supervisor de éste, y es complementado con una observación directa en el escenario de trabajo.

En la redacción de tareas del análisis de puestos, se especifican las actividades que realiza el empleado en su trabajo, en base a una definición operacional, es decir, se definen en forma descriptiva y clara, topográfica, temporal y situacionalmente, así como los estímulos antecedentes y consecuentes de éstas con esto estamos refiriéndonos al principio de la triple contingencia, el cual establece que para que una conducta sea exhibida, ésta debe ser acompañada de un precedente (estímulo) y un consecuente (como resultado de la ejecución de la conducta misma) (en Grados, op. cit.).

Con la información obtenida en el análisis de puestos y políticas de la empresa, se elabora una solicitud ponderada, lo que implica darle un peso a cada dato de ésta, de tal manera que se tendrán dos sistemas de calificación. Uno de cancelación, el ___ cual dá por terminado el proceso de selección para el candidato en caso de que éste no cubra un requisito indispensable para ocupar el puesto; así, puede ser dato de cancelación el hecho de que el candidato tenga 40 años, en caso de que para ocupar el _ puesto la edad máxima aceptable sea de 35. El otro sistema de _ calificación es numérico progresivo e indica el grado de concordancia con el requisito de entrada (edad, escolaridad, zona de residencia, sueldo pretendido, etc.).

También, en base al análisis de puestos, son diseñadas las ___ pruebas de conocimientos que miden la ejecución del candidato _ en conductas clave del puesto, entendiendo estas últimas como _ toda conducta indispensable para la ejecución adecuada del mismo.

Una vez que han sido aplicadas y calificadas las pruebas de _ conocimientos, se totalizan los puntajes obtenidos, tanto en la solicitud ponderada como en las pruebas de rendimiento y son ___ presentados al supervisor los candidatos con mayor puntaje, conociendo de una manera objetiva que se trata de quienes mejor _ han cubierto los requisitos de entrada.

Como parte del modelo de selección por objetivos, se tiene ___

una investigación de referencia de trabajo, en la cual se verifica la experiencia laboral reportada en la solicitud.

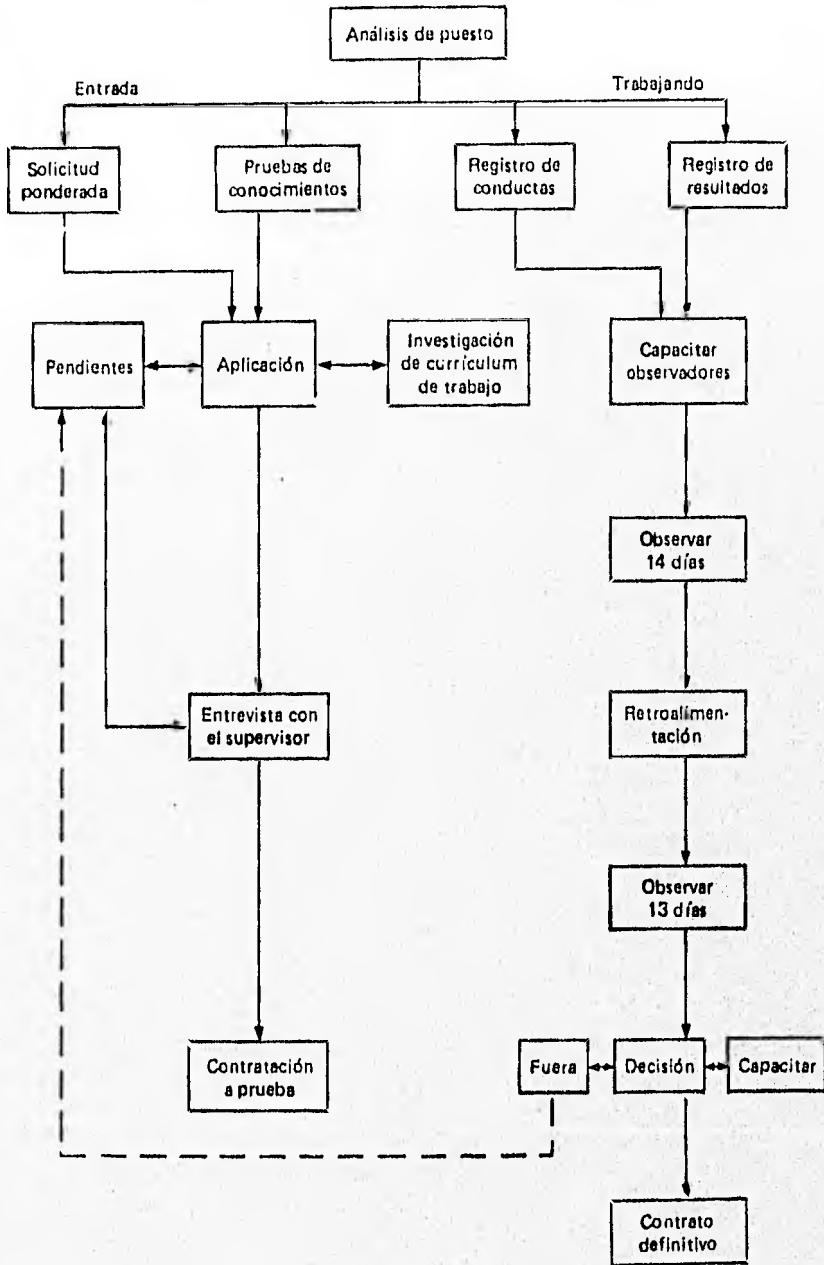
En caso de que el supervisor no acepte al candidato propuesto los datos de éste serán archivados como pendientes, al igual que los de quienes la investigación de las referencias de trabajo no hayan arrojado datos favorables.

Una vez que ha sido aceptado el candidato, le es otorgado a _ éste un contrato por 28 días, lapso en el cual serán registrados los resultados y conductos en el puesto. Para tal efecto se rá necesario dar capacitación a los supervisores.

Por último para efectos de tener mayor claridad sobre dicho proceso de selección, se presenta el Diagrama de Selección por Objetivos, también diseñado por el Prof. Alvaro Jiménez, pudiendo decir hasta aquí que el modelo que nos presenta Jiménez nos _ plantea una modalidad interesante en cuanto a llevar a cabo la observación de una serie de conductas, como una especie de pequeño centro de evaluación, dando con esto mucho más enriquecimiento y cercanía a una selección más acertada.

Con todo lo anterior se puede decir que la selección de personal implica una serie de pasos relacionados, de tal manera _ que sólo se puede avanzar hasta que se haya cubierto el anterior lo cual nos permite decir que la selección no es una actividad tan sencilla, sino al contrario precisa y gradual.

DIAGRAMA DE SELECCION POR OBJETIVOS



2.4 IMPORTANCIA DE LA SELECCION

La historia de la humanidad podría trazarse a través del desarrollo de las organizaciones sociales. La sociedad se ha transformado de una forma predominantemente agraria, donde la familia, los pequeños grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes, a otra de tipo industrial, caracterizada por el surgimiento de grandes organizaciones formales.

De esta manera, los grupos y organizaciones constituyen unidades sociales fundamentales en nuestra existencia.

Este concepto nos permite remitirnos al término de "sistema" para poder entender mejor la naturaleza de la misma, hablar de sistema es inherente a hacer referencia a la Teoría general de los sistemas introducida por Von Bertalanffy en la década de los 30's; quien partiendo de las consideraciones de orden biológico, esboza los principios de una ciencia basada en modelos organísmicos.

De acuerdo con Bertalanffy (1985), todo organismo es un sistema, esto es, un orden armónico de partes y procesos que se encuentran en constante interacción e intercambio con el exterior.

Un sistema se encuentra formado por diferentes subsistemas, que si bien son independientes, se relacionan entre sí, esto no implica que un sistema pueda entenderse como la suma de sus partes.

tes. La no sumatividad implica que las relaciones entre los ___ subsistemas y sistemas no puedan ser integradas en una totali-
dad. Esta función totalizada implica que cada uno de los subsis-
temas esté relacionado de tal modo con los otros, que un cambio
en uno de ellos afecta en el comportamiento de los demás y en _
el sistema total (Kast,1993).

Así, uno de estos subsistemas puede ser considerado como un
sistema, o bien, el sistema original es considerado como un sub-
sistema de un sistema mayor, o un sistema de un suprasistema, de
tal forma, que no existe un sistema único.

Dependiendo del punto de referencia que se parta, existen
sistemas cerrados y abiertos. Los sistemas cerrados, como su --
nombre lo indica son aquellos que no requieren recibir insumos
ni emitir productos al exterior para su funcionamiento, es decir
no entran en interacción con su medio circundante. Asimismo, su
estado final está determinado por las condiciones iniciales (me-
cánicos y físicos).

Los sistemas abiertos, en cambio requieren de insumos y la
emisión de productos del exterior para su funcionamiento, inter-
cambia información con el medio que lo rodea, habiendo constitu-
ción y degradación de sus componentes. Puede llegar a su estado
final partiendo de diferentes condiciones iniciales y por dis-
tintos caminos (biológicos y sociales), pues lo decisivo es la
naturaleza de la organización. Siendo esta característica lo --
que se llama Equifinalidad.

Tomando en cuenta lo anterior, el enfoque de sistemas puede ser adoptado en el campo de la psicología laboral, como una base para estudiar al hombre y las organizaciones, considerándolos como sistemas abiertos y activos.

Se puede, así, definir a una organización como "...Un sistema abierto y como tal, tiene alguna interacción en su entorno, esto le permite recibir insumos del exterior y transformarlos, para luego, regresarlos en forma de productos al entorno. Además dicha organización se adapta a su entorno cambiando su estructura y procesos internos, para llegar a un equilibrio dinámico, -- mientras sea capaz de transformar insumos en productos" (Sanchez 1986 p.137)

También Arias (1986), considera a toda organización como un sistema, es decir:

"...Como una serie de elementos cuya interacción dinámica e influencias recíprocas le hacen conservar un cierto estado mismo que se altera cuando cualquiera de los elementos sufre un cambio".

Para que una organización pueda funcionar y lograr sus objetivos requiere entonces de la interrelación e intercambio de cada uno de sus recursos (económicos, tecnológicos y humanos), entre sí, de tal manera que, al faltar o no estar bien uno de ellos los otros no podrán regular de manera equilibrada dicho funcionamiento.

De acuerdo con Kast y Rosenzweig (1993) los recursos humanos son el elemento más valioso con que cuenta una organización ya que éstos dan sentido y significado a los otros recursos en el logro de sus objetivos.

Por lo tanto, las organizaciones requieren de personal que pueda desempeñar de manera óptima, las actividades que le son encomendadas en la empresa, y para poder determinar al personal mejor capacitado y apto para dicha tarea, es necesaria la utilización de técnicas objetivas y sistemáticas que sólo puede proporcionar la Selección de Personal.

La entrada al sistema organización de un buen recurso humano no se transformará en una salida productiva (servicio, producción), lo cual retroalimentará al sistema para que este siga viviendo.

Es preocupación de la empresa, obtener mayor eficiencia de sus trabajadores, aunque no todas advierten que esto sólo se logra mediante una correcta selección de personal (Castillo, 1984),

Hay que tomar en cuenta que las personas difieren entre sí, y las tareas o puestos de trabajo requieren un tipo especial de habilidades y características personales, por lo que el sujeto que realice esas tareas debe poseerlas si quiere lograr el éxito.

Entonces desde el momento en que se plantea la teoría de --

sistemas en la organización, donde hay personas (con diferentes habilidades, aptitudes, etc), la selección de personal debe de existir en ella y su posición se entiende como un subsistema de la misma. Si esta área no funcionara adecuadamente, o se careciera de ella, alteraría a todo el sistema organización.

Al respecto Castillo (op.cit) dice: "...Si una empresa no cuenta con una adecuada selección de personal, pueden aparecer síntomas que ponen en peligro su estabilidad, por ejemplo, rotación excesiva de personal, aumento en los costos de capacitación y adiestramiento, duplicidad de funciones, etc. Del mismo modo, la ineptitud de un trabajador mal seleccionado es causa probable de riesgos profesionales, desperfectos en la maquinaria, reclamaciones por un despido inevitable, tramitación de conflictos, accidentes, enfermedades, entre otros".

Gaona (1993), comenta: "...Se ha comprobado, a partir de estudios realizados en psicología laboral, que los trabajadores que ocupan puestos que no corresponden a sus habilidades o aptitudes, ya sean intelectuales o personales, no pueden trabajar con eficiencia, pues se sienten insatisfechos, a disgusto y frustrados al experimentar continuos fracasos, por otro lado, la productividad aumenta notablemente al poder garantizar que el mayor porcentaje posible de empleados cuenta con los requisitos intelectuales y personales para trabajar eficientemente en su puesto, sintiéndose a su vez, más satisfechos y motivados en puestos que les brindan más oportunidades de éxito".

Con todo lo anterior se puede decir que la importancia de la selección de personal en la organización es muy grande, es un subsistema necesario para los resultados de la misma. Castillo (op.cit) dice: "...Es preocupación de la empresa, obtener mayor eficiencia de sus trabajadores, aunque no todas adviertan que esto sólo se logra mediante una correcta selección de personal".

Por tanto todas las áreas de una organización son subsistemas de la misma independientes pero a su vez interrelacionadas, necesitándose unas a otras para la armonía y buen funcionamiento de la totalidad, la selección de personal no es una actividad aislada y con poca importancia. Es el subsistema que define y selecciona a las personas que darán funcionamiento y éxito a la organización. Por consiguiente es un subsistema determinante y que contribuye al igual que otros subsistemas a asegurar la existencia de la empresa.

Otro aspecto importante a considerar es la relación de la medición con la selección. En efecto viendo los antecedentes de la medición se corrobora que precisamente ésta comienza por que hay que medir diferencias individuales (McKeen, Catell, Galton, Binet), tanto de capacidad intelectual, de velocidad de respuesta sensoriomotora hasta las características de personalidad (Psiquiatría y psicología clínica).

Se vé que hay un gran interés en medir en forma cada vez más precisa las diferencias entre las personas. Tanto que esto se extiende después de la 2da. Guerra Mundial a varios campos, tales como la educación, Industria, Psiquiatría etc.

Por lo tanto en el campo de la Industria la selección de personal es medir las diferencias individuales de la población que aspira a ocupar un puesto de trabajo (basándose en la teoría de la probabilidad y la estadística). La selección se apoya entonces en los tests psicológicos que son medidas estandarizadas.

Entonces la selección se basa en la herramienta científica de la medición; y como se expuso anteriormente utilizar la medición, es utilizar herramientas científicas, por tanto es la aplicación de estudios científicos de la medición y la conducta.

Viendo la importancia de la selección se consideró conveniente mencionar en general el desarrollo que ha tenido ésta en FNM (Ferrocarriles Nacionales de México).

2.5 LA SELECCION DE PERSONAL EN FERROCARRILES NACIONALES DE MEXICO (F.N.M)

F.N.M desde sus inicios a atravezado por diversas instancias que no han favorecido del todo su desarrollo y madurez como organización (anexo 1), se podría decir que és en estas épocas _ cuando F.N.M está dando pasos hacia el crecimiento y la adaptación a un medio tan cambiante como lo es en este momento nuestro país, por consiguiente la selección de personal cuenta con poca historia y en estos momentos está en pró de conformarse.

Los primeros trabajos en este campo fueron realizados en 1958 cuando el Hospital Colonia funda el Departamente de Medicina _ del trabajo, a cargo de la Dra. Franco (Luna,1988), donde se brindaban servicios de selección enfocada a diferentes puestos tales como: Telegrafistas, Despachadores, Jefes de estación y _ ótros utilizando para ello, los tests de matrices progresivas _ Raven y de aprendizaje Rey (Ibid).

El factor que motivó a establecer un servicio de personal, _ fué la frecuencia de accidentes ferroviarios y sus consecuencias tanto sociales como económicas.

Después, cuando el gremio ferroviario quedó incorporado al _ Instituto Mexicano del Seguro Social en 1982, la Secretaria de Comunicaciones y Transportes, toma a su cargo algunas de las _ actividades desarrolladas en el área de selección, dirigidas _

únicamente al personal administrativo de confianza, mientras que el personal de nivel operativo y de base es promovido por los manejos internos de la propia empresa o del sindicato. (2)

Desde que se formó Recursos Humanos, así como sus departamentos, no se ha conformado un área de selección de personal, estructurada y enfocada a todos los niveles.

Si bien, en 1986 con la integración de un programa de profesionistas, y a partir de la inquietud y necesidad interna de un área de selección del Instituto de Capacitación Ferrocarrilera (I.C.F) se realizaron actividades de selección, para determinar al personal más capacitado para incorporarse a cursos de formación técnica, apoyando en este cargo, la Psicóloga Olga Benítez, que posteriormente deja la empresa en 1993. (3)

Es a partir de 1993, cuando con la entrada de la nueva Administración se propone de manera más formal la disposición de un área de selección de personal con estructura propia y con la idea de que a futuro pueda cubrir las necesidades de selección de todo Ferrocarriles.

Actualmente esta área cubre las necesidades de selección del Instituto, de puestos tales como: Garroteros, Maquinistas de camino, Oficinistas extras, Instructores, Celadores electricistas "B", Secretarías, Jefes de estación, Jefes de Capacitación y en este momento a Agentes de Servicios Especiales (Custodia y Seguridad).

La estructuración de esta área, incorporando baterías psicológicas, elaboración de perfiles de puestos, entre otros, quedó a cargo de la autora de esta tesis.

Actualmente el área de selección ha realizado aproximadamente 900 evaluaciones psicológicas, pudiendo decir que en el transcurso de casi dos años de la formación de la misma, se ha podido tener cierto crecimiento, sin embargo sigue habiendo mucho por hacer.

Una de las necesidades constantes es la elaboración de perfiles psicológicos de los puestos. Por eso el interés de realizar este estudio.

Ya que la elaboración de perfiles de puestos es una necesidad en la organización, empecemos por definir y ahondar sobre el tema.

-
- (2) Testimonio del Sr. Carlos Ovalle Alba, Subjefe del Depto. de Contratación y Control de Personal, 1995.
 - (3) Testimonio del Ing. Israel González Corona, Subjefe del Depto. de Capacitación de Infraestructura y Telecomunicaciones, 1995.

C A P I T U L O T R E S

* P E R F I L E S *

PERFILES

Etimológicamente perfil quiere decir por la línea (por film) es decir un lineamiento que haga las veces de guía de acción (Luna, 1988).

Sánchez (1984) ., en la ponencia que presentó en el XXIII Congreso Internacional de Psicología , expuso una clasificación de tipos de perfiles agrupándolos en dos rubros:

Perfil Ideal : - Perfil Inicial
- Perfil Terminal
- Perfil Vocacional

Perfil Real : - Perfil Profesional
- Perfil Laboral
- Perfil Psicológico.

A su vez los definió de la siguiente manera:

Perfil Ideal: Es la proyección de las características que son establecidas como deseables, así como conductas que esperamos que presente una población determinada. Integra un conjunto de expectativas que se proyectan para las personas referidas en cuanto a sus conocimientos, habilidades, cualidades y destrezas.

Perfil Inicial : Es el estado actual, antes de iniciar algún __ proceso de cambio.

Perfil Terminal: Es el conjunto de metas que se logran o deberían lograr el término de sus estudios profesionales.

Perfil Vocacional: Contiene el tipo de intereses, aptitudes, expectativas y motivaciones que tiene o deberían tener los estudiantes pasantes o graduados de una profesión determinada.

Perfil Real : Son las características, rasgos o cualidades de las personas que integran una cierta población.

Perfil Profesional: Las formas en que se puede ejercer su profesión en las áreas o campos de aplicación.

Perfil Laboral: Delimita las diferentes formas en que el profesionista se desempeña en su campo laboral.

Perfil de Voluntad: Es el psicográfico o diagrama que muestra resultados logrados por un individuo por el número considerable de pruebas para medir la voluntad y el temperamento.

Perfil Psicológico: Se refiere a las diferentes formas de comportamiento y desempeño real de los roles de cada individuo. Independientemente de la especialidad y del área laboral en la que se ubique el profesionista. Cada persona tiene un estilo de comportamiento particular, el cual generalmente se moldea por la formación profesional. Siendo una representación gráfica de la ubicación de un individuo o nivel en una serie de pruebas que miden varios aspectos de su mentalidad

Finalmente agrega un tipo de perfil:

Perfil Psíquico : Esquema de rasgos de un individuo en la medida en que pueden ser determinados cuantitativamente y representados en forma gráfica.

También es una representación improvisada de ciertos roles e incidentes dramáticos por parte de un paciente de acuerdo con la descripción del terapeuta y destinada a revelar el significado real que tiene para él, cierto tipo de relaciones sociales.

Como se puede apreciar Sánchez expone una serie de perfiles (con orientación educativa), en donde el punto central de todos como lo menciona Luna (op.cit) es una línea, una ubicación de una serie de características que van a decir algo.

Es decir en cualquier área de estudio o de interés se puede crear perfiles, como líneas a seguir para encontrar parámetros de comparación.

De igual manera cuando se mencionó lo que es la selección de personal y lo que implicaba el proceso de la misma, siendo una _ de sus partes el perfil psicológico del puesto, éste es una guía de evaluación. Entonces se puede decir que el perfil es una guía de cualquier área de estudio.

3.1 PERFIL PSICOLOGICO

Los antecedentes más significativos acerca de la creación de perfiles, los tenemos con Catell, psicólogo norteamericano que a fines del siglo pasado, debido a sus estudios sobre funciones mentales relacionadas con características de personalidad, se ve en la necesidad de hacer una representación de la fisonomía mental de cada individuo, esto con la finalidad de establecer diferencias de cada función mental; es decir, representar gráficamente el desarrollo que ha tenido cada habilidad, estableciendo superioridades e inferioridades de cada sujeto y entre varios sujetos, (Jiménez, 1988).

En 1906 el médico ruso Rossolimo produce el primer perfil introduciendo con ello el término "perfil psicológico", para determinar un método especial de expresar gráficamente los rasgos psicológicos característicos que conforman la "fisonomía" psicológica de una persona a partir de los datos obtenidos por medio de pruebas que sirven para describirlo y apreciar su medida, (Ibid).

Así logra plasmar por vez primera una psicografía del perfil, logrando describir la distribución de las facultades. Esta psicografía únicamente es descriptiva, sin lograr establecer diferencias cuantitativas, (Ibid).

Siguiendo el concepto descriptivo, Vermeylen logra introducir el concepto de edad mental, de tal forma que el resulta

do es un perfil cualitativo y cuantitativo de las funciones mentales de una persona.

Contrarios a estos procedimientos, Binet y Simon (1905) igual que los guesaltistas, tenían nuevas concepciones globalistas o estructurales; rechazaban todo intento que se hacía por analizar las facultades, ya que sostenían que la inteligencia no puede ser parcelada y por tanto rechazaban el método del perfil.

Por su parte Pieron (1910) declaraba que "las operaciones capitales de la inteligencia son inseparables e interdependientes (Bela S. en Contreras 1993), pero a la vez, fue sensible a las deficiencias que presentaban los métodos cuantitativos de los tests, sin embargo, insistió en las técnicas del perfil, apoyándose en la teoría factorial de Spearman, (1904).

Pieron analiza la heterogeneidad de las características del individuo, así como determina los rasgos peculiares e individuales.

La tendencia de concebir y expresar la inteligencia de manera integral se amplía a las nuevas concepciones de la personalidad.

El lro. en realizar (1913) el perfil intelectual fúe el psicólogo suizo Richard Meili quien combinó las características de personalidad con los procesos de inteligencia basándose en que de un

buen examen de inteligencia puede surgir una interpretación ca-
racterológica acertada desde el punto de vista de la unidad de
la personalidad. todo esto apoyándose en algunas opiniones de la
teoría factorialista de Spearman. (Luna, 1988).

Es notorio que los perfiles estén estrechamente relacionados
con el desarrollo de la historia de la inteligencia, desde la __
teoría de las "facultades", hasta las interpretaciones de la __
personalidad.

Ya en 1943 se trabajó con un psicograma para la Marina de ____
guerra de la República Argentina que trataba de seleccionar a __
los candidatos y destinarlos de acuerdo con el resultado de los
exámenes psicotécnicos, al aprendizaje de la especialidad para
la cual reunían las aptitudes necesarias:

Mecánico, electricista, radiotelegrafista, artillero, torpe
dista, señalero, carpintero, etc. fueron examinados de forma __
colectiva en un gabinete psicotécnico de la escuela de mecánica
de la armada .Más tarde se trasladó a la base naval de Río de ____
Santiago cada dos o tres meses G. Fingerman se trasladaba a la__
base y examinaba en un par de días a un grupo de 200 a 300 can-
didatos. El material era estudiado después en el Instituto de
orientación profesional asignándose a cada candidato dos espe-
cialidades más o menos afines, para que él eligiera (Idem).

Las pruebas estaban agrupadas en cinco categorías:

capacidad física, habilidad y realidad, Inteligencia técnica, inteligencia práctica, inteligencia verbal y abstracta. Los resultados obtenidos de dichas pruebas eran vaciados en una gráfica que contenía una escala de 1 al 23 en las abscisas y del 1 al 5 en las ordenadas.

Las abscisas correspondían a las pruebas aplicadas y las ordenadas a la calificación. Esta gráfica pertenecía al perfil de cada candidato y se daban las opciones de acuerdo a las características obtenidas en este perfil.

Con todo lo anterior se puede concluir que ya se han hecho intentos interesantes por medir las características psicológicas de las personas y por representarlas en forma de gráfica o perfil, para poder apreciar en forma global la posición que ocupa cada individuo.

Esto permite la introducción a definir lo que es el perfil psicológico.

DEFINICION DEL PERFIL PSICOLOGICO

En la breve exposición de lo que ha sido la evolución del perfil psicológico, se pudo ver que para Catell el perfil psicológico significaba la representación gráfica de las características de personalidad de un individuo, para después, establecer superioridades e inferioridades de cada sujeto y entre varios sujetos.

También Rossolimo (1906) al introducir el término "perfil psicológico", lo hace para expresar gráficamente rasgos psicológicos de las personas obtenidos a través de métodos de medición tales como pruebas psicológicas.

Con estos dos autores ya se puede apreciar el inicio de una definición del perfil psicológico, viendo como elementos comunes la medición y representación gráfica de las características Psicológicas de un individuo y después su comparación con una población mayor.

Veamos las definiciones que presentan otros autores al respecto:

Luna (1988) en su trabajo de tesis "Perfil psicológico para aspirantes a maestría en las ciencias penales" menciona a los siguientes autores:

Thorndike (1975, en Luna 88) 'Perfil es una representación gráfica de las puntuaciones para un individuo, organizado de tal manera que las puntuaciones elevadas y las bajas puedan descubrirse. Pero para que las puntuaciones queden representadas en el perfil _ deben convertirse a una escala de puntuación común. Donde el Perfil de puntuación es el conjunto de diferentes puntuaciones de _ un individuo en varias pruebas expresado en una unidad común de medida."

Figerman (1968) define al perfil como "...La gráfica o perfil impreso en la cual se representan la magnitud efectiva que corresponda a un individuo en los diversos rasgos comunes"

Székel y Bela (1966) "...El perfil psicológico es una representación básica que se obtiene reuniendo mediante una línea los niveles alcanzados en diferentes pruebas analíticas".

Por otra parte Cárdenas (1984) , define el perfil como "...Una representación gráfica de puntuaciones de un individuo, en el que nos dá una expresión directa de la posición de _ éste, organizado de tal manera que las puntuaciones elevadas Y las bajas puedan descubrirse y nos representen la magnitud efectiva que corresponda a cada individuo ".

Bela S. (op.cit) dice "...El perfil psicológico es una representación gráfica que se obtiene reuniendo mediante una línea _ los niveles alcanzados en diferentes pruebas analíticas ".

Baumgarten (en Cárdenas op.cit), define el perfil psicológico _ como "...Un método gráfico de representación de resultados de _ mediciones por ejemplo cualidades de los sujetos, puntuaciones de un grupo en un test ".

Analizando las definiciones anteriores y retomando a Catell_ y a Rossolimo, definitivamente el perfil psicológico es en esen_ cia la representación gráfica de las características psicológi- cas que se han obtenido a través de la medición de las mismas.

La importancia de poder tener una representación gráfica ra_ dica, en que va a facilitar la apreciación general de un indivi_ duo (tanto de sus características intelectuales como de perso- nalidad).

Igualmente al mencionar a la medición como el instrumento a través del cual se podrá determinar dicha gráfica, habla de que el perfil psicológico está sustentado por métodos estadísti_ cos. El perfil se obtiene a través de una acción científica: La medición.

En el tema de perfiles se habló de que hay una gran varie- dad de ellos, en el área laboral por ejemplo, se requiere gra- ficar las aptitudes y habilidades de una persona para poder cu_ brir un puesto de trabajo. Y esto dentro del área de selección ha significado gran apoyo y ayuda para encontrar resultados y eficiencia dentro de la organización.

A este tipo de perfil se le ha llamado perfil psicológico _ del puesto. El interés de hablar primero sobre lo que es un perfil psicológico y después trasladarlo a una organización, ha sido para que quede claro que siempre que se habla de un perfil psicológico en una empresa, se referirá a las características _ de las personas o candidatos, aunque para poder determinar este perfil se tenga que partir de las características de un puesto de trabajo.

Como se verá más adelante el perfil psicológico de un puesto aún no queda muy claro para algunas organizaciones y tien de a confundirse con otras situaciones.

Lo importante de todo esto es que al hablar de un perfil _ psicológico, se habla de la gente, que es el recurso principal de una organización y por esto va totalmente enfocado a la conducta en la empresa.

Todo lo anterior permite comenzar a hablar con más detalle de lo que es el "Perfil psicológico del puesto".

3.2 PERFIL PSICOLOGICO DEL PUESTO

El perfil psicológico que se realiza en el área laboral va a estar definido en función a las características y requerimientos de un puesto de trabajo. Es decir las características psicológicas de dicho perfil van a estar orientadas al campo laboral y es a este tipo de perfil al que se le ha llamado perfil psicológico del puesto (Sánchez ,1989).

El perfil psicológico del puesto es un instrumento significativo, de apoyo para el área de recursos humanos de una organización, relacionado directamente con el área de evaluación y selección de personal.

A pesar de que el perfil psicológico del puesto es una parte importante para el área de recursos humanos, es curioso ver que haya muy poca bibliografía sobre el mismo y de que además frecuentemente sea confundido con otra instancia llamada "análisis de puestos"(Contreras, 1993).

Es probable que la confusión entre estas dos técnicas se dé por el hecho de que como se verá más adelante para poder elaborar un perfil psicológico del puesto sea necesario tener como base la información que proporciona el análisis del mismo.

Pues bien por lo anterior se considera necesario diferenciar

Lo que son cada una de éstas técnicas. Aunque anteriormente se mencionó sobre el análisis de puestos, este es el momento indicado para ahondar en ambos y finalmente diferenciarlos.

3.2.1 ANALISIS DE PUESTOS:

Grados (1988), explica que el análisis de puestos es una técnica que permite conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para desempeñar eficientemente el puesto de trabajo que ocupa, y expone que en UCECA se define al mismo como:

"...Un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal".

Así también Werther y Davis (1991) dicen:

"...El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización".

Entonces se puede decir de acuerdo a estos dos autores que el análisis de puestos está encaminado a conocer lo que es un puesto, sus funciones, implicaciones, responsabilidades etc. y la información que vá a proporcionar siempre será enfocado a este.

Retomando a Grados (op.cit), este menciona que el concepto del análisis de puestos implica dos elementos esenciales, que son:

- a) Su contenido : Determinado por el conjunto de funciones concretas.

- b) Sus requisitos: Determinados por los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Estos elementos son necesarios para desempeñar eficientemente la labor.

Ahora bien, ya que en un puesto existen elementos objetivos (contenido) tanto como subjetivos (habilidades, esfuerzo, responsabilidad etc.) siendo más difíciles de determinar éstos últimos la técnica del análisis de puestos tiene como principal objetivo ordenar y separar los elementos que componen el mismo. Lo cual -- realiza a través de un proceso metódico y de investigación, apoyándose de varios medios tales como la entrevista, la observación directa y el cuestionario.

Los elementos del análisis de puestos es lo que se llama -- descripción y especificación del puesto.

Werther y Davis (op.cit) los definen de la siguiente manera:

"...La descripción del puesto es una forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico".

"...La especificación del puesto describe que tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto".

Como se puede apreciar en estas definiciones la descripción y especificación del puesto son el resultado escrito de la investigación del análisis del puesto o del estudio del análisis del puesto. (anexo 1).

Es justamente en esta parte en donde el análisis del puesto se interrelaciona con la elaboración de un perfil psicológico _ del puesto, ya que como se explicará más adelante, el perfil Psicológico del puesto tomará como punto de partida la descripción (contenido) y especificación (requisitos) del puesto para en función a esta información estructurar dicho perfil.

Ya que al tener claro que funciones y requerimientos tiene el puesto, se podrá tener claro que tipo de persona lo podrá de desempeñar.

Veamos ahora lo que es el perfil psicológico del puesto.

3.2.2 DEFINICION DEL PERFIL PSICOLOGICO

DEL PUESTO.

Hay y Asociados (en Sánchez,1989) lo definen como "...Un juicio práctico en cuanto a los requerimientos del puesto, respecto a 1) habilidades, 2) solución conceptual de problemas, y 3) responsabilidad por resultados, que implican las finalidades del puesto".

Arizmendi (en Contreras,1993): "...Es el esquema de rasgos característicos de un puesto, en la medida que pueden ser determinados cuantitativamente y presentados en forma gráfica".

Sánchez (op.cit): "...Perfil psicológico de puesto es: el conjunto de factores psicológicos que involucran funciones intelectuales, habilidades, interese y rasgos de personalidad, que en forma segmentada y ponderada cón como resultado una gráfica asimétrica, contra la cual comparar perfiles individuales de los ocupantes de los puestos".

Grados (op.cit): "...Perfil psicológico del puesto es la transcripción de los datos técnicos y personales contenidos tanto en la requisición de personal como en el análisis del puesto a información meramente psicológica y que se refiere básicamente al área intelectual, de personalidad y habilidad".

De acuerdo a las definiciones anteriores se puede resumir

entonces que el perfil psicológico del puesto se refiere a las _ características psicológicas que debe tener una persona para poder realizar eficientemente las funciones de un puesto de trabajo, (anexo 3). Este perfil va a ser un parámetro en función del cual se compararán todos los perfiles individuales de los aspirantes a un puesto y determinará entonces qué persona es la que se acerca en mayor medida a cubrir las necesidades del puesto, en cuanto a sus funciones, como de sus requisitos.

3.2.3 DIFERENCIA CON EL ANALISIS DEL PUESTO

Con todo lo revisado hasta aquí se puede decir que la principal diferencia del perfil psicológico del puesto con lo que es el análisis estriba en que el primero vá dirigido a las características de la persona que va a ocupar un puesto de trabajo y el segundo a lo que es el puesto en sí.

Ambas técnicas son dos instancias importantes del proceso de selección y el perfil psicológico se inicia a partir de la información que le proporciona el análisis del puesto.

Así lo expone Arias (op.cit): "...Después de finalizar el análisis de puestos, se debe definir el perfil de _ quien debe ocupar el puesto, considerando además de los requisitos, los rasgos físicos deseable y las características psi-

cológicas indispensables".

El análisis de puestos habla sobre un puesto de trabajo, el perfil psicológico del puesto lo hace sobre la persona que ocupará ese puesto.

3.2.4 IMPORTANCIA

El perfil psicológico del puesto es un elemento del proceso de selección. tal como se mencionó anteriormente, por tanto en función a este perfil es como se podrá dirigir a todo el proceso.

Tal como lo menciona Grados (op.cit) : "...La estructuración de una batería psicológica debe estar basada directamente en los datos contenidos en el perfil y éste, a su vez, en los que representa la requisición"

De tal manera que como guía indispensable, el perfil determinará que instrumental de evaluación se debe usar, así como el resultado de la misma.

Retomando lo que se mencionó anteriormente con respecto a la teoría de sistemas, en donde la selección de personal es un subsistema del sistema organizacional, se puede entonces decir que el perfil psicológico del puesto es un subsistema de la selección de personal y a su vez de la organización. En donde si no se tie-

ne la idea del tipo de gente que debe cubrir un puesto de trabajo, la selección será errónea y la organización no podrá contar con eficiencia y buenos resultados.

CAPITULO CUATRO

* TECNICAS DE ELABORACION

DE PERFILES

PSICOLOGICOS *

TECNICAS

El objetivo de este tema consiste básicamente en tener una idea general de algunas técnicas que son utilizadas en su mayor parte para la elaboración de perfiles psicológicos de los puestos. Por tal motivo no se profundizará en los mismos, para esos fines se recomienda consultar directamente a los expositores de las mismas, los cuales se mencionarán conforme la exposición de cada técnica.

El tener una semblanza de estas técnicas permitirá ubicar los instrumentos utilizados para este estudio.

Las técnicas en cuestión son:

- A) Psicométrica,
- B) Cleaver,
- C) Factores "HAY",
- D) Factores Psicológicos,
- E) Selección acertada.

4.1 TECNICA PSICOMETRICA

Contreras (1993), en su trabajo de tesis "Propuesta para la elaboración de perfiles de puestos en una Institución Bancaria" plantea esta técnica y resumiendo los pasos a seguir quedaría de la siguiente manera:

- 1.- Elegir el puesto a perfilar,
- 2.- Identificar las funciones del puesto, a través de la descripción del puesto,
- 3.- Determinar las habilidades para el desempeño eficiente en el puesto, en función a la descripción del mismo.
- 4.- Seleccionar las pruebas psicológicas que medirán dichas habilidades,
- 5.- Seleccionar a la población exitosa, a través de evaluación _ del desempeño o los parámetros que la empresa determine, en donde a dicha población se le aplicarán las pruebas psicológicas, para identificar la medida en que esta presenta las _ características deseables para el puesto a perfilar
- 6.- Se concentran los resultados de las pruebas y se analizan estadísticamente (a través de la media y desviación estándar_ que presenta la población),
- 7.- Una vez obtenidos los resultados finales se ponderan los factores, a través del consenso de los jefes de área y la orientación del psicólogo.

El producto final de este trabajo será la obtención del perfil psicológico del puesto con sus respectivos factores y ponderación de cada uno. Esta técnica es recomendable para organizaciones numerosas y de constante rotación, principalmente en niveles operativos.

Además esta técnica puede ser utilizada con otras variantes, tales son los casos que exponen Cárdenas en su tesis "Perfil psicoló

gico para el sistema de selección a candidatos para la maestría en Salud Pública" y Vázquez en "El perfil psicológico del pasante de ingeniería química en una empresa descentralizada", en donde aplicaron pruebas psicológicas de Inteligencia y Personalidad para definir lo que ellos llamaron la profesiografía, es decir, de los resultados obtenidos se identificaron las características sobresalientes y en función a esto se estableció un perfil tipo de acuerdo a la profesión, agregando además correlaciones entre escalas de las pruebas utilizadas, por ejemplo, escalas de la prueba 16FP con escalas del MMPI para responder a algunas hipótesis planteadas.

A continuación un ejemplo de cómo quedaría un perfil, después de un estudio psicométrico.

**PONDERACIÓN OBTENIDA EN RESULTADOS PSICOMETRICOS
PERFIL DEL ASESOR CONCERTADOR**

DATOS GENERALES							
NOMBRE _____				ANTIGUEDAD _____			
EDAD _____		SEXO _____		HORARIO DISPONIBLE _____			
ESCOLARIDAD _____							
EXTERNO () INTERNO ()				FECHA _____			
FACTORES		PONDERACIÓN					
HABILIDADES	DEF	ATM	TMB	TM	TMA	STM	SUP
Capacidad Intelectual				▲			
Capacidad de Aprendizaje				▲			
Cultura General Básica					▲		
Capacidad de Análisis				▲			
Juicio y Sentido Común				▲			
Compresión verbal				▲			
CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD							
Estabilidad Emocional						▲	
Comportamiento Bajo Presión				▲			
Disposición					▲		
Manejo de ansiedad				▲			
Autosuficiencia			▲				
Relajado				▲			
Seguridad en sí mismo				▲			
Control de impulsos				▲			
MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO							
Logro				▲			
Auto-realización			▲				
Dedicación a la tarea				▲			
Aceptación a la tarea				▲			
Aceptación de norm. y vals.				▲			
Promoción					▲		

**PERFIL PONDERADO CONJUNTAMENTE CON EL ÁREA
PERFIL DEL ASESOR CONCERTADOR**

DATOS GENERALES							
NOMBRE _____				ANTIGUEDAD _____			
EDAD _____		SEXO _____		HORARIO DISPONIBLE _____			
ESCOLARIDAD _____							
EXTERNO () INTERNO ()				FECHA _____			
FACTORES		PONDERACION					
HABILIDADES	DEF	ATM	TMB	TM	TMA	STM	SUP
Capacidad Intelectual							▲
Capacidad de Aprendizaje							▲
Cultura General Básica							▲
Capacidad de Análisis						▲	
Juicio y Sentido Común						▲	
Compresión verbal							▲
CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD							
Estabilidad Emocional							▲
Comportamiento Bajo Presión							▲
Disposición							▲
Manejo de ansiedad						▲	
Autosuficiencia							▲
Relajado						▲	
Seguridad en sí mismo							▲
Control de impulsos							▲
MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO							
Logro							▲
Auto-realización							▲
Dedicación a la tarea							▲
Aceptación a la tarea							▲
Aceptación de norm. y vals.							▲
Promoción							▲

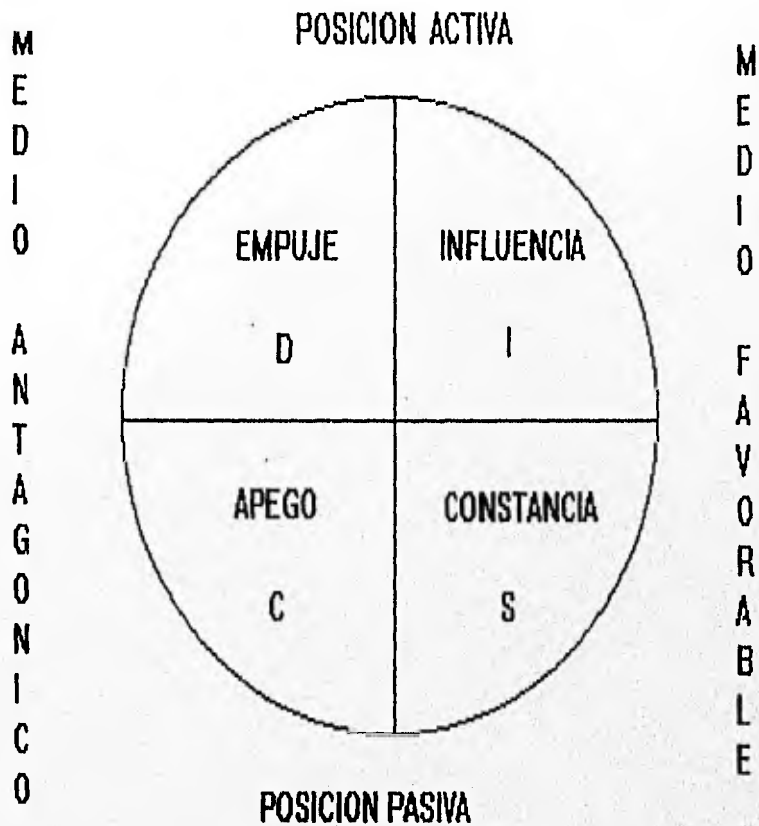
4.2 TECNICA CLEAVER

Los antecedentes de esta técnica se podrían remontar al periodo de los antiguos griegos, quienes desde entonces ya consideraban cuatro estilos de comportamiento: Colérica, Sanguínea, Flemática y Melancólica, sin embargo, su desarrollo de manera más formal se puede marcar en los estudios de William Marston (Contreras, 1993).

Marston describió al comportamiento humano en términos de patrones constantes de reacción hacia el medio, afirmando que un medio ambiente o una situación dada en la que el ser humano se encuentra puede presentarse de dos formas -Antagónico o Favorable (Idem).

Un medio antagónico es aquel que obstaculiza al individuo, que le presenta incertidumbre, riesgo, resolución de problemas y todo lo que se refiera a la necesidad de sobreponerse a la objeción.

Mientras que un medio favorable es definido como el que provee, seguridad, armonía, que es predecible y no hay necesidad de sobreponerse a obstáculos. Ante estas condiciones el individuo puede responder de forma activa (+) o de forma pasiva (-), de la combinación de estos dos tipos de ambientes y los dos tipos de respuesta, surgen cuatro dimensiones que gráficamente se representan así:



(1) MANUAL DE EVALUACION DEL POTENCIAL DE DESARROLLO Y PLANEACION DE CARRERA

Definiendo cada una de estas alternativas de la siguiente manera:

D (EMPUJE):

Se refiere a la energía para el logro de resultados, aún bajo circunstancias antagónicas, es la tendencia a la autoridad, responsabilidad y competencia, así como por la autosuficiencia y un medio ambiente cambiante que al individuo le ofrezca retos.

I (INFLUENCIA):

Es la habilidad para establecer relaciones interpersonales, llegando a la obtención de resultados a través de la persuasión del individuo hacia los demás.

S (CONSTANCIA):

Es definida como la persistencia en la realización de un trabajo que requiera de paciencia y detalle, bajo un ambiente consistente, predecible y no cambiante.

C (APEGO A NORMAS):

Se caracteriza por el apego a los estándares o procedimientos establecidos, con la tendencia a mantener un orden evitando problemas y riesgos.

El modelo de conducta de Marston describe el comportamiento en términos de patrones consistentes de reacción al medio, es decir, para conocer a las personas es necesario entender como se sienten en su ambiente. Partiendo de este concepto

Cleaver dirige sus investigaciones al área laboral buscando conocer los mecanismos o medios que ayuden a una persona a desarrollar mejor su puesto, ya que son los puestos una mezcla de situaciones antagónica y favorables.

En gran medida, la técnica Cleaver surgió de la necesidad de determinar la compatibilidad entre el comportamiento requerido en el puesto y el comportamiento propio del empleado, diseñando de esta manera, dos instrumentos:

H.F.J.D: Descripción del puesto en término de factores humanos, a través del cual se determina el perfil de un puesto específico con base en las cuatro dimensiones establecidas (DISC). Está estructurado por un cuestionario de 24 frases describiendo elementos que existen en mayor o menor grado, determinando entonces, la importancia de éstos en el puesto del individuo.

H.F.A.D: Autodescripción, la cual permite la obtención del perfil de un individuo considerando también las mismas dimensiones, además de que ofrece la ventaja de obtener tres estilos personales de comportamiento en el puesto, lo que permite conocer cómo es y qué necesita una persona para desempeñarse mejor. Es decir, el estilo personal de comportamiento se presenta bajo tres estados, cotidiano, motivacional y bajo presión.

ESTILO T.- Comportamiento cotidiano de la persona en el _
puesto y corresponde a la fusión de los estilos
L y M.

ESTILO M.- Comportamiento motivado, manifiesta los deseos y
necesidades de la persona y por tanto habla de _
un comportamiento proyectado.

ESTILO L.- Comportamiento bajo situaciones de presión refi-
riéndose a las posibles limitaciones del compor-
tamiento en el puesto.

La forma H.F.A.D es un cuestionario estructurado, compuesto _
por 24 grupos de 4 palabras cada uno y la respuesta que se soli-
cita es de elección. Se aplica de manera individual o colectiva.

No se recomienda su utilización en personas de baja escolaridad,
ya que por el significado de las palabras que lo componen,
se requiere de cierto nivel de comprensión.

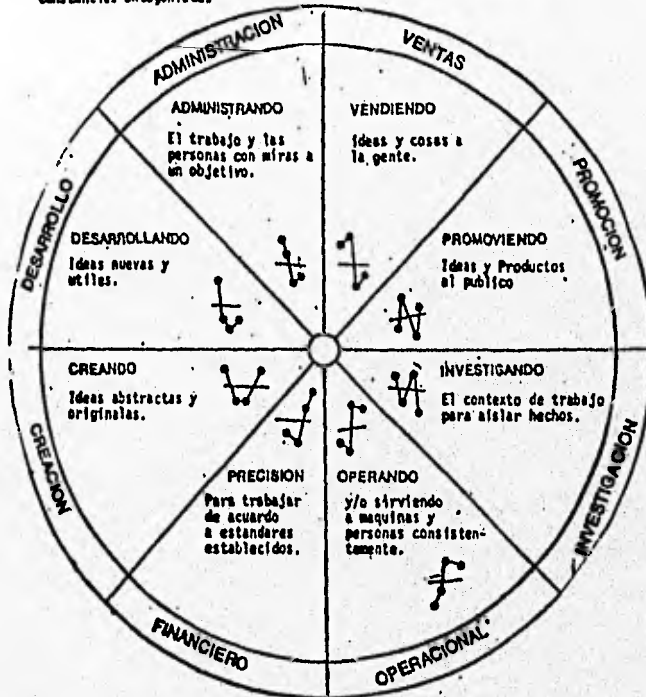
La aplicación de la técnica Cleaver se ha enfocado principal-
mente en la industria y en otro tipo de organizaciones (como la
fuerza aérea mexicana) en evaluación de personal con fines de _
selección y promoción, así como de motivación.

Ejemplificando algunos perfiles de estilos personales y del
factor humano en el puesto de trabajo quedaría de la siguiente _
manera:

TIPOS DE PUESTOS

Para obtener resultados en las situaciones de oposición o circunstancias antagonistas

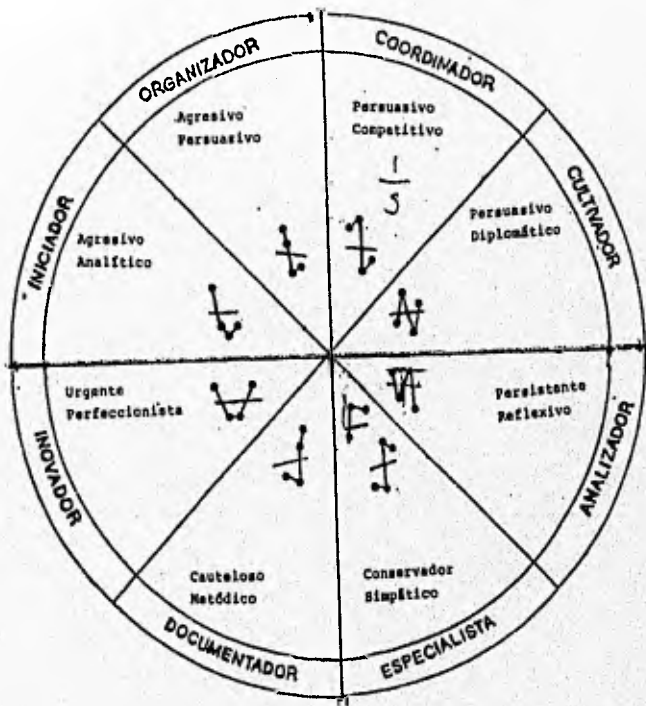
INFLUENCIA Sobre la gente para actuar positiva y favorablemente



EMPLIMIENTO Con estandares estrictos evitando así el error, problemas o riesgo

CONSTANCIA Al desarrollar trabajo con consistencia y en forma pradicible

ESTILOS PERSONALES



4.3 FACTORES PSICOLOGICOS

Jiménez (1988) en su trabajo de Tesis titulado "Proceso de Selección en una dependencia del sector público", propuso un modelo para elaborar el perfil psicológico de los puestos de la organización, basándose en lo que ella definió como "FACTORES PSICOLOGICOS".

Se refirió a los factores psicológicos como las características Intelectuales y de Personalidad, que posee una persona y que son susceptibles de medirse.

Ahora bien, el proceso que siguió para la elaboración de los perfiles psicológicos fué el siguiente:

- 1.- A través de el catálogo Institucional de puestos (de la organización), así como del tabulador de sueldos, ubicó las funciones y requisitos de cada puesto (tales como académicos laborales e indicación de exámenes técnicos y psicométricos).
- 2.- Una vez ubicadas las funciones y por tratarse de una empresa grande, clasificó los puestos por características similares, es decir, de acuerdo a la escolaridad, funciones y nivel de responsabilidad, de lo cual resultaron cinco niveles, desde puestos gerenciales hasta operativos.
- 3.- Posteriormente de acuerdo a cada nivel conformó grupos de

puestos, es decir, grupos gerenciales, jefaturas, administrativos y técnicos u operativos.

4.- Ya clasificados los puestos, se revizaron meticulosamente los profesiogramas, para en función a ellos y a través del consenso entre un grupo de psicólogos, poder establecer los factores psicológicos relevantes para la ejecución de las funciones descritas y que por tanto debían explorarse en la evaluación.

5.- Quedando clasificados los factores en cuatro grandes áreas: Laboral, Intelectual, Social y Personal, resultando de todo esto la tabla que se muestra a continuación:

FACTORES PSICOLÓGICOS

A R E A S					
		LABORAL	INTELLECTUAL	SOCIAL	PERSONAL
F A C T O R E S	ESCOLARIDAD		RENDIMIENTO INTELLECTUAL	HABILIDAD PARA ESTABLECER RELACIONES INTERPERSONALES	PRODUCTIVIDAD
	EXPERIENCIA LABORAL		CREATIVIDAD	RELACIÓN CON SUPERIORES	POSIBILIDAD DE DESARROLLO
	ESTABILIDAD LABORAL		CAPACIDAD DE ABSTRACCIÓN	SUPERVISIÓN	INICIATIVA
	MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO		ANÁLISIS Y SÍNTESIS	LIDERAZGO	DINAMISMO
			PLANEACIÓN	ATENCIÓN AL PÚBLICO	TOMA DE DECISIONES
			JUICIO PRACTICO	TACTO EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES	RESPONSABILIDADES
			HABILIDAD VERBAL		ORGANIZACIÓN
			HABILIDAD NUMÉRICA		ESTABILIDAD EMOCIONAL
			PERCEPCIÓN VISOESPACIAL		COOPERACIÓN
			HABILIDAD MECÁNICA		ACEPTACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE NORMAS
		CONCENTRACIÓN		APLICACIÓN DE NORMAS DE SEGURIDAD	
		VELOCIDAD Y EXACTITUD		MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
				MANEJO DE VALORES	

Dándose a la tarea de definir cada factor con la mayor precisión posible, a fin de que en el proceso de evaluación se tuvieran ___ los mismos criterios para calificarlos. Para fines de ilustración de este estudio sólo se presentarán las definiciones de las cuatro áreas generales:

AREA LABORAL:

Son los requisitos mínimos de tipo laboral marcados por el Catálogo Institucional y que se refieren directamente a los conocimientos específicos que debe poseer el candidato con respecto a las __ funciones del puesto.

AREA INTELLECTUAL

Es la agrupación de conocimientos y habilidades enfocadas hacia el aprovechamiento de los medios y recursos para el desarrollo __ del trabajo asignado.

AREA SOCIAL

Observa el comportamiento de las personas al enfrentarse al medio ambiente laboral, tanto con compañeros como con figuras de autoridad.

AREA PERSONAL

Son las características propias de un individuo para su incorporación al medio laboral, que le permitirán enfrentarse a las diferentes situaciones ya sean cotidianas o imprevistas.

6.- Una vez definidos los factores psicológicos y clasificados los puestos de trabajo se establecieron 5 rangos de ponderación, para ubicar la medida que debieran comprender, de acuerdo a cada puesto de trabajo. Estos rangos fueron: Deficiente, término medio bajo, término medio, término medio alto y superior, quedando de esta manera un perfil psicológico "tipo" por grupo de puestos, lo anterior queda ejemplificado de la siguiente manera:

NIVEL II GRUPO "H"

ÁREA	FACTORES EVALUADOS	DEFICIENTE	TERMINO MEDIO BAJO	TERMINO MEDIO	TERMINO MEDIO ALTO	SUPERIOR
LABORAL	ESCOLARIDAD	0	0	0	0	0
	EXPERIENCIA LABORAL	0	0	0	0	0
	ESTABILIDAD LABORAL	0	0	0	0	0
	MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO	0	0	0	0	0
INTELLECTUAL	RENDIMIENTO INTELECTUAL	0	0	0	0	0
	ANÁLISIS Y SÍNTESIS	0	0	0	0	0
	JUICIO PRACTICO	0	0	0	0	0
	HABILIDAD VERBAL	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
SOCIAL	HABP/ EST. REL. INTERPERSONALES	0	0	0	0	0
	RELACIONES CON SUPERIORES	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
PERSONAL	POSIBILIDAD DE DESARROLLO	0	0	0	0	0
	INICIATIVA	0	0	0	0	0
	DINAMISMO	0	0	0	0	0
	RESPONSABILIDAD	0	0	0	0	0
	ORGANIZACIÓN	0	0	0	0	0
	ESTABILIDAD EMOCIONAL	0	0	0	0	0
	ACEPTACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE NORMAS	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0

Como se puede observar, el modelo de Jiménez está basado en el trabajo de consenso dentro de un grupo de personas, siendo éstas psicólogos, como concedores sobre las características de la conducta.

Jiménez aclara también que este modelo puede ser el inicio de mayores estudios, así como de la posibilidad de aplicar procedimientos estadísticos. Por lo pronto es un modelo que permite tener una apreciación básica de los requerimientos de un puesto de trabajo, en cuanto a las características psicológicas de la persona que lo pueda ocupar.

4.4 SELECCION ACERTADA

Surge de las bases teóricas que sustentan la técnica de los centros de evaluación, hace 20 años aproximadamente y su configuración técnica se debe a la compañía DEVELOPMENT DIMENSIONS INTERNATIONAL, (Contreras,1993).

Esta técnica también ha sido denominada como "SELECCION EFICAZ" o "SELECCION POR RESULTADOS", pero a pesar de las diferentes nomenclaturas que se le pueden dar, la esencia se mantiene en términos generales.

El proceso de selección acertada está basado en cinco componentes, que son:

- 1.- Tratar de identificar el comportamiento pasado del candidato, para predecir su comportamiento en el futuro.
- 2.- Identificar los requisitos más significativos (dimensiones acertadas) que el puesto exige.
- 3.- Organizar los elementos de selección en un sistema más fácil de comprender y de operar.
- 4.- Emplear técnicas y habilidades efectivas de entrevista.
- 5.- Participar a otras personas en la entrevista para un intercambio posterior de opiniones.

Dentro de esta técnica, es de gran importancia la determinación de dimensiones, mismas que representan cualidades específicas, conocimientos, habilidades o comportamientos que debe poseer un candidato para obtener éxito en el puesto vacante, dichas dimensiones se agrupan conforme a su similitud en cuanto a las acciones que definen, llegando a denominar a cada grupo de comportamientos como una dimensión acertada. Llegando así, a través de estas dimensiones, a la elaboración de un perfil de puesto.

La técnica contempla cinco cuestionarios de acuerdo a los diferentes niveles para la dimensionalización de puestos:

El primero de ellos es utilizado para niveles operativos y es denominado "OPERARIO", en el cual se evalúan 13 dimensiones a través de 78 preguntas.

El segundo, denominado "CLERK", es utilizado para personal ____

administrativo, el cual evalúa 20 dimensiones, a través de 93 preguntas.

El tercero de ellos está enfocado para puestos de ventas, en el cual se evalúan 18 dimensiones, mediante 96 preguntas.

Un cuarto cuestionario se enfoca a la dimensionalización de puestos de supervisión, utilizando 113 preguntas para evaluar 20 dimensiones.

Por último, existe un cuestionario para dimensionalizar puestos gerenciales y directivos, que evalúa 25 dimensiones por medio de 135 preguntas.

Como se señala, estos cuestionarios son seleccionados de acuerdo al puesto y se dividen en apartados, los cuales corresponden cada uno, a una dimensión.

Su aplicación se realiza tanto para el ocupante del puesto como para el jefe inmediato, quienes tienen que responder a los reactivos en términos de frecuencia e importancia, llegando posteriormente a un consenso sobre dichas respuestas.

En lo que se refiere a la calificación, esta se hace determinando las dimensiones relevantes para el puesto que se está perfilando, se cuenta el número de reactivos marcados como "FRECUENTEMENTE" y "MUY IMPORTANTE" obteniendo con el total, un porcenta

je. Aquellas dimensiones que reflejen un 50% o más se determinan como relevantes, de tal manera, que no se grafican dimensiones con ponderaciones por abajo del término medio. Así, para la ponderación de las dimensiones resultantes se consideran, rangos siendo los más frecuentes: superior, superior al término medio, término medio alto, término medio, término medio bajo, abajo del término medio y deficiente.

La aplicación del cuestionario es de aproximadamente 60 minutos, aunque no existe tiempo límite, asimismo el tiempo de calificación y determinación de dimensiones es similar.

Cabe señalar que esta técnica es relativamente nueva y son pocas las empresas que la utilizan en México, sin embargo, representa para la psicología laboral, una alternativa más en la elaboración de perfiles de puestos.

Ejemplificando un perfil psicológico con esta técnica quedaría de la siguiente manera:

PERFIL DIMENSIONAL

PUESTO: GERENTE BANCO POR TELÉFONO

NOMBRE: _____

EDAD: _____ SEXO: _____ ESTADO CIVIL: _____

PRESENTACION: _____ FECHA: _____

DIMENSIONES	INF.	A.T.M.	T.M.B.	T.M.	T.M.A.	S.T.M.	SUP.
IMPACTO				▲			
MOTIVACION EN EL TRABAJO				▲			
COMUNICACIÓN VERBAL						▲	
ANÁLISIS					▲		
CRITERIO				▲			
CAPACIDAD PARA APRENDER						▲	
NORMAS DE TRABAJO					▲		
SENSIBILIDAD						▲	
SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL						▲	
SENSIBILIDAD EXTRA-ORGANIZATIVA							▲
CONTROL						▲	
LIDERAZGO INDIVIDUAL							▲
LIDERAZGO DE GRUPO				▲			
DESARROLLO DE SUBORDINADOS				▲			

▲ PERFIL DEL GRUPO

○ PERFIL DEL CANDIDATO

4.5 TECNICA "HAY"

Sánchez (1989), en su trabajo de Tesis "Diseño del perfil Psicológico del puesto a partir de la configuración del sistema de descripción y valuación de puestos HAY", elabora 15 perfiles en una Institución Bancaria, en donde el punto principal del método que emplea es la estructura del sistema "HAY" (Factores HAY) y en función a esta deriva los factores psicológicos que conforman un perfil del puesto.

Como el objetivo de este estudio es conocer en general esta técnica, no se ahondará sobre todo el proceso de evaluación "HAY", solo se retomará lo referente a la elaboración del perfil psicológico del puesto.

Comenzaremos por definir lo que es el sistema "HAY" y sus elementos. "HAY" fué desarrollado por Edward N. Hay y Asociados en 1950, el cual es un sistema de medición de puestos en la organización en el aquí y ahora. Su finalidad es el evaluar los puestos de forma fácil y sistemática, en todos los niveles de la organización, así como generar comparaciones entre una empresa y otra.

La configuración de su sistema es a través de factores "Hay" del puesto, que se derivan del análisis y descripción del mismo, tales factores son: a) Habilidades (Saber), b) Solución conceptual de problemas (pensar) y c) Responsabilidad por resultados

(actuar o hacer), estos se ubican en tres tablas de la siguiente manera:

TABLA DE HABILIDADES
(SABER DEL PUESTO)

Esta tabla está compuesta por tres aspectos a definir:

A) CONOCIMIENTOS:

Es la suma de preparación que requiere el desempeño del puesto. Aquí se conjunta escolaridad y experiencia necesarias.

B) AMPLITUD GERENCIAL:

Está ligada al tamaño o complejidad del grupo, personal que dirige y se refiere a la aplicación de los pasos del proceso administrativo: previsión, planeación, integración de recursos ejecución, control y seguimiento.

C) RELACIONES:

Se refiere a la habilidad que requiere el puesto para obtener resultados por medio de otros y hacer que respondan favorablemente a su voluntad (persuasión, contacto social, claridad en la expresión etc.)

TABLA DE HABILIDADES (GUIA I)

ESCALA PARA EVALUAR HABILIDADES (ECHE - 800)

EXPLICACION DE LAS HABILIDADES: Las habilidades tienen amplitud y profundidad. Los puntos regulares indican clases variadas de algún conocimiento sobre hechos - cosas o hechos conceptuales de pocas cosas. Lo que - sus intereses evaluar es la "habilidad total".

HABILIDADES EN GENERAL																	
			I. ESPECIFICA (Suavidad y/o Superación de una actividad o actividades específicas en cuanto a estilo y control, con una apropiada relación con las actividades cercanas.			II. CONCIENCIA Integración y Coordinación Operacional o Conceptual de actividades y funciones que son homogéneas en naturaleza y objetivos.			III. METODICIDAD Integración y Coordinación Operacional o Conceptual de actividades y funciones heterogéneas en naturaleza y objetivos.			IV. AMPLITUD Integración y Coordinación Operacional o Conceptual de actividades y funciones heterogéneas con gran volumen de recursos.					
			1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.			
HABILIDAD ESPECIFICADA	HABILIDAD FUNCIONALES	DESCRIPCION FUNCIONES DE LA CLASE	HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS														
			A. PRIMARIA Conocimiento de los actitudes simples y repetitivas.	50 57 66	57 64 76	46 76 87	46 76 87	76 87 100	87 100 115	87 100 115	100 115 132	115 132 152	115 132 152	115 132 152	132 152 175	152 175 200	
			B. PROCEDIMIENTOS ELEMENTALES Familiaridad con trabajo rutinario estandarizado, que pueda implicar el uso de equipos o máquinas simples.	66 76 87	76 87 100	87 100 115	87 100 115	100 115 132	115 132 152	115 132 152	132 152 175	152 175 200	152 175 200	175 200 230	200 230 264	230 264 304	264 304 350
			C. PROCEDIMIENTOS Partes de procedimientos o sistemas que puede incluir destrezas en el uso de equipo especializado y complejo.	87 100 115	100 115 132	115 132 152	115 132 152	132 152 175	152 175 200	152 175 200	175 200 230	200 230 264	230 264 304	264 304 350	304 350 400	350 400 460	400 460 528
			D. PROCEDIMIENTOS AVANZADOS Partes de procedimientos o sistemas muy complejos. Especialización funcional que da mayor amplitud o profundidad adicional a una función generalmente única.	115 132 152	132 152 175	152 175 200	152 175 200	175 200 230	200 230 264	200 230 264	230 264 304	264 304 350	304 350 400	350 400 460	400 460 528	460 528 608	528 608 700
			E. ESPECIALIDAD EN FUNCION BASICA Soluciones en una actividad especializada o funciones que implican la comprensión de su práctica y principios.	175 200 230	200 230 264	230 264 304	230 264 304	264 304 350	304 350 400	304 350 400	350 400 460	400 460 528	460 528 608	528 608 700	608 700 800	700 800 920	800 920 1056
			F. ESPECIALIDAD FUNCIONAL AVANZADA Partes de un campo especializado o funciones que implican una comprensión de sus prácticas y principios, más o una amplia experiencia.	200 230 264	230 264 304	264 304 350	264 304 350	304 350 400	350 400 460	350 400 460	400 460 528	460 528 608	528 608 700	608 700 800	700 800 920	800 920 1056	920 1056 1216
			G. ESPECIALIDAD EMPRESARIAL O MANEJERA Actividad determinante en un campo de amplia complejidad o en una especialidad funcional.	264 304 350	304 350 400	350 400 460	350 400 460	400 460 528	460 528 608	460 528 608	528 608 700	608 700 800	700 800 920	800 920 1056	920 1056 1216	1056 1216 1400	1216 1400 1600
			H. MANEJERIA UNICA Competencia operacional y muestra única en algún campo profesional o científico.	350 400 460	400 460 528	460 528 608	460 528 608	528 608 700	608 700 800	608 700 800	700 800 920	800 920 1056	920 1056 1216	1056 1216 1400	1216 1400 1600	1400 1600 1800	1600 1800 2000

TABLA DE SOLUCION CONCEPTUAL
DE PROBLEMAS
(PENSAR DEL PUESTO)

Es la cantidad de juicio original y propio que requiere el __ puesto para analizar, evaluar, crear, razonar, conseguir y llegar a las conclusiones.

Dependiendo de la complejidad de los problemas a los que el puesto debe hacer frente, es la calidad de las funciones intelectuales que se requieren en el ocupante del mismo.

Por lo tanto la solución conceptual queda determinada por la amplitud y profundidad de los problemas de la siguiente forma:

- A) El marco de referencia: Se refiere a las reglas, procedimientos, métodos y/o principios que limitan, definen y/o regulan la actividad mental requerida.

- B) La complejidad de los problemas: Atañe al tipo de proceso mental requerido para encontrar las soluciones más adecuadas a los problemas a los que se enfrenta el puesto, de acuerdo __ con las exigencias específicas que se desprenden de su naturaleza.

TABLA DE SOLUCION CONCEPTUAL DE PROBLEMAS (GUIA II)

MARCO DE REFERENCIA	... EXIGENCIA DE LOS PROBLEMAS				
	1. MEMORIA SELECTIVA Situaciones idénticas en las que la solución requiere una simple elección entre cosas aprendidas.	2. CON MODELOS Situaciones semejantes en las que la solución requiere elección entre cosas aprendidas.	3. INTERPOLACION Situaciones diferentes que presentan algún aspecto nuevo en las que la solución requiere un análisis entre el conjunto de cosas aprendidas.	4. PENSAMIENTO DE ADAPTACION Situaciones diferentes en las que la solución involucra requiere un pensamiento analítico-interpretativo, evaluativo y/o constructivo.	5. PENSAMIENTO CREATIVO Situaciones de invención o descubrimiento en las que el sujeto usa los recursos a su disposición y en las que la solución requiere nuevas concepciones y puntos de vista creativos.
El pensamiento está guiado o circunscrito por					
A. BUENA ESTRUCTURA Reglas o instrucciones simples, detalladas y repetitivas.	10%	14%	19%	25%	31%
B. BUENA Relaciones establecidas o instrucciones establecidas.	17%	16%	27%	29%	36%
C. SEMIESTRUCTURA Procedimientos y procedimientos algo diversificados.	14%	19%	25%	31%	43%
D. FORMAS DIVERSAS Procedimientos y formas sustancialmente diversificados.	16%	22%	29%	38%	50%
E. DEFINIDO Políticas funcionales y principios claramente delimitados.	19%	25%	33%	43%	57%
F. MEDIANAMENTE DEFINIDOS Políticas generales Objetivos genéricos.	22%	29%	38%	50%	66%
G. ORIENTADO Políticas de Empresas, principios sencillos Metas genéricas.	25%	33%	43%	57%	76%
H. ABSTRACTO Leyes generales de la naturaleza o ciencias y filosofía de las ciencias.	29%	38%	50%	66%	87%
	31%	43%	57%	76%	100%

TABLA DE RESPONSABILIDAD
POR RESULTADOS

Es el efecto medido que tiene el puesto en los resultados finales y contiene tres dimensiones:

- A) Libertad para actuar,
- B) El impacto del puesto en los resultados finales,
- C) La magnitud del resultado final al que más claramente afecta el puesto.

La libertad para actuar se mide por la existencia o ausencia _ del control y dirección del personal o de actuación (supervisión o dirección). Las limitaciones de la libertad para actuar son _ principalmente de organización (relativas tanto al empleo en la organización y al control, como a la naturaleza de actividad en términos de resultados finales).

La libertad para actuar está limitada por: 1) Las relaciones jefe-subordinado, 2) Las políticas de grupo de la empresa o de un departamento, 3) Los planes y presupuestos, 4) Las propias limitaciones del ocupante del puesto.

La responsabilidad por resultados se define como aquellos factores o características que comprenden el hacer del puesto.

Es necesario mencionar, que dentro del aspecto "Responsabili-

dad por resultados", el sistema "HAY", contempla otros 2 factores que no están incluidos en la tabla anterior.

Estos factores corresponden al impacto que tiene el puesto en los resultados finales y la magnitud que impacta en razón de la naturaleza del mismo.

El impacto de la actuación en los resultados finales se mide en cuatro grados de efecto creciente, o sea cuanto mayor sea el impacto, mayores serán las exigencias. Estos grados son:

REMOTO:

Servicios de información, de indicación o incidentales para ser utilizados por otros en relación a algún resultado final importante, cuando una tarea se realiza como un trabajo del que apenas se sabe la utilización que va a dársele.

CONTRIBUTORIO:

Servicio de interpretación de asesoramiento o de facilitación, para ser utilizados por otras personas en su actuación. Se refiere a las cosas en que las decisiones y la acción son llevadas a cabo por otras personas como resultado de la información de datos o asesoramiento proporcionados por el propio sujeto.

COMPARTIDO:

Quando se participa en otras, (excepto con los propios subordinados y superiores) dentro o fuera de la unidad operativa, en

la acción, en este caso, los resultados se obtienen en base a _
acciones conjuntas.

PRIMARIO:

Cuando se controla el impacto en los resultados finales y la res_
ponsabilidad compartida con otras personas es subordinada, por_
ejemplo los resultados obtenidos están dirigidos y controlados
por un sólo individuo.

MAGNITUD:

Se refiere al impacto que los puestos individuales tienen sobre
ciertas cifras de la empresa (ventas, presupuestos, etc), la am_
plitud de la magnitud varía de acuerdo al volumen de la empresa.

Para tener una idea más amplia de lo anterior, veamos la ta--
bla anexa de este último factor de "Hay". También ya definidos _
los factores "Hay" y para comprender el perfil psicológico que _
se deriva de estos, Sánchez define al factor psicológico como:
"Segmento conductual, ya sea Intelectual, de Habilidades, Inte-
reses o Personalidad, susceptible de evaluar psicológicamente".

TABLA DE RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS (GUIA III)

LIBERTAD PARA ACTUAR	... MAGNITUD (Base anual)		(1) MENOR CATEGORÍA O INDI DIFERENCIADA Puntos de 10 MM				(2) PROMEDIA De 10 MM a 100 MM				(3) MEDIA De 100 MM a 1000 MM				(4) GRANDE De 1000 MM a 10,000 MM			
	... IMPACTO		B	C	S	P	B	C	S	P	B	C	S	P	B	C	S	P
			Posibilidad con el puesto (luego de recibir en los sectores o departamentos en relación al proceso o función considerada).															
A. PRESCRIPCIÓN Estos puestos están sujetos a: - Instrucciones directas y detalladas - Supervisión estrecha	10	14	19	25	31	37	43	49	55	61	67	73	79	85	91	97	103	109
	12	16	21	27	33	39	45	51	57	63	69	75	81	87	93	99	105	111
B. CONTROL Estos puestos están sujetos a: - Instrucciones, reglas de trabajo establecidas - Supervisión estrecha	14	19	25	31	37	43	49	55	61	67	73	79	85	91	97	103	109	115
	16	22	29	36	43	50	57	64	71	78	85	92	99	106	113	120	127	134
C. ESTANDARIZACIÓN Estos puestos están total o parcialmente sujetos a: - Instrucciones, prácticas y procedimientos estandarizados Supervisión sobre el avance del trabajo y sus resultados	18	25	33	41	50	59	68	77	86	95	104	113	122	131	140	149	158	167
	20	28	37	46	55	64	73	82	91	100	109	118	127	136	145	154	163	172
D. REGULACIÓN GENERAL Estos puestos están sujetos total o parcialmente a: Planes y programas establecidos concretos y determinados, prácticas y procedimientos basados en procedimientos o políticas funcionales claramente definidas. Revisión del superior	22	30	39	48	57	66	75	84	93	102	111	120	129	138	147	156	165	174
	24	33	42	51	60	69	78	87	96	105	114	123	132	141	150	159	168	177
E. DIRECCIÓN Estos puestos por su naturaleza o tamaño están sujetos a: Prácticas y procedimientos amplios cubiertos por procedimientos y políticas funcionales. Consejería de resultados operacionales concretos Dirección general	26	35	44	53	62	71	80	89	98	107	116	125	134	143	152	161	170	179
	28	38	47	56	65	74	83	92	101	110	119	128	137	146	155	164	173	182
F. DIRECCIÓN ORIENTADA Estos puestos por su naturaleza o tamaño están sujetos de forma amplia a: Políticas funcionales generales, dirección general para el logro de metas.	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200
	32	43	54	65	76	87	98	109	120	131	142	153	164	175	186	197	208	219
G. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Estos puestos por su naturaleza, gran complejidad y alto grado de efecto sobre los resultados de la empresa están totalmente sujetos a una guía general por parte de la más alta Dirección.	34	46	58	70	82	94	106	118	130	142	154	166	178	190	202	214	226	238
	36	49	62	75	88	101	114	127	140	153	166	179	192	205	218	231	244	257
H. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA Estrategia general de la empresa con gran volumen de recursos.	38	52	66	80	94	108	122	136	150	164	178	192	206	220	234	248	262	276
	40	56	72	88	104	120	136	152	168	184	200	216	232	248	264	280	296	312

Ahora bien, ya ubicadas estas tres tablas de la estructura __ "Hay", podemos ver un ejemplo de la valuación de un puesto con el objetivo de concluir con lo que es el perfil psicológico.

Antes que todo para valuar se debe contar con las Descripciones de los puestos obtenidos por medio de unos cuestionarios __ que maneja "Hay" para el análisis y fijación de metas. A partir de esta información se forma un comité que analizará y emitirá una puntuación a cada factor común de "Hay" apoyándose en las __ tablas guía que se mostraron anteriormente.

Veamos entonces el ejemplo, supongamos que tenemos que valuar el puesto de Jefe de personal y que en base a la Descripción se obtuvieron los siguientes datos:

1.- Habilidades (Tabla guía I)

- Es un puesto que requiere en conocimientos una especialidad en función básica, que dentro de la tabla se le __ asigna E.
- En el ámbito gerencial se le ubica en el cuadro III; la habilidad en gerencia es heterogénea porque requiere de la integración y coordinación operacional y conceptual de funciones y actividades heterogéneas en naturaleza y objetivos.
- Y en, habilidad en relaciones humanas requiere un 3, que es el manejo esencial de la relación:

Entonces el primer factor quedaría contemplado así:

E III 3

Las puntuaciones que se tienen en éste apartado son: 350, 400 y 460, aquí es donde el comité debe decidir si tiende hacia algún extremo o queda en la puntuación central. Por el momento, _
dejémoslo en el centro 400; entonces el factor en habilidades _
sería:

E III 3 400

2.- Solución conceptual de problemas (Tabla guía II)

- El marco de referencia en que se piensa está guiada por _
políticas y objetivos genéricos, que dentro de la tabla _
se asigna la F - medianamente definido.
- La exigencia de los problemas se refiere al pensamiento adaptativo, donde son situaciones diferentes, en las que _
la solución innovadora requiere un pensamiento analítico, interpretativo evaluativo y/o constructivo. Esto recae en el cuadro No. 4 en la tabla 2, quedando este factor así:

F 4 50% 6 57%

El porcentaje otorgado será decidido por el comité, dependiendo hacia dónde se carga más la exigencia de los problemas. En este caso lo dejaremos en 50%, por lo que la fórmula hasta aquí sería:

E II 3 400

F 4 (50%) 200

Habilidades

Solución conceptual de problemas.

mas.

La puntuación de 200, se obtiene de sacar el 50% del factor 2 a la puntuación otorgada al factor 1, o sea el 50% de 400.

3.- Responsabilidad por resultados (Tabla guía III)

- En la libertad para actuar, el puesto se ubica en E - Dirección, está sujeto a políticas y procedimientos amplios cubiertos por precedentes y políticas funcionales; consecución de resultados operacionales concretos, Dirección gerencial.
- La magnitud se considera media, cuadro 3.
- Y el impacto se considera compartido en el alcance de los objetivos organizacionales, por lo tanto el tercer factor quedaría:

E 3 5, con puntuación de 175, 200, 230.

Se determina el valor de acuerdo a la libertad para actuar, en éste caso se le puede dar una puntuación de 230 ya que tiende más a una F, que es Dirección orientada. Por lo que se fijaría así:

E 3 5 230

En conclusión la fórmula completa quedaría así:

E III 3 400 F 4 (50%) 200 E 3 5 230 = 830

Habilidades	Solución Conceptual	Responsabilidad	Puntuación
	de Problemas	por Resultados	

Y de ésta forma, cada puesto es valuado por el comité sin perder de vista la estructura orgánica de la empresa, asimismo la valuación se realiza de los niveles de arriba hacia abajo, cuidando que siempre exista una diferencia de 15% entre uno y otro puesto.

Ya revisada esta parte, Sánchez nos menciona que una vez obtenida la fórmula "Hay" se procede a identificar aquellos factores psicológicos que conforman cada uno de los factores del sistema "Hay". Esto se representaría de la siguiente manera:

I

Habilidades

Factores Psicológicos

Conocimientos

=

Aquellos factores, preparación, características, habilidades administrativas y habilidades sociales que permiten el conocimiento y control del puesto.

Gerencia

Relaciones

II

Solución Conceptual de Problemas

Factores Psicológicos

Complejidad y Profundidad =

Se refiere a las funciones intelectuales a partir de las cuales se resuelven los problemas del puesto.

III

Responsabilidad por Resultados

Libertad para actuar
Magnitud
Impacto

Factores Psicológicos

Factores específicos de personalidad que el puesto requiere para sus exigencias y desarrollo.

Después de obtener las fórmulas y clasificar los factores psicológicos. es aquí donde ya se puede derivar el perfil psicológico, por ej. el perfil del puesto Subgerente Administrativo, quedaría así:

SUBGERENTE ADMINISTRATIVO

<u>SABER</u>	<u>PENSAR</u>	<u>HACER</u>	TOTAL
C II 2 152	C 2 (22) 33	C 2 P 76	= 261
- Escolaridad	- Nivel Intelectual	Factores de Personalidad como:	
- Experiencia	- Funciones Intelectuales específicas	- Apego a normas	
- Nivel cultural	como:	- Tolerancia a la presión	
- Ambito Gerencial	- Sentido común	- Constancia	
- Manejo de Relaciones interpersonales.	- Atención	- Toma de decisiones	
- Etc.	- concentración	- Etc.	
	- Asimilación de experiencias.		
	- Etc.		

PERFIL DEL PUESTO
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO

I.- HABILIDADES

a) Conocimientos

Nivel escolar: Licenciatura

Cultura General

Experiencia en Subgerencias

b) Gerencia

Buena organización y control sobre la información, anticipación y previsión.

c) Relaciones

Supervisión

Actitud de Servicio

Expresión verbal

Adaptación a diversos niveles económicos.

II.- SOLUCION CONCEPTUAL DE PROBLEMAS

Nivel Intelectual medio

Capacidad de análisis y síntesis

Sentido común

Asimilación de experiencias

Detección de detalles esenciales

III.- RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS

Nivel de energía
Trabajo bajo presión
Manejo de situaciones frustrantes
Toma de decisiones
Iniciativa
Seguridad en su actuación
Toma de riesgos
Apego a normas y procedimientos
Manejo de conflictos

FORMULA "HAY"

C II 2 152, C 2 (22) 33, C 2 P 76 = TOTAL
261

Este perfil se denomina "Perfil Formal del Puesto", el cual _
pasará a ser el "Perfil Ideal del puesto" a través de ponderar _
sus factores Psicológicos, como se muestra a continuación:

PERFIL PSICOLÓGICO IDEAL

PUESTO SUBGERENTE ADMINISTRATIVO DE SUCURSAL

II.- ANÁLISIS DE RESULTADOS

A) HABILIDADES	DEF	ITM	TM	TM	SUP.
Cultura General					
Organización					
Integración de Recursos					
Control					
Actitud de Servicio					
Adaptación a Diversos Niveles Socioeconómicos					
Expresión Verbal					
Anticipación y Previsión					
Supervisión					
Liderazgo					

B) SOLUCIÓN CONCEPTUAL DE PROBLEMAS	DEF	ITM	TM	TM	SUP.
Nivel Intelectual					
Sentido Común					
Análisis Lógico de Problemas					
Capacidad de Síntesis					
Asimilación de Experiencias					
Detección de Detalles Esenciales					

C) RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS	DEF	ITM	TM	TM	SUP.
Nivel de Energía					
Trabajo Bajo Presión					
Manejo de Situaciones Frustrantes					
Toma de Decisiones					
Iniciativa					
Seguridad en su Actuación					
Toma de Riesgos					
Apego a Normas y Procedimientos					
Manejo de Conflictos					

PERFIL IDEAL:	PERFIL OBTENIDO:
---------------	------------------

En conclusión resumiendo los pasos que utilizó Sánchez para la elaboración de sus perfiles, quedaría de la siguiente manera:

- 1.- Actualizó las descripciones de puestos con apoyo de la información de los ocupantes de los mismos, de los Jefes de línea, de observaciones efectuadas y de entrevista directa.
- 2.- Valuó el puesto a través de las tablas mencionadas anteriormente: a) Habilidades (Tabla guía I), b) Solución conceptual de problemas (Tabla guía II) y c) Responsabilidad por resultados (Tabla guía III). De acuerdo al ejemplo ya citado.
- 3.- Tomó la estructura de los tres factores "Hay", para en función a éstos clasificar factores psicológicos, describiéndolos para cada área de "Hay".
- 4.- Determinó a través de consenso (ocupantes del puesto, Jefes inmediatos, grupo de psicólogos), las características psicológicas para el buen desempeño del puesto.
- 5.- Una vez identificadas las características psicológicas se procedió a la ponderación de las mismas, basándose en los rangos de la curva normal.
- 6.- De lo anterior definió dos perfiles psicológicos:
 - a) El perfil psicológico formal del puesto: conjunto de todos los factores que contempla en las tablas de "Hay"

b) El perfil psicológico Ideal del puesto: Conjunto de los factores que lo conforman, susceptibles de evaluar psicológicamente y cuya ponderación cae dentro de los cinco rangos de calificación en la distribución normal de la población.

COMENTARIOS

Como se puede apreciar las técnicas presentadas aquí, tienen el factor común de buscar la medición de las características sobresalientes de una población laboral, en función de lo cual puedan ajustarse a los requerimientos de trabajo. También puede decirse que todas estas técnicas, ofrecen una validez de contenido, ya que están enfocadas al tema o materia en sí para medir (Kerlinger, 1988).

También se puede ver que cada una ofrece posibilidades diferentes de información y aplicación según los requerimientos de la empresa. Por ejemplo, el sistema de calificación "Hay" permite evaluar el puesto de trabajo, así como perfilar las características psicológicas del mismo con la misma estructura "Hay".

Selección acertada retoma los principios de los centros de evaluación, permitiendo crear perfiles a través de dimensiones específicas conforme a las tareas que un puesto requiere, generando grupos de comportamientos, desde niveles operativos hasta niveles gerenciales.

Cleaver proporciona un panorama general de un estilo de trabajo con un estilo de comportamiento, permitiendo identificar la afinidad de ambas partes. La técnica psicométrica brinda la oportunidad de una medición en poblaciones numerosas. Por otra parte en la técnica de factores psicológicos se permite generar

varios conceptos de la conducta humana, susceptibles de ser medidos, en el puesto de trabajo.

Con todo lo anterior se considera que se han hecho esfuerzos, con su mérito propio, para realizar perfiles psicológicos de __ los puestos. Por otra parte también este nivel de estudios, invita a la participación de los psicólogos a mejorarlas, creando técnicas y sistemas cada vez más propios, pudiendo retomar experiencias a través de las técnicas aquí expuestas.

Para el propósito de este estudio se consideró la utilización de dos técnicas:

- a) Técnica Cleaver,
- b) Técnica de Factores Psicológicos,

Esto respondió a la intención de crear una complementación entre ambas y obtener perfiles psicológicos con características generales (Cleaver) y características más específicas (Factores -- psicológicos) dentro de un mismo puesto de trabajo.

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

* M E T O D O L O G I A *

M E T O D O L O G I A

5.1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

Una organización se considera como la coordinación de actividades de un grupo de personas que buscan el logro de los fines de una Institución. Esto nos indica entonces que el elemento humano es la parte más importante y esencial en toda organización, de ahí que la administración de recursos humanos juegue un papel primordial, ya que de ella depende que podamos contar con personal que proporcione beneficios a la organización, mediante sus conocimientos, experiencias y habilidades, por citar algunos elementos, así como a su adaptación e integración al medio laboral.

En toda organización, existen factores que impiden un mejor reclutamiento, selección y motivación del personal para lograr desarrollar satisfactoriamente sus funciones. Estos factores se ven disminuidos si se cuenta con un filtro adecuado de los recursos humanos dado que toda organización lucha para llegar a ser más eficiente, reducir sus costos, disminuir su rotación y tener personal más satisfecho. Una manera de alcanzar estos fines, es a través de un proceso preciso de selección.

Una acción muy importante dentro de este proceso, es la integración sistemática de los trabajadores a la estructura de pues-

tos. Así en la medida que el trabajador satisfaga sus necesidades básicas y logre nuevas posiciones, también aportará iniciativas, ideas y mayor colaboración e identificación con los objetivos de la Institución.

Las metas de selección deben enfatizar no solamente un éxito inicial, sino también una retención en el trabajo. Además de su esfuerzo positivo en una organización, una buena selección ocasiona como subsecuencia empleados más satisfechos, porque están haciendo un trabajo para el que están calificados, del cual se puede derivar un sentido de logro, y en el que se puede ver un futuro.

Por lo que dada su importancia, ésta debe garantizar el ingreso de candidatos aptos a la Institución y lograr la satisfacción en diferentes aspectos, tales como la capacitación, desarrollo, promoción, etc.

Existen problemas debido a la manera en que las decisiones de selección son típicamente tomadas, tales como la tendencia a apresurarse y contratar a alguien demasiado pronto, no decidirse a contratar, la contratación causada por ver un participante promedio después de varios deficientes y el efecto en la toma de decisión debido a la presión que ocasiona el tener que cubrir una vacante.

Es por esto, que el establecimiento de procedimientos tanto

administrativos como técnicos, tiene que ser dinámico y de común acuerdo con las necesidades que surgen de los cambios lógicos de dirección y/o políticas.

Por ello nos enfrentamos a un gran problema en el proceso de evaluación de personal en el sector público y este es que en el sistema de administración de personal, generalmente primero son emitidas las normas y después se trata de adaptar el comportamiento de los grupos humanos a quien están dirigidas dichas normas. Por lo que con esto nos damos cuenta que no existe una programación de las funciones en general a largo plazo, sino que todas se elaboran a mediano y corto plazo en base a un programa específico, siendo el área más afectada en esta situación la de recursos humanos, que debe estar en continuo cambio y adaptación a las necesidades de los programas que se llevan a cabo.

Ante tal situación, se considera pertinente realizar un estudio que apoye las acciones encaminadas al logro de una evaluación y selección de personal más objetiva, este estudio se refiere a la elaboración de perfiles psicológicos, tema sobre el que se ha hablado muy poco, pudiéndose decir que las investigaciones al respecto son escasas. Se tiene conocimiento que autores como Blum y Naylor en su libro "Psicología Industrial" hacen mención de ello (en Jiménez, 1988).

Existen algunas investigaciones con respecto a las pruebas psicológicas que se han utilizado y se utilizan actualmente,

pero son ausentes las que se refieren a un parámetro o punto de comparación que es el perfil psicológico.

Como intentos de elaboración de perfiles podrían mencionarse los estudios de Sánchez (1989) quién utiliza el sistema de descripción y valuación "Hay" para de ahí derivar un perfil psicológico, así como a Vázquez (1986) que elaboró el perfil del pasante de Ingeniería Química a través de pruebas psicométricas, también está el presente estudio que se apoya en dos técnicas para la realización de cuatro perfiles de puestos en F.N.M (Ferrocarriles Nacionales de México), dichas técnicas son H.F.J.D Cleaver y Factores Psicológicos.

Ahora bien el desarrollo que ha tenido el área de selección de personal a través de la historia de F.N.M se ha visto afectado por una falta de continuidad de la misma, dentro de esta situación nunca se elaboraron perfiles de puestos y las evaluaciones se realizaron de manera informal y con las deficiencias que esto implicaba, es hasta 1993 que se vuelve a formar un área de selección y es en esta etapa en donde una de las principales metas a realizar es la de elaborar perfiles psicológicos de los puestos. Por lo tanto surge la propuesta de elaborar los perfiles de mayor demanda y necesidad en el I.C.F (Instituto de Capacitación Ferrocarrilero), los cuales son: Celador Electricista "B" , Oficinista Extra, Maquinista de Camino e Instructor.

La razón para utilizar dos técnicas en la elaboración de los

perfiles respondió al interés de tener la mayor información posible. Se escogió la técnica Cleaver porque se consideró que esta podría proporcionar una idea general del comportamiento de requerido en el puesto de trabajo, lo que se llama estilo de trabajo, además de conjugar el modelo de conducta de una persona con el modelo de un puesto de trabajo.

Se eligió la técnica de Factores psicológicos porque se consideró que ésta podría proporcionar una idea más detallada sobre el puesto de trabajo, abarcando tres áreas generales: Intelectual, Personalidad y Habilidades. Por lo tanto el resultado de ambas técnicas se complementaría.

Además de lo anterior, es importante mencionar, que la Institución atraviesa por un momento de fuertes cambios, debidos a la situación del país, lo cual dificultó la posibilidad de emplear técnicas que implicaran mayor tiempo, así como requerimientos estadísticos, por lo tanto se consideró adecuado como primer intento la propuesta de técnicas más sencillas, que de hecho se manejaron de alguna manera desde la formación del área de selección y que han respondido a las fuertes urgencias de selección de forma rápida y satisfactoria.

Por último se consideró importante que en este apartado se partiera con un resumen de las Descripciones de puestos que se van a perfilar (la información completa se incluye en el anexo 4), ya que como se mencionó estos son la base para llevar a cabo la

elaboración de los perfiles psicológicos, veamos dicho resumen:

MAQUINISTA DE CAMINO: Las funciones principales del maquinista de camino consisten en la operación o manejo de locomotoras, apegándose estrictamente al reglamento establecido, con un alto grado de atención (visual y auditiva), coordinación visomotora y resistencia física. Con la necesidad de un manejo interpersonal diplomático y con capacidad de subordinación. Es un puesto de alto riesgo en accidentes.

INSTRUCTOR: Las funciones principales del Instructor consisten en ser un facilitador del proceso enseñanza-aprendizaje, con alta capacidad de relación interpersonal (persuasión) y de habilidades tales como expresión verbal, planeación, organización análisis y síntesis entre otras, así como de conocimientos de instrucción.

OFICINISTA EXTRA: Su función principal consiste en apoyar a un jefe en actividades administrativas, dando atención al público, teniendo cuidado en el manejo de documentos, se requiere discreción, capacidad para el trabajo de rutina, precisión y rapidez manual, conocimientos de ortografía, archivo, taquigrafía y redacción, así como capacidad de servicio. Este puesto puede implicar actividades secretariales, mensajería o apoyo en captación de datos.

CELADOR ELECTRICISTA "B": Su función principal consiste en el conocimiento y reparación (mantenimiento correctivo y preventivo) de instalaciones eléctricas de telecomunicación de las vías ferroviarias. Se requiere atención, concentración, capacidad para el trabajo a detalle, capacidad de subordinación y de trabajo en equipo, así como habilidad numérica y manual. Se basa en conocimientos de electricidad. El puesto implica cierto grado de riesgos en accidentes, así como momentos de trabajo bajo presión.

De acuerdo a este planteamiento del trabajo, surgen los siguientes Objetivos :

5.2 OBJETIVOS DEL PRESENTE ESTUDIO

Es función del psicólogo del trabajo adaptar y otorgar flexibilidad en el manejo de sus técnicas y/o instrumentos y en su caso crearlas en base a las necesidades de la organización en la cual colabora, cuya satisfacción guíe a un crecimiento y mayor productividad.

Por lo tanto el presente trabajo tiene como objetivo principal obtener resultados de evaluación menos subjetivos, a través de elaborar perfiles psicológicos "tipo", de aquellos puestos susceptibles de ser evaluados.

Derivado de lo anterior, se cuenta con objetivos específicos como serían:

a) En busca de tratar de unificar ciertos criterios de selección que la empresa disponga de una carpeta de evaluación, a través de concentrar por puesto de trabajo, cuatro documentos:

- 1.- Descripción del puesto,
- 2.- Perfil psicológico del puesto,
- 3.- Pruebas psicológicas a utilizar,
- 4.- Formato del reporte psicológico correspondiente.

b) Contribuir al desarrollo individual y grupal de los ocupantes de los puestos, así como de las finalidades y objetivos de la Institución, a través de precisar factores psicológicos en los puestos de trabajo.

b) Derivado de todo lo anterior buscar mayor sensibilización de la importancia de la participación del psicólogo en la empresa.

Veamos ahora el método y el procedimiento utilizado.

5.3 METODO

Como se mencionó anteriormente se utilizaron las técnicas --- Cleaver y Factores psicológicos. En donde en la primera se trata de observación y recolección de datos a través de una entrevista escrita, en la segunda técnica hablamos de un método de _ consenso para definir los factores psicológicos del puesto (Kerlinger, 1988).

a) Sujetos:

La población que se seleccionó para llevar a cabo el estudio se conformó básicamente por un ocupante destacado de cada -- puesto a perfilar, así como de su jefe inmediato. La elección de la persona destacada fué en base al criterio del jefe. No se tomaron en cuenta variables tales como sexo, edad, escola ridad y estado civil (siendo esta información indistinta), ya que no son significativas para este estudio.

A manera de ilustración de cómo se conformó la población se presenta el siguiente cuadro:

S U J E T O S

PARA AMBAS TECNICAS LA POBLACION ESTUVO CONFORMADA DE LA SIGUIENTE MANERA:

PUESTO	PERSONAS	EDAD	SEXO	ESCOLARIDAD
OFICINISTA EXTRA	Jefe de Capacitación Admtiva.	45 años	M	Derecho
	Secretaria de área	25 años	F	Comercio
CELADOR ELECTRI- CISTA "B"	Subjefe de Vías y Telecomuni- caciones.	40 años	M	Ing.Electrónica
	Celador Electricista "B"	20 años	M	Secundaria
MAQUINISTA DE CAMINO	Jefe de Capacitación Técnica	60 años	M	Secundaria
	Maquinista de camino	37 años	M	Secundaria
INSTRUCTOR	Jefe de Capacitación Técnica	60 años	M	Secundaria
	Instructor	36 años	M	Secundaria

b) Material:

Se utilizaron las Descripciones de puestos, el cuestionario H.F.J.D y lápices.

c) Escenario:

Una parte de la aplicación de las técnicas se llevó a cabo en las oficinas de los Jefes de área, otra parte en la oficina de selección de personal, siendo todas ellas ventiladas y con buena iluminación.

5.4 PROCEDIMIENTO

Se solicitó cooperación a los Jefes de área, explicándoles de qué se trataba el estudio, una vez estando de acuerdo, se seleccionaron los puestos a perfilar: Celador Electricista "B", Instructor, Maquinista de camino y Oficinista extra. Posteriormente se elaboraron formatos de descripciones de los puestos seleccionados, mismos que se enviaron a los jefes de área para que los llenaran.

Ahora bien para la Técnica Cleaver se concertó día y hora con los Jefes de área, así como con el ocupante destacado del puesto, para que ambos llenaran el cuestionario H.F.J.D, posteriormente en consenso se dió un puntaje para cada uno de los 24 reactivos del cuestionario, los cuales indican el grado de importancia de las características de cada puesto (esto con orientación del psicólogo). Una vez requisitada la forma se

procedió a su calificación bajo las instrucciones que se muestran en el anexo 5. De todo esto resultaron los siguientes datos por puesto de trabajo:

Questionario H.F.J.D Cleaver

NOMBRE _____
 PUESTO QUE OCUPA DEICINISTA EXTRA
 FECHA _____

1. MUY BAJO 2. BAJO 3. SUAVEMENTE 4. ALTO 5. MUY ALTO

<p>1. <u>4</u> LEAL EN SU TRABAJO EN DETALLE</p> <p>3. <u>3</u> HABILIDAD PARA TRABAJAR CON MAQUINARIA Y EQUIPOS DE LAS FABRILAS BAJO SU RESPONSABILIDAD</p> <p>3. <u>3</u> PERSISTENCIA PARA TRABAJAR EN FORMA CONTINUA EN TRABAJOS DE AUTOM.</p> <p>3. <u>3</u> HABILIDAD PARA ORGANIZAR DIFERENTES TIPOS DE GENTE</p> <p>3. <u>3</u> NECESIDAD DE SER DIPLOMATICO Y COOPERATIVO</p> <p>2. <u>2</u> DECISION PARA ACTUAR SIN PRECEDENTES</p> <p>2. <u>2</u> CREATIVIDAD PARA CENAR NUEVAS IDEAS</p> <p>3. <u>3</u> HABILIDAD PARA INICIAR RELACIONES CON EXTRAÑOS</p> <p>4. <u>4</u> CONSTANCIA DE SEGUIR UN PATRON DE TRABAJO ESTABLECIDO</p> <p>3. <u>3</u> NECESIDAD DE TENER AL JEFE DISPONIBLE PARA AYUDA</p> <p>3. <u>3</u> SEGURIDAD Y DOMINIO DEL IDIOMA PARA SABERSE CON FUERZA</p> <p>3. <u>3</u> CAPACIDAD DE SEGUIR UN SISTEMA A LA PERFECCION</p>	<p>3. <u>3</u> HABILIDAD PARA RESOLVER CUALQUIER PROBLEMA</p> <p>3. <u>3</u> INSEGURIDAD DE PERMANECER EN UN MISMO LUGAR DE TRABAJO</p> <p>4. <u>4</u> HINDO Y EQUIDISTANCIA EN TRABAJO REPETITIVO</p> <p>3. <u>3</u> CAPACIDAD PARA HACER FRENTE A INTERRUPCIONES Y CAMBIOS DURANTE EL TRABAJO</p> <p>3. <u>3</u> SER CAUTELOSO AL CALCULAR RIESGOS</p> <p>3. <u>3</u> PODER MOTIVACIONAL PARA HACER QUE LA GENTE ACTUE</p> <p>2. <u>2</u> HABILIDAD PARA SUPERAR OBJECIONES</p> <p>2. <u>2</u> VISION PARA PLANEAR A FUTURO EN GRAN ESCALA</p> <p>2. <u>2</u> HABILIDAD PARA PERSUADIR A OTROS HACIA NUESTRO PUNTO DE VISTA</p> <p>3. <u>3</u> CAUTELOSO EN LA TOMA DE DECISIONES QUE PUEDEN SENTAR PRECEDENTE</p> <p>3. <u>3</u> PACIENCIA PARA SEGUIR INSTRUCCIONES DE TALLERES</p> <p>3. <u>3</u> SATISFACCION PARA MANTENERSE AL NIVEL DEL PUESTO AL QUE LLEGA</p>
--	--

	M	A	D	D
1	14	15	1	13
2	17	15	2	14
3	20	15	5	15
4	19	15	4	16

ED

CON DESCRIPCION:

NOMBRE _____
 PUESTO QUE SOLICITA CELADOR ELECTRICISTA "B"
 FECHA _____

VALOR CUAL DE LOS SIGUIENTES FACTORES "HUMANOS" DEL TRABAJO PARA REVELAR SU IMPORTANCIA RELATIVA EN LA EJECUCION DEL TRABAJO. CIRCULE EL No. APROPIADO PARA CADA FACTOR DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA:
 1 - MUY BAJO 2 - BAJO 3 - SIGNIFICATIVO 4 - ALTO 5 - MUY ALTO

<p>4 - CONCENTRACION EN TRABAJO DE DETALLES</p> <p>2 - HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES IMPOPULARES DE LAS TAREAS BAJO SU RESPONSABILIDAD</p> <p>4 - FLEXIBILIDAD PARA TRABAJAR EN FORMA CONTINUA EN TRABAJO DE RUTINA</p> <p>2 - HABILIDAD PARA ORGANIZAR DIFERENTES TIPOS DE GENTE</p> <p>3 - NECESIDAD DE SER DIPLOMATICO Y COOPERATIVO</p> <p>3 - DECISION PARA ACTUAR EN PRECEDENTES</p> <p>2 - CREATIVIDAD PARA GENERAR NUEVAS IDEAS</p> <p>3 - HABILIDAD PARA HACER RELACIONES CON EXTERNOS</p> <p>3 - CONSTANCIA DE SEGUIR UN PATRON DE TRABAJO ESTABLECIDO</p> <p>3 - NECESIDAD DE TENER AL JEFE DISPONIBLE PARA AYUDA</p> <p>2 - SEGURIDAD Y DOMINIO DEL IDIOMA PARA ESPRIMIRSE CON FLUIDEZ</p> <p>3 - CAPACIDAD DE SEGUIR UN SISTEMA A LA PERFECCION</p>	<p>3 - HABILIDAD PARA RESOLVER CONFLICTOS HUMANOS</p> <p>4 - NECESIDAD DE PERMANECER EN UN MISMO LUGAR DE TRABAJO</p> <p>4 - RITMO Y COORDINACION EN TRABAJO REPETITIVO</p> <p>4 - CAPACIDAD PARA HACER FRENTE A INTERRUPTONES Y CAMBIOS DURANTE EL TRABAJO</p> <p>3 - SER CAUTELOSO AL CALCULAR RIESGOS</p> <p>2 - PODER MOTIVACIONAL PARA HACER QUE LA GENTE ACTUE</p> <p>3 - HABILIDAD PARA SUPERAR DIFICULTADES</p> <p>2 - VISION PARA PLANEAR A FUTURO EN GRAN ESCALA</p> <p>2 - HABILIDAD PARA PERSUADIR A OTROS HACIA NUESTRO PUNTO DE VISTA</p> <p>3 - CAUTELOSO EN LA TOMA DE DECISIONES QUE PUEDEN SENTAR PRECEDENTE</p> <p>4 - PACIENCIA PARA SEGUIR INSTRUCCIONES DE OTROS</p> <p>4 - SATISFACCION PARA MANTENERSE AL NIVEL DEL PUESTO ACTUAL</p>
--	---

JOB DESCRIPTION:

	R	A	B	D	D
D	16	18	2	11	39
F	16	18	4	22	20
B	23	18	5	27	17
C	19	18	1	5	66
	77				

NOMBRE _____
 PUESTO QUE SOLICITA MOJINISTA DE CAMINO
 FECHA _____

VALOR CUAL DE LOS SIGUIENTES FACTORES "HUMANOS" DEL TRABAJO PARA REVELAR SU IMPORTANCIA RELATIVA EN LA EJECUCION DEL TRABAJO. CIRCULE EL No. APROPIADO PARA CADA FACTOR DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA:
 1 - MUY BAJO 2 - BAJO 3 - SIGNIFICATIVO 4 - ALTO 5 - MUY ALTO

<p>4 - CONCENTRACION EN TRABAJO DE DETALLES</p> <p>3 - HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES IMPOPULARES DE LAS TAREAS BAJO SU RESPONSABILIDAD</p> <p>3 - FLEXIBILIDAD PARA TRABAJAR EN FORMA CONTINUA EN TRABAJO DE RUTINA</p> <p>2 - HABILIDAD PARA ORGANIZAR DIFERENTES TIPOS DE GENTE</p> <p>3 - NECESIDAD DE SER DIPLOMATICO Y COOPERATIVO</p> <p>3 - DECISION PARA ACTUAR EN PRECEDENTES</p> <p>2 - CREATIVIDAD PARA GENERAR NUEVAS IDEAS</p> <p>2 - HABILIDAD PARA HACER RELACIONES CON EXTERNOS</p> <p>3 - CONSTANCIA DE SEGUIR UN PATRON DE TRABAJO ESTABLECIDO</p> <p>3 - NECESIDAD DE TENER AL JEFE DISPONIBLE PARA AYUDA</p> <p>2 - SEGURIDAD Y DOMINIO DEL IDIOMA PARA ESPRIMIRSE CON FLUIDEZ</p> <p>4 - CAPACIDAD DE SEGUIR UN SISTEMA A LA PERFECCION</p>	<p>3 - HABILIDAD PARA RESOLVER CONFLICTOS HUMANOS</p> <p>3 - NECESIDAD DE PERMANECER EN UN MISMO LUGAR DE TRABAJO</p> <p>4 - RITMO Y COORDINACION EN TRABAJO REPETITIVO</p> <p>3 - CAPACIDAD PARA HACER FRENTE A INTERRUPTONES Y CAMBIOS DURANTE EL TRABAJO</p> <p>5 - SER CAUTELOSO AL CALCULAR RIESGOS</p> <p>2 - PODER MOTIVACIONAL PARA HACER QUE LA GENTE ACTUE</p> <p>3 - HABILIDAD PARA SUPERAR DIFICULTADES</p> <p>1 - VISION PARA PLANEAR A FUTURO EN GRAN ESCALA</p> <p>2 - HABILIDAD PARA PERSUADIR A OTROS HACIA NUESTRO PUNTO DE VISTA</p> <p>5 - CAUTELOSO EN LA TOMA DE DECISIONES QUE PUEDEN SENTAR PRECEDENTE</p> <p>4 - PACIENCIA PARA SEGUIR INSTRUCCIONES DE OTROS</p> <p>3 - SATISFACCION PARA MANTENERSE AL NIVEL DEL PUESTO ACTUAL</p>
--	---

JOB DESCRIPTION:

	R	A	B	D	D
D	5	17	2	17	28
F	13	17	4	24	26
B	20	17	7	18	68
C	24	17	7	43	92
	77				

NOMBRE _____
PUESTO DE TRABAJO: INSTRUCTOR
 FECHA: _____

ESTADÍSTICA DE LAS CALIFICACIONES NUMÉRICAS DE LOS TRABAJADORES EN LAS DIFERENTES ESCALAS DE CALIFICACIONES DE EFECTIVIDAD EN LA EJECUCIÓN DE LOS TRABAJOS QUE SE LE ASIGNAN PARA CADA FACTOR DE EFECTIVIDAD EN LAS SIGUIENTES ESCALAS

	1. MUY BAJO	2. BAJO	3. MODERATIVO	4. ALTO	5. MUY ALTO
3 - CONCENTRACION EN TRABAJO DE DETALLE				4 - HABILIDAD PARA RESOLVER CONFLICTOS HUMANOS	
5 - HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES IMPULSIVAS DE LAS TAREAS BAJO RESPONSABILIDAD				2 - INEFICIENCIA EN EL MANEJO DE LOS RECURSOS DE TRABAJO	
2 - PERSISTENCIA PARA TRABAJAR EN FORMA CONTINUA EN TRABAJO DE ROTURA				2 - RITMO Y COORDINACION EN TRABAJO GRUPATIVO	
4 - HABILIDAD PARA CARGAR DE DIFERENTES TIPOS DE GENTE				3 - EFECTIVIDAD PARA HACER FRENTE A INTERFERENCIAS Y CAMBIOS DURANTE EL TRABAJO	
3 - NECESIDAD DE SER COMPLETO Y COOPERATIVO				3 - SER CAUTELOSO AL CALIFICAR RIESGOS	
3 - DECISION PARA ACTUAR SIN PRECEDENTES				4 - PODER MOTIVACIONAL PARA HACER QUE LA GENTE ACTUE	
3 - CREATIVIDAD PARA GENERAR NUEVAS IDEAS				4 - HABILIDAD PARA SUPERAR DEFECCIONES	
4 - HABILIDAD PARA INICIAR RELACIONES CON ESTRANJOS				3 - VISION PARA PLANEAR EL FUTURO EN GRAN ESCALA	
5 - CONSTANCIA DE SEGUIR UN PATRON DE TRABAJO ESTABLECIDO				5 - HABILIDAD PARA PERSUADIR A OTROS HACIA UN BUEN PUNTO DE VISTA	
2 - NECESIDAD DE TENER AL JEFE RESPONSABLE PARA AYUDA				3 - CAUTELOSO EN LA TOMA DE DECISIONES QUE PUEDEN SENTAR PRECEDENTE	
1 - SEGURIDAD Y DOMINIO DEL IDIOMA PARA ENTENDERSE CON EL CLIENTE				3 - PACIENCIA PARA SEGUIR INSTRUCCIONES DE TALLERES	
4 - CAPACIDAD DE SEGUIR UN SISTEMA A LA PERFECCION				3 - SENSIBILIDAD PARA MANTENERSE AL NIVEL DEL PUESTO ACTUAL	

	A	B	C	D	E
M	22	19	3	15	65
1	26	10	6	30	80
2	14	10	15	25	25
3	14	10	15	25	25

176

AÑO DE SERVICIO:

Con lo que respecta a la Técnica de Factores psicológicos, tomando en cuenta las Descripciones de puesto, en consenso los psicólogos del área propusieron factores psicológicos susceptibles de ser evaluados. Dichos factores se conformaron de varias fuentes tales como: Investigaciones similares, Pruebas psicológicas. Literatura de psicología y otros más del criterio de los psicólogos del área. Una vez determinados los mismos se clasificaron en tres áreas principales: A) Capacidad Intelectual, B) Personalidad y C) Aptitudes y Habilidades. A su vez de éstas áreas generales se clasificaron factores específicos correspondientes a las mismas, sin olvidar que todo esto fué por puesto de trabajo, de todo esto resultando el siguiente cuadro:

FACTORES PSICOLOGICOS

A R E A S			
PUESTOS	CAPACIDAD INTELLECTUAL	PERSONALIDAD	APTITUDES Y HABILIDADES
CELADOR ELECTRICISTA "B"	Planeación Aprendizaje Discriminación visual Razonamiento analítico Discriminación visual con trabajo motor Discernimiento y trabajo de rutina	Apego a las normas Constancia Responsabilidad Comportamiento bajo presión Capacidad de trabajo en equipo	Habilidad numérica Lectura de escalas Integración visual Coordinación visomotora Comprensión y Discernimiento
MAQUINISTA DE CAMINO	"	Capacidad para el trabajo a detalle Apego a normas y lineamientos Capacidad para el trabajo de rutina Adaptación al medio	Coordinación visomotora Comprensión y Discernimiento Detección de fallas Habilidad numérica Memoria Manejo de claves Atención y concentración
OFICINISTA EXTRA (SECRETARIA)	"	Constancia Capacidad para el trabajo a detalle Capacidad de relación inter-personal Iniciativa	Memoria Expresión idiomática Comprensión y Discernimiento Precisión Manual Manejo de claves
INSTRUCTOR	"	Persuasión Capacidad de relación inter-personal Flexibilidad Iniciativa Capacidad de decisión Autosuficiencia Creatividad	Expresión Idiomática Comprensión y Discernimiento Memoria Rendimiento en la lectura

El siguiente paso importante consistió en definir los mismos tarea no muy fácil ya que algunas definiciones se tomaron bajo percepciones personales tanto de los psicólogos del área como de algunos autores y ésto implicó por consiguiente aspectos _ subjetivos, sin embargo se consideró importante buscar estas _ definiciones ya que como lo menciona Jiménez (1988) de aquí se determinan los mismos y se lleva a cabo la ponderación que per_ mita obtener el perfil ideal del puesto y por consiguiente de algún criterio se tiene que partir. Bien una vez aclarada esta parte veamos como quedaron dichas definiciones:

DEFINICION DE LOS FACTORES PSICOLOGICOS :

AREAS GENERALES:

CAPACIDAD INTELECTUAL:

Capacidad del individuo para pensar abstractamente, enfocando sus conocimientos y habilidades hacia el aprovechamiento de _ los medios y recursos para el desarrollo del trabajo asignado, (Terman, 1921).

PERSONALIDAD:

Se refiere a los aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente, tales como: estabilidad emocional, motivación, juicio social, etc. que le permiten incorporarse al medio laboral, así como a las diferentes situaciones, ya sean cotidianas o _ imprevistas. (1)

1.- Grados (1988).

APTITUDES Y HABILIDADES:

Capacidad física y mental para desempeñar una actividad de acuerdo a las características que exige la misma. (2)

FACTORES ESPECIFICOS:

- PLANEACION:

Prever pautas de acción y proporcionar normas con el propósito de establecer objetivos, disponiendo de los instrumentos, medios y recursos necesarios para lograr el desarrollo del trabajo. (3)

- APRENDIZAJE:

Proceso por el cual se adquieren y establecen nuevas pautas de conducta o se modifican las ya existentes a través de las experiencias que permiten responder ante situaciones conocidas o no. (1)

- DISCRIMINACION VISUAL:

Captar el modelo total de un objeto por medio de la representación mental de sus partes y características más significativas (2).

- RAZONAMIENTO ANALITICO:

Capacidad de identificar las partes de un problema a fin de descubrir las causas y efectos, que permitan emitir un juicio acertado sobre el mismo.(4)

2.- Consenso entre Psicólogos del área,

3.- Jiménez (1988),

4.- Contreras (1993).

- DISCRIMINACION VISUAL CON TRABAJO MOTOR:

Es la representación mental de las partes de un objeto y coordinación ojo-mano en una situación de espacio-tiempo.(2)

- DISCERNIMIENTO Y TRABAJO DE RUTINA:

Es la capacidad para realizar trabajo de manera continua y estable sin requerir de cambios.(5)

- APEGO A NORMAS:

Modo de comportamiento que manifiesta acato, reconocimiento y aceptación tanto de las personas investidas de autoridad como de los valores y normas relevantes para el funcionamiento y la permanencia en la organización laboral.(5)

- CONSTANCIA:

Es la capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria, de forma permanente con mínimos cambios.(5)

- RESPONSABILIDAD:

Cumplimiento de las actividades encomendadas, realizándolas oportunamente y sin necesidad de presión.(3)

- COMPORTAMIENTO BAJO PRESION:

Capacidad de mantener contactos interpersonales favorables en condiciones adversas. Es el comportamiento descrito en términos de un ambiente antagónico donde existen una cantidad de obstáculos como: Incertidumbre, riesgos, solución de problemas objeciones entre otros.(4)

5.- Manual Cleaver (1992).

- CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO:

Compromiso que se establece hacia los compañeros y funciones _ del puesto a fin de cooperar para el logro de objetivos.(2)

- CAPACIDAD PARA EL TRABAJO A DETALLE:

Comportamiento caracterizado por la dedicación de tiempo, es- fuerzo e iniciativa al trabajo sistemático y de especializa- ción, buscando la calidad del mismo.(5)

- ADAPTACION AL MEDIO:

Se entenderá como el equilibrio en el estado de ánimo, expre- sión de afectos y grado de sociabilidad, superando de esta ma- nera obstáculos, dificultades o inconvenientes, expresando _ las actividades y actitudes apropiadas a los eventos que se presenten y, en caso contrario a su sentir, presentar un re- pectorio que induzca al establecimiento claro de situaciones o criterios.(3)

- CAPACIDAD DE RELACION INTERPERSONAL:

Disposición para intercambiar todas las formas de expresión (actitudes, pensamientos, percepciones) con personas y grupos que integran al medio laboral.(3)

- INICIATIVA:

Dar inicio o proponer trabajos, planes o formas de acción.(3)

- PERSUASION:

Es la habilidad de motivar a los demás para lograr el tipo de

comportamiento que se desea.(5)

- FLEXIBILIDAD:

Disposición para adaptarse a las exigencias del ambiente laboral, adecuando al mismo, el pensamiento y las actitudes.(2)

- CAPACIDAD DE DECISION:

Elección del curso de acción apropiado ante situaciones de emergencia, imprevistos o en circunstancias cotidianas.(3)

- AUTOSUFICIENCIA:

Ser capaz de realizar actividades sin supervisión estricta y directa.(4)

- CREATIVIDAD:

Dar existencia a algo fuera de lo habitual o común, mostrando inquietud por aportar nuevas ideas.(3)

- HABILIDAD NUMERICA:

Es la realización de operaciones aritméticas de una manera rápida y exacta.(3)

- LECTURA DE ESCALAS:

Habilidad en la lectura del material gráfico que se requiere en los trabajos de Ingeniería y otras ocupaciones técnicas análogas.(6)

- INTEGRACION VISUAL:

Habilidad para visualizar la forma como quedaría un objeto ensamblado de acuerdo con instrucciones, sin tener presente un modelo en que basarse.(6)

- COORDINACIÓN VISOMOTORA:

Implica habilidad para controlar los movimientos ojo-mano de una manera progresiva y exacta en situaciones en que estos movimientos deben ser orientados y reajustados de acuerdo con los resultados que se van observando.(6)

- COMPRESION Y DISCERNIMIENTO:

Es la capacidad para evaluar problemas cotidianos o imprevistos de manera objetiva y práctica, tomando en cuenta la información y experiencias adquiridas, así como la lógica y el sentido común.(7)

- DETECCION DE FALLAS:

Habilidad para detectar las imperfecciones en una serie de artículos manufacturados, haciéndolo rápidamente y con exactitud, (6)

- MEMORIA:

Conservación de hechos y experiencias acontecidos que pueden actualizarse en función de un estímulo y/o de una asociación mental.(7)

7.- Manual Wais (1985).

- MANEJO DE CLAVES:

Capacidad para utilizar claves o códigos de manera rápida y exacta en el trabajo de oficina.(6)

- ATENCIÓN Y CONCENTRACION:

Función que permite la capacidad de un evento o hecho dentro de un conglomerado, desechando del campo de la percepción aquella información tentativamente poco determinante en la solución de problemas o realización de las tareas. Así mismo, mantenerse constante en la realización de una tarea, efectuándola aún ante distractores comunes y novedosos del medio.(6)

- EXPRESION IDIOMATICA:

Es el dominio del idioma y la habilidad en el manejo de procesos propios de la dinámica de ideas, tanto en la expresión oral como escrita.(6)

- RENDIMIENTO EN LA LECTURA:

Habilidad para comprender e interpretar lo escrito con fluidez y claridad.(6)

Ya definidos los factores se estableció un formato para graficar lo que podría ser el Perfil Ideal de cada puesto. Para llevar a cabo esta gráfica se determinaron siete rangos de ponderación según la curva de distribución normal de Gaus (Sánchez 1989). Esta ponderación se realizó conjuntamente entre cada Jefe de área, el ocupante del puesto y el psicólogo. Dichos rangos fueron: Deficiente (DEF), Abajo del término medio (ATM), Término medio bajo (TMB), Término medio (TM), Término medio alto (TMA), Superior al Término medio (STM) y Superior (SUP).



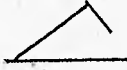
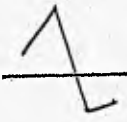
Toda la información anterior nos permitió llegar a los siguientes resultados:

5.5 RESULTADOS DEL ESTUDIO

En la técnica Cleaver se graficó el perfil del puesto en el formato Management and Motivation Guide Cleaver, sin embargo para efectos de mejor ilustración se decidió hacer un concentrado de estos perfiles, así como la clasificación entre el estilo del puesto y el estilo personal de comportamiento.

Con lo que respecta a la técnica Factores psicológicos estos quedaron ubicados en cada puesto de trabajo y ya ponderados se hicieron sus gráficas correspondientes, todo lo anterior quedaría entonces como se muestra a continuación:

PERFILES PSICOLOGICOS SEGUN LA TECNICA CLEAVER:

PUESTOS	ESTILO DE PUESTO FACTOR HUMANO	ESTILO PERSONAL DE COMPORTAMIENTO
A.- CELADOR ELECTRICISTA "B" 	OPERACIONAL	ESPECIALISTA
B.- MAQUINISTA DE CAMINO 	PRECISIÓN	CAUTELOSO
C.- OFICINISTA EXTRA 	PACIENCIA	SERVICIO
D.- INSTRUCTOR 	VENTAS	HABILIDAD DE CONTACTOS

Como siguiente paso veamos la interpretación de la gráfica de la técnica Cleaver.

TECNICA CLEAVER :

CELADOR ELECTRICISTA "B"

Estilo de puesto Factor Humano:

La situación de trabajo requiere de la concentración sobre ___ cosas, ideas, conceptos o equipos en un ambiente libre de antagonismos, implica en general la operación de equipo, recopilación de hechos o el desempeño de labores de oficina u operacionales, es necesario el desarrollo de habilidades especiales para la realización de operaciones que se repiten consistentemente. Debe ser capaz de participar en equipos de trabajo.

Estilo personal de comportamiento:

Persona controlada y paciente, que actúa con moderación y premeditación. Destacan el cuidado y la concentración, igual es amable y llevadera, planea con cuidado su trabajo, es adaptable a su grupo de amistades.

MAQUINISTA DE CAMINO :

Estilo de puesto Factor Humano:

El trabajo requiere de un examen cuidadoso y minucioso de los riesgos antes de tomar cualquier curso de acción. El ocupante _ de este puesto debe estar dispuesto a adaptarse en el trato con otros de manera diplomática. Debe ser un individuo sistemático y ordenado, actuando siempre en forma predeterminada, reservado debe moldearse al comportamiento que su superior espera de él. Es un puesto de detalles, atención y precisión. Se debe seguir los procedimientos establecidos y ser sumamente precavidos.

Estilo personal de comportamiento:

La persona tiende a ser un seguidor apegado al orden y los _ sistemas. Toma decisiones basadas en hechos conocidos o procedimientos establecidos. En todas sus actividades, trata meticulosamente de apegarse a los estándares, ya sea por sí mismo o _ por los demás.

OFICINISTA EXTRA:

Estilo de puesto Factor Humano:

El ambiente en el que se desarrolla este puesto es de un clima predecible. El trabajo tiene muy poca variación. La actividad de resolución de problemas será de naturaleza sencilla. El ciclo de actividades es corto siendo igualmente corto el período de entrenamiento necesario. Se requiere de discreción en el

manejo de documentos, una actividad de servicio y paciencia.

Estilo Personal de comportamiento:

La persona tiende a ser constante y paciente en la realización de la tarea. En general esta persona dirigirá sus habilidades y experiencias hacia áreas que requieren especialización, ecuánime bajo las presiones, busca estabilizar su ambiente y reacciona negativamente ante los cambios bruscos.

INSTRUCTOR

Estilo de puesto Factor Humano:

el puesto requiere influenciar y motivar de una manera positiva a las demás personas, para que presenten conductas que favorezcan el buen desempeño en sus puestos de trabajo. La habilidad de contactos es primordial. La presión por resultados es considerable, se requiere reaccionar rápidamente al cambio, es un puesto con variedad y con pocos precedentes de actuación.

Estilo personal de comportamiento:

Tiende a buscar a la gente con entusiasmo y chispa. Es una persona abierta que despliega optimismo contagioso y trata de ganarse a la gente a través de la persuasión y de un acercamiento emotivo. Le gusta la variedad y puede adaptarse rápidamente a los cambios e imprevistos. Le gustan los retos, se maneja por resultados, obteniéndolos a través de la motivación hacia los demás.

PERFILES PSICOLOGICOS SEGUN LA TECNICA FACTORES PSICOLOGICOS

PERFIL

CELADOR ELECTRICISTA " B "

CAPACIDAD INTELCTUAL

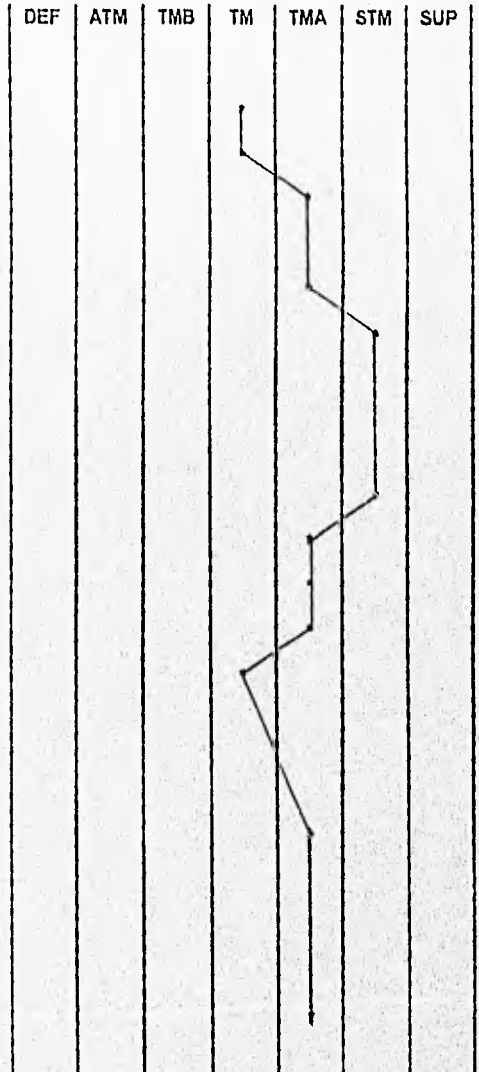
- Planeación
- Aprendizaje
- Discriminación Visual
- Razonamiento Analítico
- Discriminación Visual con Trabajo Motor
- Discernimiento y Trabajo de Rutina

PERSONALIDAD

- Apego a las normas
- Constancia
- Responsabilidad
- Comportamiento bajo presión
- Capacidad de Trabajo en Equipo

APTITUDES Y HABILIDADES

- Habilidad numérica
- Lectura de escalas
- Integración Visual
- Coordinación Visomotora
- Compresión y Discernimiento



PERFIL

MAQUINISTA DE CAMINO

CAPACIDAD INTELLECTUAL

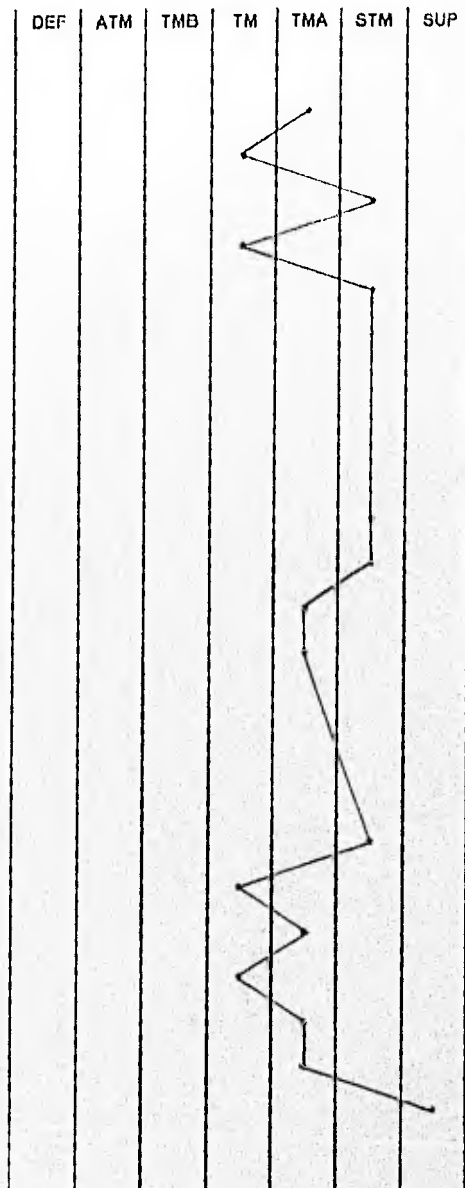
- Planeación
- Aprendizaje
- Discriminación Visual
- Análisis y Síntesis
- Discriminación Visual con Trabajo Motor
- Discernimiento y Trabajo de Rutina

PERSONALIDAD

- Capacidad para el Trabajo a detalle
- Apego a normas y lineamientos
- Capacidad para el trabajo de rutina constante
- Adaptación al medio

APTITUDES Y HABILIDADES

- Coordinación Visomotora
- Compresión y Discernimiento
- Detección de fallas
- Habilidad Numérica
- Memoria
- Manejo de claves
- Atención y Concentración



PERFIL

OFICINISTA EXTRA

CAPACIDAD INTELLECTUAL

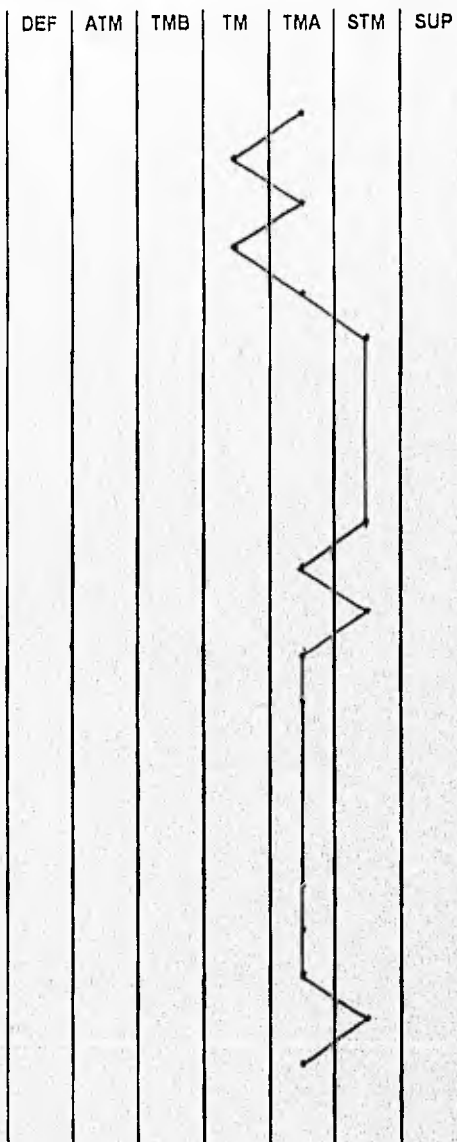
- Planeación
- Aprendizaje
- Discriminación Visual
- Abstracción
- Discriminación Visual con Trabajo Motor
- Discernimiento y Trabajo de Rutina

PERSONALIDAD

- Constancia
- Capacidad para el trabajo a detalle
- Apego a normas
- Capacidad de relación interpersonal
- Iniciativa

APTITUDES Y HABILIDADES

- Memoria
- Expresión Idiomática
- Comprensión y Discernimiento
- Pre cisión Manual
- Manejo de Claves



PERFIL

INSTRUCTOR

CAPACIDAD INTELLECTUAL

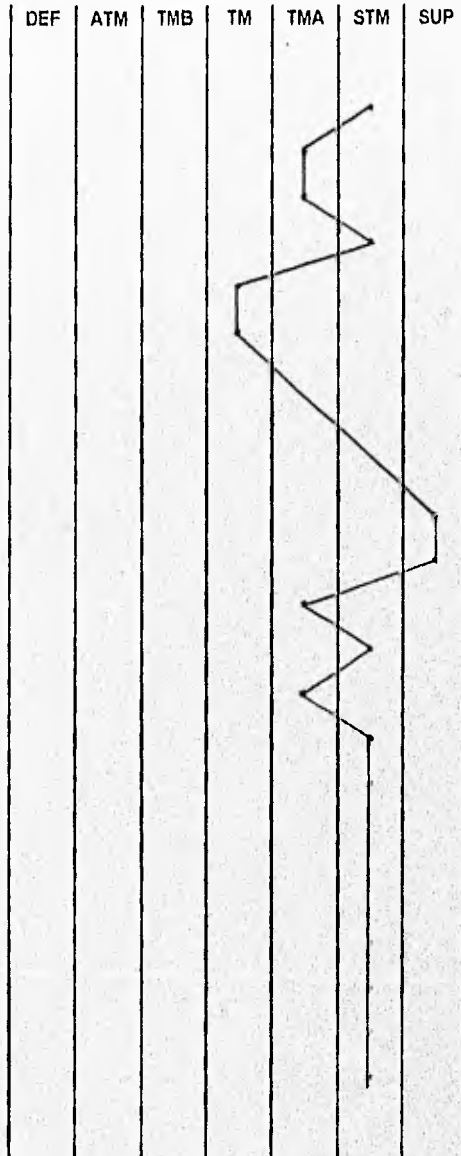
- Planeación
- Aprendizaje
- Discriminación Visual
- Análisis Síntesis
- Discriminación Visual con Trabajo Motor
- Discernimiento y Trabajo de Rutina

PERSONALIDAD

- Persuasión
- Capacidad de relación Interpersonal
- Flexibilidad
- Iniciativa
- Capacidad de decisión
- Autosuficiencia
- Creatividad

APTITUDES Y HABILIDADES

- Expresión Idiomática
- Comprensión y Discernimiento
- Memoria
- Rendimiento en la Lectura



INTERPRETACION DE LAS GRAFICAS DE LA TECNICA DE FACTORES PSI-
COLOGICOS:

CELADOR ELECTRICISTA "B":

En el área intelectual , discernimiento y trabajo de rutina se ubica en STM, discriminación visual, razonamiento analítico y discriminación visual con trabajo motor en TMA y en TM planeación y aprendizaje. En el área de personalidad: apego a _ normas en STM, constancia, responsabilidad y comportamiento _ bajo presión en TMA, así como capacidad de trabajo en equipo en TM. En el área de aptitudes y habilidades: se ubicaron en TMA todos los factores, siendo éstos: habilidad numérica, integración visual, coordinación visomotora, comprensión, discer nimiento y lectura de escalas.

MAQUINISTA DE CAMINO:

De acuerdo al alto grado de riesgo en accidentes que implica este puesto se puede observar que en el área de capacidad intelectual, destacan los factores de discriminación visual, dis-- criminación visual con trabajo motor y discernimiento con trabajo de rutina con una ponderación de STM, seguido de la capacidad de planeación en TMA y al final aprendizaje, análisis y síntesis en TM. En el área de personalidad se encuentra capacidad para el trabajo a detalle, así como apego a normas y li neamientos en STM, capacidad para el trabajo de rutina y adaptación al medio en TMA. En el área de aptitudes y habilidades está en SUP atención y concentración, coordinación visomotora en STM, en TMA detección de fallas, memoria y manejo de cia--

ves y en TM comprensión, discernimiento y habilidad numérica.

OFICINISTA EXTRA:

Este puesto en el área de capacidad intelectual, discernimiento y trabajo de rutina se ubica en el mayor rango STM, planeación discriminación visual y discriminación visual con trabajo motor en TMA, aprendizaje y abstracción en TM. En el área de personalidad, constancia y apego a normas se ubican en STM, capacidad para el trabajo a detalle, capacidad de relación interpersonal e iniciativa en TMA. En el área de aptitudes y habilidades, precisión manual en STM y manejo de claves, memoria, expresión idiomática, así como comprensión y discernimiento en TMA.

INSTRUCTOR:

En el área de capacidad intelectual destacan la planeación y el análisis, síntesis, así como discernimiento y trabajo de rutina en TM. En el área de personalidad destacan los factores de persuasión y capacidad de relación interpersonal, ubicados en el rango de SUP. Posteriormente iniciativa, autosuficiencia y creatividad en STM. Por otra parte flexibilidad y capacidad de decisión en TMA. En el área de aptitudes y habilidades se ubican en STM todos los factores siendo éstos: expresión idiomática, comprensión y discernimiento, memoria y rendimiento en la lectura.

ahunado a todo lo anterior, conforme a los perfiles psicológicos, se eligieron las pruebas psicológicas que podrán evaluar dichas características del perfil y se elaboró su respectivo _ formato de Reporte, con lo cual se conformó la carpeta de evaluación (dichos formatos se presentan en en anexo 6).

Por último se consideró interesante anexar un resumen de estudios similares, así como de empresas que elaboran perfiles _ de puestos, con la finalidad de ubicar la información con el _ contexto que le rodea.

INVESTIGACIONES RELACIONADAS:

Autor: Jiménez Rendón María (1988)

Nombre de la Tesis: "Proceso de selección en una Dependencia
del Sector Público"

Técnica para elabo-
rar perfiles : Factores Psicológicos

Sector : Público

Resumen de procedimiento:

En función al catálogo Institucional de puestos se clasificó _ puestos por funciones similares y en consenso se transcribieron las características y requisitos de las Descripciones de puestos resultantes a características Psicológicas, llamadas factores ___ Psicológicos, susceptibles de ser medidos a través de pruebas ___ psicológicas.

Resumen de Resultados:

Se obtuvo un manual de perfiles psicológicos "Tipo", desde ni veles operativos hasta gerenciales. Esto permitió contar con elementos menos subjetivos para la evaluación y selección de personal. Por otra parte se aclara como limitación la falta de tratamiento estadístico del estudio, quedando éste como un intento para ser mejorado por posteriores investigaciones.

Autor : Sánchez Romero Ma.Eugenia (1995)
Nombre de la Tesis: "Rasgos de personalidad como un Instrumento en el proceso de selección del candidato a agente del Ministerio Público"
Técnica para elaborar perfiles : Psicométrica con el Test "16 FP" y análisis de la prueba proyectiva "Machover".
Sector : Público

Resumen de procedimiento:

Se concentraron 500 evaluaciones con las pruebas "16 FP" y "Machover" a través del análisis de tendencia central y del análisis de varianza, determinándose las características de personalidad predominantes en aspirantes al puesto, para compararlas con el perfil Ideal establecido por el Instituto Nacional de Ciencias Penales.

Resumen de Resultados:

Se encontró correspondencia positiva entre las características de los candidatos y del perfil ideal para agentes del Ministerio Público. Se obtuvo un perfil real con las siguientes características: Son personas astutas, analíticas y objetivas, aunque a veces se dejan llevar por aspectos sentimentales mostrando sus afectos y emociones. En cuanto a rasgos agresivos tienden a manejar la autoridad.

Como limitación plantea que se usaron solamente dos pruebas psicológicas, lo cual no permitió tener más información de los candidatos (por ej. en el área Intelectual). Otro aspecto fué que existe mínima información sobre servidores públicos encargados de la administración de justicia y que por consiguiente el estudio brinda la oportunidad de abrir puertas a la investigación.

Tesis : Contreras Ceballos Ma. del Carmen (1993)
Nombre de la Tesis: "Propuesta para la elaboración de perfiles de puestos en una Institución Bancaria"
Técnica : Cleaver
Sector : Privado

Resumen de procedimiento:

Se aplicó el cuestionario H.F.J.D de la Técnica cleaver al Jefe de área y al ocupante del puesto a perfilar, unificando resultados con la orientación del Psicólogo y pudiendo con esto elaborar un perfil psicológico del puesto (ideal).

Resumen de Resultados:

Se obtuvo el perfil psicológico "Tipo" en la Institución Bancaria, además de quedar como la propuesta de una Técnica a utilizar. Sus alcances y limitaciones fueron: el tiempo de aplicación es corto, se puede comparar el perfil del puesto con el perfil personal en término de los factores DISC, proporciona información enfocada a aspectos de la empresa. Sus limitaciones es _ que necesita complementarse con pruebas de habilidad Intelectual además de que si no se cuenta con preparación suficiente con respecto al Instrumento, la información se puede ver parcializada por sólo cuatro características.

EMPRESAS QUE ELABORAN PERFILES PSICOLOGICOS:

Empresa : Grupo Azul S.A de C.V
Giro : Prestadora de Servicios de Cemento Cruz
Azul S.A de C.V
Tiempo de realizar selección de personal : 10 años
Tiempo de elaborar Perfiles Psicológicos : 4 años
Técnica : Consenso
Nombre y Cargo del Informante : Elizabeth Contreras
Analista de Reclutamiento y Selección.

Resumen de Procedimiento:

- 1.- Se recibe la requisición de personal,
- 2.- Se revisa la Descripción del puesto,
- 3.- Se transcriben los datos anteriores a información psicológica de las características de personalidad requeridas para ocupar el puesto. Esto a través de consenso entre los psicólogos del área.
- 4.- Se obtiene el perfil.

Empresa: : Cervecería Modelo S.A de C.V
Giro : Industrializadora de Cerveza
Tiempo de realizar
selección de personal : 10 años
Tiempo de elaborar
Perfiles Psicológicos : 2 años
Técnica : Cuestionario de selección acertada
Nombre y Cargo
del Informante : Magdalena Bustamante
Supervisor de evaluación

Resumen de Procedimiento:

- 1.- Se recibe la requisición de personal,
- 2.- Se revisa la Descripción del puesto,
- 3.- Se afinan detalles de las características de personalidad
vía telefónica con los requisitantes,
- 4.- Se transcribe la información anterior a información psicológica, en consenso con los psicólogos del área (dos personas)
- 5.- Se obtiene el perfil psicológico.

Empresa : Instituto Mexicano del Petróleo
Giro : Prestadora de Servicios a Petróleos Mexicanos
Tiempo de realizar selección de personal : 15 años
Tiempo de elaborar Perfiles Psicológicos : 3 años
Técnica : Consenso
Nombre y Cargo del Informante : Ethel de Dios
Jefe de Reclutamiento y Selección.

Resumen de Procedimiento:

Se adaptó el cuestionario de selección acertada (correspondiente a la Técnica de selección acertada) a las características particulares de la empresa y en función a lo anterior se determinó un perfil global en donde sólo se añaden aspectos específicos de los puestos que solicitan personal, las características base son: Apego a normas, superación, autodiciplina, trabajo bajo presión, y si se trata de puestos gerenciales se añaden características tales como coordinación de personal, capacidad de supervisión de liderazgo etc. Es importante mencionar que en esta empresa se toma mucho en cuenta su cultura y valores y que la gente que ingresa a ella debe estar en coincidencia con la misma (por ej. que la gente sea casada por las dos leyes).

Empresa : Cadbury S.A de C.V.
Giro : Elaboración de refrescos y bebidas
Tiempo de realizar selección de personal : 10 años
Tiempo de elaborar Perfiles Psicológicos : 4 años
Técnica : Diccionario de Sistema de Competencias
Nombre y Cargo del Informante : Kioko Tsuru
Gerente de planeación de Recursos Humanos.

Resumen de Procedimiento:

Desde hace 10 años en Cadbury Shuet (Londres) se elaboró un Diccionario de características de personalidad desde puestos operativos hasta gerenciales, sin olvidar los valores y misión de la empresa. Este Diccionario se elaboró a través del análisis factorial y hace 4 años se utiliza en Cadbury de México. Las características definidas en este diccionario pretenden ubicar a las personas que disponen de mejor potencial de desarrollo. En resumen una vez recibida la requisición de personal se dirigen a dicho Diccionario para ubicar el puesto y sus características psicológicas, pudiéndose decir que este funciona como un catálogo de perfiles psicológicos de puestos.

La información presentada hasta este momento nos permite llegar a las siguientes conclusiones:

CONCLUSIONES

Con respecto a los antecedentes de selección de personal en F.N.M (Ferrocarriles Nacionales de México) se considera que es de suma importancia que éste establezca su propia área de evaluación y sin importar el número de sus trabajadores que se elaboren sus propios perfiles de puestos, llevando con ésto una selección más acertada de su personal.

Definitivamente se cree que esta labor no la puede cumplir adecuadamente la S.C.T (Secretaría de Comunicaciones y Transportes) que realiza evaluaciones psicológicas de apoyo para Ferrocarriles, ya que no cuenta en medida suficiente con las características específicas de los puestos de F.N.M.

Por lo anterior se cree que el proyecto del área de selección de personal del I.C.F (Instituto de Capacitación Ferrocarrilera) que surgió hace dos años, sí puede ser un inicio importante para evaluar en un futuro a toda el área de F.N.M. Claro está que para que esto se lleve a cabo se requiere de dar mayor atención y apoyo al área, en cuanto a su normatividad, procedimientos y políticas. Sin embargo a lo anterior la actividad realizada en el I.C.F ha llegado a dar bases sobre necesidades y características específicas de la población de F.N.M.

Con respecto al estudio realizado en el I.C.F se puede decir que en términos generales el proceso de evaluación y las técni-

cas utilizadas han sido razonablemente adecuadas, de acuerdo ___ con los principios, criterios, normas administrativas y psicoló- gicas que en materia de selección de personal son aplicables.

Tanto la Técnica Cleaver, como la de Factores Psicológicos ___ pudieron dar bases sobre las características psicológicas que ___ se requieren en los puestos perfilados. Asimismo complementando los resultados de ambas, recordando que Cleaver nos dió aspec-- tos generales del puesto y Factores psicológicos los específicos se llegó a las siguientes observaciones, por puesto de Trabajo:

CELADOR ELECTRICISTA "B":

En su estilo general el puesto requiere de una persona con ca- pacidad para el trabajo especializado, controlada, que a su vez pueda tolerar cierta presión. En sus características específicas resalta la capacidad de constancia, de trabajo en equipo, así co- mo de las habilidades numérica y coordinación visomotora.

MAQUINISTA DE CAMINO:

En su estilo general el puesto requiere de una persona cuida-- dosa, precavida, constante. En sus características específicas ___ resaltan la atención, concentración, coordinación visomotora, a- pego a normas y discriminación visual. Es importante la buena ___ condición física y la capacidad de adaptación al medio, en el ___ sentido de controlar impulsos y situaciones de estrés que puedan propiciar accidentes.

OFICINISTA EXTRA:

En su estilo general se requiere de una persona con capacidad de servicio y del trabajo constante. En sus características específicas destacan la coordinación visomotora fina, el apego a estándares de trabajo y la capacidad de discernimiento.

INSTRUCTOR:

En su estilo general se requiere de una persona con capacidad de relación interpersonal, tiene que ser persuasivo en la venta de ideas. En sus características específicas destacan la iniciativa, expresión idiomática, planeación, abstracción, autosuficiencia y creatividad.

Puede decirse que estos perfiles resultantes corresponden a las necesidades mencionadas anteriormente en el resumen de las Descripciones de puestos.

Otro aspecto importante es que los puestos como maquinista de camino y Celador electricista "B", reflejaron ser de alto riesgo en accidentes y en donde los requerimientos de seguridad son muy importantes.

Una vez obtenidos estos perfiles se piensa que una manera de poder evaluar su efectividad sería a través de dos aspectos:

a) Se puede llevar a cabo periódicamente una evaluación de desem

peño con lo cual se puede corroborar si las características definidas por los perfiles psicológicos en efecto fueron determinantes para ver un mediano a alto desempeño, partiendo del principio de que si la gente está bien seleccionada será productiva y dará buenos resultados en el puesto de trabajo. b) el segundo aspecto puede ser a través de la observación, por ejemplo en el puesto de maquinista de camino el ver disminuidos accidentes puede hacer inferir que en parte importante influyen las características de atención y concentración del perfil psicológico.

Con respecto a los datos que se anexaron sobre estudios similares, así como de empresas que elaboran perfiles psicológicos, se apreciaron las siguientes similitudes y diferencias con el presente estudio:

Con la Tesis de Jiménez como aspectos similares se vio que la Técnica de Factores Psicológicos también careció de una validez de constructo y se apoyó en una validez de contenido, por otra parte el introducir sistemas de evaluación al sector público implica ciertas controversias en el proceso de selección ya que éste muchas veces es percibido como un trámite más y todavía se vé mucho las preferencias y favoritismos. Igualmente se presenta la necesidad de elaborar un catálogo de puestos, con sus perfiles psicológicos. Con respecto a las diferencias se puede decir que Jiménez elabora un perfil psicológico para varios puestos de trabajo, mientras que en este estudio por la especificidad de los puestos se requirió un perfil psicológico por puesto.

En la Tesis de Contreras en donde utiliza la Técnica Cleaver se puede decir que se comparte que esta técnica facilitó el acceso a las Jefaturas, ya que requiere de poco tiempo y es práctica, también proporciona un panorama general del puesto, como diferencias podría mencionarse que el sector Privado dá un mayor empuje a los estudios del área de Recursos Humanos. Aspecto del cual el sector Público apenas está en inicios.

Por último en la Tesis de Sánchez, en donde elabora un perfil con la Técnica Psicométrica se puede decir que se coincide con la alta necesidad de elaborar perfiles psicológicos en el sector Público y en donde se dispone de muy poca información con respecto a antecedentes de estudios similares. Como diferencia básica se puede decir que en la Técnica que se utilizó, ya que como se mencionó se aplicó la Técnica psicométrica que implica un estudio estadístico de determinada población, además de utilizar la prueba proyectiva "Machover" para determinar aspectos tales como: agresión, adaptación al medio, ansiedad y en general aspectos patológicos, por tratarse de un estudio en el ámbito de la seguridad pública.

Por otra parte con respecto a los datos de las empresas que elaboran perfiles psicológicos se pudo apreciar que tanto Grupo Azul como el IMP elaboran sus perfiles básicamente en un trabajo de consenso, de la misma manera como se llevan a cabo en el I.C.F DE FNM, aspecto que no se comparte con Cervecería Modelo y Cadbury, ya que éstas empresas cuentan con Instrumentos más

elaborados y sobre todo con adaptaciones de acuerdo a su empresa, partiendo ambas de su cultura y misión.

No obstante a lo anterior, es notable el avance que en materia de selección de personal se ha podido observar, ya que la aplicación de las Técnicas psicológicas es obligatoria para el ingreso de personal dentro del sector público y por lo que respecta a esta dependencia (I.C.F de F.N.M) se cuenta ya con 900 evaluaciones (de 1993 a la fecha), mismas que han sido desde niveles operativos tales como secretarias, celadores, oficinistas extras, intendencia, maquinistas, garroteros, niveles medios como instructores hasta ejecutivos como Jefes de Capacitación.

También en agosto del años pasado se solicitó al I.C.F se evaluaran 160 personas de nuevo ingreso para el área de Servicios Especiales de F.N.M, así como a 140 personas ya trabajando en el área, para fines de diagnóstico.

Por otra parte es necesario que un sistema de selección de personal sea actualizado, investigando y desarrollando nuevos instrumentos y técnicas de evaluación.

Es muy importante que la empresa cuente con sus propios instrumentos de evaluación, llevando a cabo estandarizaciones y adecuaciones sobre las características propias de la misma y se piensa que el psicólogo sí esta en la capacidad de poder lle

Var a cabo dichas gestiones, pero para ello se requiere de iniciativa, empuje de deseos de crear algo a donde se llegue a colaborar, sin importar el sector Público o Privado el psicólogo debe tener una mente proactiva, esforzándose por dar un lugar a la Psicología en la Organización, a través de la preparación, actualización, profesionalismo y buen desempeño en la misma.

Veamos ahora los alcances y limitaciones que se presentaron en la realización de este estudio.

ALCANCES Y LIMITACIONES

Como limitaciones se puede decir que los instrumentos utilizados (cuestionario H.F.J.D Cleaver y Factores Psicológicos) no cubrieron normas estadísticamente estrictas. Ya que aunque el cuestionario Cleaver, fué sometido a estudios de confiabilidad y validez por J.P. Cleaver Company a partir de 1959 con buenos resultados (Vega,1993), dichos estudios se realizaron en la población norteamericana.

Por consiguiente en nuestra población no se han reportado estudios de estandarización, aunque ya se ha utilizado dicho instrumento en varias empresas mexicanas (Canalizo, 1994).

Con lo que respecta a la Técnica de Factores Psicológicos, esta es una Técnica apoyada en el juicio o criterio de un grupo de personas contando con validez de contenido (Kerlinger, 1988), pero careciendo al igual que Cleaver de validez de constructo, es decir no se construyeron a través de estudios de comparación teórica.

También en la técnica de Factores Psicológicos, en la definición de los mismos, algunos se hicieron por consenso o se tomaron de autores bajo su propia concepción, por lo cual se piensa que esto nos lleva a aspectos subjetivos y nos hace más difícil la medición de los Factores.

Por otra parte debido a las cargas de trabajo el estudio se vió un tanto parcializado en cuanto a las alternativas de las Técnicas a utilizar, se tuvo que elegir por consiguiente lo ___ que resultara más breve y de fácil acceso a las áreas a perfilar (Jefaturas).

Con respecto a la población que se utilizó esta fué muy reducida, por lo cual los perfiles obtenidos no se pueden generalizar, ya que éstos sólo son válidos unicamente para la muestra de este estudio.

Sin embargo a los puntos anteriores se considera que el principal logro de este estudio es dar inicio a la elaboración de ___ los perfiles psicológicos de los puestos del I.C.F, también ___ el contar con una carpeta de evaluación permite tener una estructura que puede irse enriqueciendo para más adelante tener un catálogo de puestos, tomando en cuenta aspectos administrativos (como sueldos y salarios, Descripciones etc.), así como ___ las implicaciones psicológicas del mismo.

También el crear perfiles psicológicos, permite dar cierta ___ sensibilización al I.C.F de la importancia de evaluar a una persona en función a sus cualidades y potencialidades. Lo cual habla del valor que tiene el recurso humano como el principal recurso que crea el crecimiento de la empresa.

Por otra parte de acuerdo a lo anterior se recomienda que _ en la Técnica de Factores Psicológicos se lleven a cabo defini ciones operacionales que faciliten y hagan más objetiva su medición, asimismo que se amplie la muestra a perfilar tomando_ en cuenta más ocupantes de los puestos, lo cual permitirá mayor generalización del perfil psicológico obtenido.

Y por último en la medida de lo posible se adaptan Instrumen tos para la elaboración de perfiles, de acuerdo a las caracte_ rísticas de la empresa, ya que ésto permitirá tener perfiles psicológicos más cercanos a la cultura, misión y realidad de la misma.

* A N E X O S *

A N E X O 1.- BREVE RESEÑA HISTORICA DE FERROCA-
RRILES NACIONALES DE MEXICO.

FERROCARRILES NACIONALES, SUS INICIOS:

La historia de la construcción y organización de los FNM se remonta los primeros tiempos del México independiente, unos años después de que en Inglaterra se pusiera en servicio el primer -- tren de pasajeros en 1830 (1).

En este período, se dispuso, por decreto del general Anastasio Bustamante (1837), la construcción del primer ferrocarril en México. Sin embargo, para dicha culminación hubieron de transcurrir grandes acontecimientos en la vida de nuestro país, como -- guerras civiles, intervenciones extranjeras y hasta un pretendido imperio.

Fué hasta finales de 1876 cuando asumiendo el poder, el general Porfirio Díaz impulsó la construcción de caminos, ferrocarriles y telégrafos, (Idem).

En el primer período del presidente Díaz (1876 - 1880) hubo gran actividad entre concesionarios extranjeros para la construcción de líneas férreas en el país. Construyéndose definitivamente en 1908 la Empresa Ferrocarriles Nacionales de México, al fusionarse en una sola compañía y bajo el control del gobierno, los

1.- Gerencia de Comunicación Social de F.N.M, 1987.

dos grandes sistemas del Ferrocarril Central Mexicano (inaugurado en 1884) y del Ferrocarril Nacional de México (puesto en servicio en 1903) y en donde el control financiero y la administración de los recursos humanos queda a cargo respectivamente de los poderosos consorcios norteamericanos, la Standard Oil Co. y la Casa Speyer, (Ibid).

Tiempo después la Revolución Mexicana en 1910 tuvo grandes y graves repercusiones en esta empresa, y no fué sino hasta consolidarse el gobierno de Carranza y restablecerse la paz en el territorio nacional, que empezó a normalizarse la situación de los ferrocarriles, iniciándose la reconstrucción de vías y edificios, lo mismo que la renovación de equipo; devolviendo en 1922 (por el gobierno de Plutarco Elías Calles) los intereses y capital a la compañía privada de Ferrocarriles Nacionales de México, aunque conservando el gobierno su condición de accionista mayoritario, (Ibid).

Se dictó en 1937 un acuerdo a cargo del presidente Lázaro Cárdenas, expropiando los bienes de la compañía de F.N.M. y en 1938 se expide una nueva ley que crea la administración obrera de F.N.M., quedando la responsabilidad y la dirección de esa empresa en manos de los obreros ferrocarrileros; asimismo la administración de los recursos humanos queda a dicha disposición.

Una vez más, la situación de ferrocarriles se vió gravemente afectada con la 2da. Guerra Mundial, ya que era prácticamente el único transporte responsable de exportar al país del Nor-

te, grandes cantidades de materias primas provenientes de toda América Latina, ocasionándole, durante estos movimientos de carga, serios daños en sus instalaciones y equipos (Urias y Palacio 1987).

Ya concluida esta guerra a principios de 1947 la administración de ferrocarriles procedió bajo el acuerdo del presidente Miguel Alemán, a elaborar un programa de mejoras para rehabilitar el sistema ferroviario.

Se continúan estos trabajos durante el gobierno del presidente Ruiz Cortines (1952-1958) poniéndose en servicio diversas bodegas, talleres, obras de carácter social como hospitales y centros deportivos.

Surge también el interés por la formación técnico profesional de los trabajadores ferrocarrileros, en consecuencia se crea una nueva política para el reclutamiento, formación, integración y promoción del personal. Se funda así, en 1957 el Instituto de Capacitación Ferrocarrilera (Convenio del Instituto de Capacitación Ferrocarrilera, 1957).

Este Instituto fue creado, como se menciona anteriormente, con el objetivo de fomentar e impulsar el aprendizaje y formación del personal en todas las áreas propias de la empresa.

De esta manera, se le da importancia a la actividad humana

en el desarrollo de la organización, enfatizando la preparación de los trabajadores en el área técnica y siendo selectiva la __ formación a nivel de desarrollo humano.

A través de los años, éste Instituto así como otros departamentos han experimentado cambios en sus políticas; algunos han implementado métodos más funcionales o han visualizado la creación de nuevas áreas, sin embargo, éste no ha sido el caso de __ la Administración de Recursos Humanos, el cual durante años, ha conservado sus departamentos (aunque con diferentes nombres), viéndose un tanto debilitado tras los cambios constantes de las Administraciones, que no logran consolidar y heredar la estructura de Ferrocarriles Nacionales de México.

A N E X O 2.- ANALISIS DE PUESTOS

EJEMPLO DE UN ANALISIS DE PUESTO

1. Puesto:

¿Cuál es el nombre del puesto que ocupa actualmente?

¿Cuánto tiempo lleva en él?

¿Cuál es el número de empleados en el puesto?

¿Cuánto tiempo lleva usted en la empresa?

¿Hay en la empresa otros puestos muy semejantes al suyo?

¿Cuáles son esos puestos?

¿Cuál es la diferencia?

2. Ubicación:

¿En qué departamento, sección o taller está ubicado su puesto?

¿Cuál es el puesto inmediato superior al suyo?

¿Cuál es el puesto inmediato inferior al suyo?

¿Cuáles son los puestos bajo su mando?

¿Qué número de trabajadores tiene bajo su mando?

¿Cuál es su jornada normal de trabajo?

3. Reporta:

¿A quién reporta diariamente su trabajo?

Jefe inmediato

para

Jefe superior

para

Reporta además a:

para

4. Relaciones internas:

¿Cuáles son las relaciones permanentes internas de su puesto?

Ascendentes

puestos sobre su nivel

Descendentes

puestos bajo su nivel

Horizontales

puestos de su mismo nivel

5. Relaciones externas:

¿Cuáles son las relaciones externas de su puesto?

¿Con quién?

¿Para qué?

¿Con qué frecuencia?
(en porcentaje)

6. Descripción genérica:

Describa brevemente en qué consiste su trabajo, que función cubre y qué finalidad tiene.

7. Descripción específica:

a. ¿Qué actividades diarias y constantes realiza en su puesto?

(Qué, cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué)

Horas aproximadas

b. ¿Qué actividades periódicas realiza en su puesto?

(Repetidas a intervalos regulares)

Horas

Frecuencia

c. ¿Qué actividades eventuales realiza en su puesto?

Frecuencia

- d. ¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades? _____
 ¿Cuáles son? _____

8. Especificación del puesto:

¿Qué conocimientos requiere para desempeñar su puesto?

	¿Qué?	¿Para qué?	25%	50%	75%	100%
Leer y escribir	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Operaciones aritméticas	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Taquigrafía	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Mecanografía	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Contabilidad	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Manejo de máquinas	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Dibujo	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Idiomas	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Otros	_____	_____	_____	_____	_____	_____

9. Escolaridad:

¿Qué grado escolar mínimo se requiere en el puesto? _____

	1	2	3	4	5	6	¿Cuál?
Primaria	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Secundaria	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Preparatoria o equivalente	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Carrera corta	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Carrera profesional	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Carrera técnica	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Oficio (número de años)	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

10. Experiencia:

- a. ¿Cuál es la experiencia previa que usted ha tenido?
- | | ¿En qué puestos? | ¿Cuánto tiempo? |
|---------------------|------------------|-----------------|
| Fuera de la empresa | _____ | _____ |
| | _____ | _____ |
| | _____ | _____ |

Dentro de la empresa _____

- b. ¿De qué puesto pasó al actual?

- c. ¿Después de qué tiempo de entrar a ocupar el puesto actual considera usted que un nuevo empleado desempeñará eficientemente sus labores?

Días _____ Meses _____
 Semanas _____ Años _____

11. Criterio:

¿Exige el criterio para realizar su trabajo?

- a. ¿Interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina establecida? _____ . Explique _____

 b. ¿Qué usted mismo lo organice diariamente en forma distinta? _____
 Explique _____

 c. ¿Que organice o prepare diariamente el trabajo de otros? _____
 Explique _____

 d. ¿Qué tome decisiones y/o resuelva problemas? _____ Señale cuáles _____

Toma de decisiones y/o resolución de problemas:

	Rutinarios	Importantes	Diffíciles	Trascendentales
Eventualmente	()	()	()	()
Con poca frecuencia	()	()	()	()
Frecuentemente	()	()	()	()
Constantemente	()	()	()	()

12. Iniciativa:

El puesto exige iniciativa:

- a. Normal a todo trabajo ()
 b. Eventualmente sugerir métodos, mejoras para su trabajo ()
 c. Aportar mejoras y procedimientos para otros puestos ()
 d. Aportación parcial en la creación de nuevos sistemas, métodos y procedimientos ()

- e. Dedicarse total y esencialmente a labores de creación y nuevas ideas ()
 f. En caso de que se le presente algún problema ¿quién lo resuelve?
 Ud. mismo _____
 Su supervisor _____
 El jefe del departamento _____
 Otra persona _____ ¿Quién? _____

13. Requisitos para el puesto:

- a. Exige el puesto algún requisito acerca de
 ¿sexo? _____ ¿edad? _____ ¿estado civil? _____
- b. ¿Qué características físicas o psíquicas exige el puesto?

	%		%
Resistencia física	_____	Habilidad manual	_____
Percepción	_____	Habilidad mecánica	_____
Memoria	_____	Razonamiento	_____
Creatividad	_____	Expresión oral	_____
Expresión escrita	_____	Don de mando	_____
- c. ¿Qué aptitudes y características especiales exige el puesto?
 ¿Cuáles? _____
- d. ¿Exige el puesto

atención concentrada intermitente?	()	%
atención concentrada constante?	()	_____
atención dispersa?	()	_____

	intermitente?	constante?
esfuerzo visual	_____	_____
esfuerzo auditivo	_____	_____

14. Responsabilidad:

- a. Bienes: _____ ¿Qué o cuáles?
 Papelería _____
 Archivo _____
 Mobiliario _____
 Despacho _____
 Maquinaria y/o aparatos _____
 Herramientas _____
 Dinero _____ Cantidad \$ _____
 Documentos _____ Cantidad \$ _____
 ● al portador _____ ¿Cuáles?
 ● nominativos _____ ¿Cuáles?
 Posibilidad de pérdida _____ Remota _____ Fácil _____
 Señale cuáles _____

- b. Trámites: Para considerar este punto, debe tomar en cuenta los posibles actos o circunstancias que, en el ejercicio normal de su trabajo y debido a algún error involuntario, perjudique a su trabajo, su departamento, otro departamento o a la empresa, hasta que dicho error sea descubierto.
 Monto económico aproximado \$ _____
 Tipo de trámite _____

Causa del daño _____

Probabilidad de que ocurra _____

Actividad involuntaria que lo causa _____

c. Supervisión

- ¿Realiza usted en su puesto alguna supervisión? _____

	Señale de qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Instantánea	_____	_____	_____
Indirecta	_____	_____	_____
Esporádica	_____	_____	_____

 ¿Qué trabajos supervisa? _____

- d. Discreción: ¿Tiene usted, en el desempeño de su puesto, acceso a datos confidenciales? _____ Señale cuáles.

		25%	50%	75%	100%
Métodos y procesos de fabricación	()	_____	_____	_____	_____
Proyectos nuevos	()	_____	_____	_____	_____
Cambio de materiales	()	_____	_____	_____	_____
Planos y diseños	()	_____	_____	_____	_____
Políticas generales de la empresa	()	_____	_____	_____	_____
Políticas de ventas	()	_____	_____	_____	_____

¿Qué clase de daño podría causar su indiscreción? _____

¿Podría deducirlos en el desarrollo de sus labores fácilmente? _____

¿Por qué? _____

- e. Contactos con el público: En el desempeño de su puesto ¿tiene usted contactos con el público? _____

	¿Con quiénes?	Frecuencia
_____	_____	_____

¿Qué daños puede ocasionar el dar un trato inadecuado a estas personas? _____

15. Clima de trabajo:

a. ¿Cómo considera usted el medio en el que se desarrollan sus labores?

Bien ventilado _____ % aproximado
Frio _____ Caliente _____ Templado _____
Extremoso _____
Iluminado _____
Ruidoso _____

b. ¿En que posición se desarrollan sus labores?

De pie _____ Sentado _____ Caminando _____
Agachado _____ Otras posturas _____

c. ¿Cómo considera usted su trabajo?

Muy monótono _____ Normal _____
Rutinario _____ Variado e interesante _____

16. Riesgos y enfermedades:

En el desempeño de sus labores ¿a qué riesgos o accidentes considera usted que se expone? Enumérelos.

Tipo de lesión: _____

Causas: _____

% Frecuencia	Número de días de gravedad
_____	_____
_____	_____

ANALIZO _____

REVISO _____

FECHA _____

**A N E X O 3.- EJEMPLO DE UN PERFIL PSICOLOGICO
DE PUESTO.**

- 1.- Nivel Intelectual
- 2.- Atención y Concentración
- 3.- Habilidad numérica
- 4.- Grado de exactitud
- 5.- Tolerancia a la presión
- 6.- Actitud de servicio
- 7.- Cautela ante riesgos
- 8.- Trato amable



Claves de Interpretación:

- SUP - Superior
- STM - Superior al Término Medio ----- 1
- TMA - Término Medio Alto ----- 2
- TM - Término Medio ----- 3
- TMB - Término Medio Bajo ----- 4
- ITM - Inferior al Término Medio ----- 5
- DEF - Deficiente

PERFIL PSICOLOGICO DEL PUESTO DE CAJERO

A N E X O 4.- DESCRIPCIONES DE PUESTOS

F-1

DESCRIPCION DEL PUESTO

Nombre del puesto: CELADOR ELECTRICISTA "B"

1.- Descripción Genérica:

Describe brevemente en qué consiste el trabajo, que función cubre y que finalidad tiene:
Atender en una zona todo lo relativo a líneas e instalaciones de Telecomunicaciones, reparando cables, aparatos eléctricos y realizando soldadura eléctrica; así como actividad de Carpintería, pintura y herrería, dando mantenimiento preventivo y correctivo, con el fin de procurar el buen funcionamiento de dichas instalaciones.

2.- Descripción específica:

Actividades diarias:

Salir a recorrer su trabajo asignado, efectuando inspección ocular, trazando el tramo recorrido y reportando desperfectos en donde se requiera mayor personal y herramienta.

Actividades periódicas:

Intervenir en el arreglo de daños de otros sistemas cuando se le ordene.

3.- ESPECIFICACION DEL PUESTO

Escolaridad	primaria	()	carrera técnica	()
	secundaria	(X)	área Electricidad	
	preparatoria	()	carrera profesional	()
			área _____	

Conocimientos o habilidades específicas requeridas de acuerdo al puesto:

Conocimientos generales sobre electricidad, soldadura, carpintería, pintura, herrería.

- Habilidad numérica.
- Habilidad manual

Experiencia mínima deseable: Seis meses.

Riesgos o accidentes a que se exponen:

Riesgos	Tipo de lesión	causas	% frecuencia
<u>Físico</u>	<u>Quemaduras</u>	<u>Cables o tomas</u>	<u>30</u>
<u></u>	<u></u>	<u>de corriente</u>	<u></u>
<u></u>	<u></u>	<u>(Volt).</u>	<u></u>

Responsabilidad por la seguridad de otros:

Muy alta Alta Mediana Baja Muy baja

Supervisión recibida:

Frecuente Eventual Ocasional

Responsabilidad de supervisar

Muy alta Alta Mediana Baja Muy baja

Contacto con otras personas:

- Poco o ningún contacto excepto con sus asociados inmediatos
- Contacto únicamente dentro de la sección o departamento
- Poco contacto con personas ajenas a su sección o departamento
- Contactos ocasionales con personas de la compañía
- Contactos frecuentes con personas de la compañía
- Contactos ocasionales con personas ajenas a la compañía
- Contactos frecuentes con personas ajenas a la compañía

Explique el motivo de esa relación Se forman cuadrillas y se les asigna su ruta de trabajo.

Naturaleza del trabajo:

Repetitivo	()	Trabajo continuo que requiere	
Semiautomático	()	atención a los detalles	(x)
Automático	()	Sencillo	()
Serie de operaciones similares	()	Serie de operaciones distintas	()

Otros explique: _____

4.- REQUISITOS PARA EL PUESTO:

a) ¿Exige el puesto algún requisito acerca de?

Máx.
Sexo MASC. Edad 30 Estado Civil Indist.

b) ¿Qué características físicas o psíquicas exige el puesto?

	%
Resistencia Física	<u>100</u>
Percepción	<u>50</u>
Memoria	<u>80</u>
Creatividad	<u>20</u>
Expresión escrita	<u>70</u>
Habilidad manual	<u>100</u>
Habilidad mecánica	<u>100</u>
Razonamiento	<u>80</u>
Habilidad numérica	<u>80</u>
Expresión oral	<u>20</u>
Don de mando	<u>10</u>

c) ¿Exige el puesto?

		%
Atención concentrada		
Intermitente	()	_____
Atención concentrada		
constante	(X)	<u>100</u>
Atención dispersa	()	_____

	¿Intermitente?	¿Constante?
Esfuerzo visual	_____	<u>X</u>
Esfuerzo auditivo	_____	_____

d) ¿Hay otras aptitudes o características especiales que exige el puesto?

¿Cuáles? _____

e) ¿Cuáles son las características personales que exige el puesto?

Responsabilidad, disciplina.

Comentarios y observaciones:

Nombre: Ing. Ángel González Corona.
Firma: [Firma]
Fecha: 19/12/95

Subjefe del Depto. de Vía y
Telecomunicaciones.

F-1

DESCRIPCION DEL PUESTO

Nombre del puesto: MAQUINISTA DE CAMINO

1.- Descripción Genérica:

Describe brevemente en qué consiste el trabajo, que función cubre y que finalidad tiene: Manejo de locomotoras con o sin unidades de arrastre, observando las medidas de seguridad y la Reglamentación vigente establecidas para este puesto. La supervisión de la operación correcta de los equinos y dispositivos mecánicos, eléctricos y neumáticos, monitoreándolos desde el pedestal de control tanto parado como en movimiento.

2.- Descripción específica:

Actividades diarias:

Revisión y prueba de los dispositivos de seguridad y alarma en las locomotoras, prueba de los frenos de aire de locomotoras y unidades de arrastre.

Actividades periódicas:

Supervisar el funcionamiento del motor Diesel, revisando niveles de operación, posibles fugas, además de diagnosticar y corregir posibles fallas en el recorrido.

3.- ESPECIFICACION DEL PUESTO

Escolaridad	primaria (X)	carrera técnica ()
	secundaria ()	área _____
	preparatoria ()	carrera profesional ()
		área _____

Conocimientos o habilidades específicas requeridas de acuerdo al puesto:

Conocimiento en el funcionamiento y operación de la parte mecánica, eléctrica y neumática de las locomotoras Diesel eléctrica y de la Reglamentación vigente. Habilidad en el manejo de trenes para arrancar, mantener la velocidad y parar; además del conocimiento de la topografía del terreno.

Experiencia mínima deseable: 2 años como ayudante de maquinista en trenes
directos y pasajeros.

Riesgos o accidentes a que se exponen:

Riesgos	Tipo de lesión	causas	% frecuencia
<u>Colisión</u>	<u>muerte o lesión</u>	<u>descuido</u>	<u> </u>
<u>Alcance</u>	<u>" " "</u>	<u>exceso de velocidad</u>	<u> </u>
<u>Descarrilarse</u>	<u>" " "</u>	<u>" " "</u>	<u> </u>

Responsabilidad por la seguridad de otros:

Muy alta Alta Mediana Baja Muy baja

Supervisión recibida:

Frecuente Eventual Ocasional

Responsabilidad de supervisar

Muy alta Alta Mediana Baja Muy baja

Contacto con otras personas:

- Poco o ningún contacto excepto con sus asociados inmediatos
- Contacto únicamente dentro de la sección o departamento
- Poco contacto con personas ajenas a su sección o departamento
- Contactos ocasionales con personas de la compañía
- Contactos frecuentes con personas de la compañía
- Contactos ocasionales con personas ajenas a la compañía
- Contactos frecuentes con personas ajenas a la compañía

Explique el motivo de esa relación Con sus asociados para transmitir órdenes o instrucciones relacionadas con sus actividades con personas ajenas a su departamento para reportar circulares que afectan el movimiento del tren, o para efectos del pago de salario.

Naturaleza del trabajo:

Repetitivo	(X)	Trabajo continuo que requiere	
Semiautomático	()	atención a los detalles	(X)
Automático	()	Sencillo	()
Serie de operaciones similares	(X)	Serie de operaciones distintas	(X)

Otros explique: _____

4.- REQUISITOS PARA EL PUESTO:

a) ¿Exige el puesto algún requisito acerca de?

Sexo Masc. Edad 21Min. Estado Civil Indist.

b) ¿Qué características físicas o psíquicas exige el puesto?

	%
Resistencia Física	<u>90</u>
Percepción	<u>90</u>
Memoria	<u>90</u>
Creatividad	<u>30</u>
Expresión escrita	<u>50</u>
Habilidad manual	<u>80</u>
Habilidad mecánica	<u>80</u>
Razonamiento	<u>90</u>
Habilidad numérica	<u>80</u>
Expresión oral	<u>50</u>
Don de mando	<u>80</u>

c) ¿Exige el puesto?

		%
Atención concentrada intermitente	()	_____
Atención concentrada constante	(X)	<u>100</u>
Atención dispersa	()	_____

	¿Intermitente?	¿Constante?
Esfuerzo visual	_____	<u>100 %</u>
Esfuerzo auditivo	_____	<u>100 %</u>

d) ¿Hay otras aptitudes o características especiales que exige el puesto?

¿Cuáles? Física y mentalmente sano

e) ¿Cuáles son las características personales que exige el puesto?

Atento, diligente, responsable y honesto.

Comentarios y observaciones:

Nombre: Sr. Ricardo Castañeda Delgado.

Firma : _____

Fecha : 1 OCT 95

Jefe del Depto. de Instrucción en Transportes

F-1

DESCRIPCION DEL PUESTO

Nombre del puesto: OFICINISTA EXTRA.

1.- Descripción Genérica:

Describe brevemente en qué consiste el trabajo, que función cubre y que finalidad tiene:
dar trámite a la correspondencia recibida o interna,
agilizar los trámites, optimizar los servicios que ofrece la oficina.

2.- Descripción específica:

Actividades diarias:
Elaborar cartas, acuerdos, memorándum y recibos; contestar teléfonos, dar información (atención al público).

Actividades periódicas:
Informe de actividades, propaandas, formatos, informes y varios.

3.- ESPECIFICACION DEL PUESTO

Escolaridad	primaria	()	carrera técnica	(X)
	secundaria	(X)	área Comercio.	
	preparatoria	()	carrera profesional	()
			área	<u> </u>

Conocimientos o habilidades específicas requeridas de acuerdo al puesto:
Taquigrafía, mecanografía, archivo, redacción y ortografía,
manejo de PC, FAX y Fotocopiadora.

Experiencia mínima deseable: 1 o 2 años.

Riesgos o accidentes a que se exponen:

Riesgos	Tipo de lesión	causas	% frecuencia
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Responsabilidad por la seguridad de otros:

Muy alta Alta Mediana Baja Muy baja

Supervisión recibida:

Frecuente Eventual Ocasional

Responsabilidad de supervisar

Muy alta Alta Mediana Baja Muy baja

Contacto con otras personas:

- Poco o ningún contacto excepto con sus asociados inmediatos
- Contacto únicamente dentro de la sección o departamento
- Poco contacto con personas ajenas a su sección o departamento
- Contactos ocasionales con personas de la compañía
- Contactos frecuentes con personas de la compañía
- Contactos ocasionales con personas ajenas a la compañía
- Contactos frecuentes con personas ajenas a la compañía

Explique el motivo de esa relación De trabajo.

Naturaleza del trabajo:

Repetitivo	()	Trabajo continuo que requiere	
Semiautomático	()	atención a los detalles	(X)
Automático	()	Sencillo	()
Serie de operaciones		Serie de operaciones	
similares	()	distintas	(X)

Otros explique: _____

4.- REQUISITOS PARA EL PUESTO:

a) ¿Exige el puesto algún requisito acerca de?

Sexo Indist Edad 30 ^{Máx.} Estado Civil Indist.

b) ¿Qué características físicas o psíquicas exige el puesto?

	%
Resistencia Física	<u>50</u>
Percepción	<u>80</u>
Memoria	<u>90</u>
Creatividad	<u>30</u>
Expresión escrita	<u>80</u>
Habilidad manual	<u>90</u>
Habilidad mecánica	<u>90</u>
Razonamiento	<u>50</u>
Habilidad numérica	<u>70</u>
Expresión oral	<u>70</u>
Don de mando	<u>20</u>

c. ¿Exige el puesto?

		%
Atención concentrada Intermitente	()	_____
Atención concentrada constante	(X)	<u>100</u>
Atención dispersa	()	_____

	¿Intermitente?	¿Constante?
Esfuerzo visual	_____	<u>X</u>
Esfuerzo auditivo	_____	<u>X</u>

d) ¿Hay otras aptitudes o características especiales que exige el puesto?

¿Cuáles? Capacidad, aptitud, conocimientos
en Computación.

e) ¿Cuáles son las características personales que exige el puesto?

Discreción, honradez, disponibilidad,
responsabilidad, deseos de superación,
excelente presentación.

Comentarios y observaciones:

Nombre: Sr. Fabio López López.

Firma : _____

Fecha : _____

Jefe de Oficina de Capacitación
Administrativa.

F-1

DESCRIPCION DEL PUESTO

Nombre del puesto: INSTRUCTOR

1.- Descripción Genérica:

Describe brevemente en qué consiste el trabajo, que función cubre y que finalidad tiene:
Capacitar en su área de conocimiento a los alumnos a su cargo, y esporádicamente a los aspirantes a instructor.

2.- Descripción específica:

Actividades diarias:

Preparar el material didáctico, impartir la capacitación, supervisar las listas de asistencia por los incentivos, llevar un control de los capacitados.

Actividades periódicas:

Dar mantenimiento al equipo y material didáctico para la instrucción. Realizar un banco de información, analizar y proponer mejoras a los cursos y programas.

3.- ESPECIFICACION DEL PUESTO

Escolaridad	primaria	()	carrera técnica	()
	secundaria	(X)	área	_____
	preparatoria	()	carrera profesional	()
			área	_____

Conocimientos o habilidades específicas requeridas de acuerdo al puesto:

Conocer sobre el área de capacitación y sobre la elaboración de programas y técnicas de capacitación.

Experiencia mínima deseable: 1 año

Riesgos o accidentes a que se exponen:

Riesgos	Tipo de lesión	causas	% frecuencia
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Responsabilidad por la seguridad de otros:

Muy alta Alta Mediana Baja Muy baja

Supervisión recibida:

Frecuente Eventual Ocasional

Responsabilidad de supervisar

Muy alta Alta Mediana Baja Muy baja

Contacto con otras personas:

- Poco o ningún contacto excepto con sus asociados inmediatos
- Contacto únicamente dentro de la sección o departamento
- Poco contacto con personas ajenas a su sección o departamento
- Contactos ocasionales con personas de la compañía
- Contactos frecuentes con personas de la compañía
- Contactos ocasionales con personas ajenas a la compañía
- Contactos frecuentes con personas ajenas a la compañía

Explique el motivo de esa relación Es a la gente a la que se le imparte la capacitación y oficiales de la empresa.

Naturaleza del trabajo:

Repetitivo	(x)	Trabajo continuo que requiere	
Semiautomático	()	atención a los detalles	(x)
Automático	()	Sencillo	()
Serie de operaciones similares	()	Serie de operaciones distintas	(x)

Otros explique: Diferentes cursos de capacitación.

4.- REQUISITOS PARA EL PUESTO:

a) ¿Exige el puesto algún requisito acerca de?

Sexo Indist. Edad 30-45 Estado Civil Indist.

b) ¿Qué características físicas o psíquicas exige el puesto?

	%
Resistencia Física	<u>50</u>
Percepción	<u>50</u>
Memoria	<u>80</u>
Creatividad	<u>90</u>
Expresión escrita	<u>90</u>
Habilidad manual	<u>60</u>
Habilidad mecánica	<u>60</u>
Razonamiento	<u>90</u>
Habilidad numérica	<u>80</u>
Expresión oral	<u>80</u>
Don de mando	<u>80</u>

c. ¿Exige el puesto?

		%
Atención concentrada intermitente	()	_____
Atención concentrada constante	(X)	<u>90</u>
Atención dispersa	()	_____

	¿Intermitente?	¿Constante?
Esfuerzo visual	<u>X</u>	_____
Esfuerzo auditivo	<u>X</u>	_____

d) ¿Hay otras aptitudes o características especiales que exige el puesto?

¿Cuáles? Dominar la materia que imparta, conocer técnicas de instrucción, capacidad de planeación, organización, facilidad de expresión

e) ¿Cuáles son las características personales que exige el puesto?

Capacidad para tomar decisiones, puntualidad, saber escuchar, establecer buenas relaciones con los participantes, presentación pulcra, capacidad de autoevaluación y dinamismo.

Comentarios y observaciones:

Nombre: Sr. Ricardo Castañeda Delgado

Firma: [Firma manuscrita]

Fecha: 16 OCT 95

Jefe del Depto. de Instrucción en Transportes.

**A N E X O 5.- INSTRUCCIONES Y PLANTILLA DE CALIFI-
CACION DEL FORMATO H.F.J.D CLEAVER**

INSTRUCCIONES DE CALIFICACION DEL
FORMATO H.F.J.D

PASO UNO:

Califique la forma de Descripción de puesto HF utilizando la tarjeta de puntuación titulada análisis de puestos con factores humanos. Coloque la tarjeta sobre la forma y centre dicha tarjeta de tal manera que las tres flechas que aparecen el frente de la tarjeta queden alineadas con las tres flechas de la forma asegúrese que las flechas superiores horizontales queden bien__alineadas.

PASO DOS:

Sume los seis números que aparecen en seguida de las 6 Ds. Anote este total en la forma en seguida de la D bajo la columna__R. Repita este procedimiento de puntuación para la I, la S y __la C.

PASO TRES:

Sume los cuatro números en la columna R. Anote el total en el cuadro que aparece abajo de la columna R.

PASO CUATRO:

Divida el total entre cuatro para determinar la A (Average = Promedio) si el residuo del promedio es:

- .25 se redondea a .00 (al número inferior)
- .50 se conserva como .50
- .75 se redondea a 1.00 (al número superior)

Anotar el promedio bajo la columna A en cada uno de los 4__
cuadritos.

PASO CINCO:

Determine la diferencia (D) entre cada puntuación R (D, I, __
S, y C) y el promedio (A). Si R es mayor que A, el signo para
D es un positivo. Si R es menor que A, el signo para D es un
negativo. Anote la puntuación D bajo la columna D para D, I,__
S y C. Conserve los signos positivos o negativos.

PASO SEIS:

La siguiente tabla aparece al frente de la tarjeta de puntua
ción. Al reverso de la tarjeta aparecen tablas de multiplica--
ción.

Determine D%			<u>Multiplique D por:</u>	
<u>Cuando el promedio es:</u>				
12	hasta	13		8
13.5	"	15		7
15.5	"	17.5		6
18		18.5		5.5

Quando el promedio es:

Multiplique D por:

19	21.5	5
22	23	4.5
23.5	26.5	4
27	28	3.5

anote D% bajo la columna D% para D, I, S, y C. Conserve el _
signo positivo o negativo.

PASO SIETE:

Verifique las puntuaciones en una gráfica siguiendo el orden
D.I.S.C.

Para graficar las puntuaciones D% positivas se les agrega 50.

Para graficar las puntuaciones D% negativas se restan 50.

PLANTILLA DE CALIFICACION H.F.J.D

CLEAVER

	1	2	3	4
				C
D				
		S		
	I			
				C
D				
D				
	I			
		S		
				C
	I			
				C

Human Factor

JOB ANALYSIS

	X
12	2
15.5	7
15.6	6
16	6.5
19	5
22	4.5
23.5	4
27	3.5

	1	2	3	4
	I			
		S		
		S		
D				
				C
	I			
D				
D				
	I			
				C
		S		
		S		



**A N E X O 6.- PRUEBAS Y FORMATOS DE REPORTES DE LOS
PUESTOS PERFILADOS**

BATERIA PSICOLOGICA

PUESTO	INTELIGENCIA	PERSONALIDAD	APTITUDES Y HABILIDADES
OFICINISTA EXTRA	ARMY - BETA	CLEAVER H.T.P. 18 FP	FLANAGAN
CELADOR ELECTRICISTA "B"	ARMY - BETA	CLEAVER H.T.P.	FLANAGAN
MAQUINISTA DE CAMINO	ARMY - BETA *BC	CLEAVER H.T.P. *BC	FLANAGAN *BC
INSTRUCTOR	ARMY - BETA	CLEAVER H.T.P. C.P.II.	FLANAGAN
*BATERIA PARA CONDUCTORES (DEPARTAMENTO I.D. DE TEA EDICIONES ESPAÑA)			

**DEPARTAMENTO DE RELACIONES
INTERINSTITUCIONALES Y CONVENIOS**



AREA: SELECCIÓN DE PERSONAL

REPORTE PSICOLOGICO

Nombre del candidato: _____

Puesto: Celador Electricista "B"

Fecha: _____

CAPACIDAD INTELECTUAL

DEF	ATM	TMB	TM	TMA	STM	SUP
-----	-----	-----	----	-----	-----	-----

- Planeación
- Aprendizaje
- Discriminación visual
- Análisis y síntesis
- Discriminación visual con trabajo motor.
- Discernimiento y trabajo de rutina.

PERSONALIDAD

- Apego a las normas
- Constancia
- Responsabilidad
- Comportamiento bajo presión
- Capacidad de trabajo en equipo

APTITUDES Y HABILIDADES

- Habilidad numérica
- Lectura de escalas
- Integración visual
- Coordinación visomotora
- Comprensión y discernimiento

Interpretación

DEF. Deficiente.
TMB: Termino Medio Bajo.
TMA: Término Medio Alto.
SUP. Superior.

ATM. Abajo del término medio
TM. Término Medio.
STM: Superior al Término Medio.

CONCLUSIÓN

ADECUADO	ADECUADO CON RESERVAS	INADECUADO

OBSERVACIONES

Elaboró: _____

Psic. Adriana Flores Jimenez.

Jefe del Departamento: Lic. Hermilo García Christfield

Nota Importante

El contenido de este reporte es estrictamente confidencial y no debe ser conocido por el aspirante. Su acceso se limita exclusivamente a funcionarios autorizados por la toma de decisiones de contratación.

El reporte describe con alto grado de probabilidad de ocurrencia lo que permite emitir un pronóstico laboral confiable; sin embargo, no debe considerarse como absoluto, debido a que el medio ambiente es un factor importante de cambio en el comportamiento del individuo.

REPORTE PSICOLOGICO

Nombre del candidato: _____
 Puesto: **Maquinista de Camino**
 Fecha: _____

CAPACIDAD INTELECTUAL

DEF.	A.T.M.	T.M.B.	T.M.	T.M.A.	S.T.M.	SUP.
------	--------	--------	------	--------	--------	------

- Planeación
- Aprendizaje
- Discriminación visual
- Análisis y síntesis
- Discriminación visual con trabajo motor
- Discernimiento y trabajo de rutina.

PERSONALIDAD

- Capacidad para el trabajo a detalle
- Apego a las normas
- Capacidad para el trabajo de rutina constante
- Adaptación al medio

APTITUDES Y HABILIDADES

- Coordinación visomotora
- Comprensión y discernimiento
- Detección de fallas
- Habilidad numérica
- Manejo de claves
- Atención y concentración
- Memoria

REPORTE PSICOLOGICO

Nombre del candidato: _____
 Puesto: **Oficinista Extra**
 Fecha: _____

CAPACIDAD INTELECTUAL

DEF.	ATM	T.M.E.	T.M.	T.M.A.	S.T.M.	SUP.
------	-----	--------	------	--------	--------	------

- Planeación
- Aprendizaje
- Discriminación visual
- Análisis y síntesis
- Discriminación visual con trabajo motor
- Discernimiento y trabajo de rutina.

PERSONALIDAD

- Constancia
- Capacidad para el trabajo a detalle
- Apego a las normas
- Capacidad de relación interpersonal
- Iniciativa

APTITUDES Y HABILIDADES

- Memoria
- Expresión idiomática
- Comprensión y discernimiento
- Precisión manual
- Manejo de claves

REPORTE PSICOLOGICO

Nombre del candidato: _____

Puesto: **Instructor**

Fecha: _____

CAPACIDAD INTELECTUAL

DEF	ATM	TMB	TN	TMA	STM	SUP
-----	-----	-----	----	-----	-----	-----

- Planeación
- Aprendizaje
- Discriminación visual
- Análisis y síntesis
- Discriminación visual con trabajo motor
- Discernimiento y trabajo de rutina.

PERSONALIDAD

- Persuasión
- Capacidad de relación interpersonal
- Flexibilidad
- Iniciativa
- Capacidad de decisión
- Autosuficiencia
- Creatividad

APTITUDES Y HABILIDADES

- Expresión idiomática
- Comprensión y discernimiento
- Rendimiento en la lectura
- Memoria

B I B L I O G R A F I A

- 1.- Andrade Niño, Perfil de Personalidad del agente de seguros, Tesis, Facultad de Psicología, UNAM, México, 1989.
- 2.- Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Edit. Tri llas, México, 1986.
- 3.- Bertalanffy, Ludwing Von, Teoría General de los Sistemas, Edit. Fondo de Cultura Económica, México, 1993.
- 4.- Breve Reseña Histórica de los Ferrocarriles Mexicanos, Publicación de la Gerencia de Comunicación Social, México, 1987.
- 5.- Cabrera Hidalgo, Psicología, Edit. Esther, México, 1984.
- 6.- Canalizo Jiménez I., Métodos inovadores en México, utilizados en el área de Selección en los últimos diez años, Tesis, Facultad de Psicología, UNAM, México, 1994.
- 7.- Cárdenas Oascoy, Perfil Psicológico para el sistema de selección a candidatos en el sector Salud Pública, Tesis, Facultad de Psicología, UNAM, México, 1984.
- 8.- Castillo, M. Et.al, El análisis de puestos para la determinación de baterías de Selección de Personal, Tesis, Facultad de Psicología, UNAM, México, 1984

- 9.- Contreras Ceballos M., Propuesta para la elaboración de Perfiles de Puestos en una Institución Bancaria, Tesis, Lic. UNAM, Facultad de Psicología, México, 1993.
- 10.- Criterios para la elaboración de documentos psicológicos, Centro de documentación, Facultad de Psicología, UNAM, 1994.
- 11.- Gaona Ramírez, Normalización de la prueba Terman Merrill, Tesis Lic., Facultad de Psicología, UNAM, México, 1993.
- 12.- Grados Jaime, Inducción, Reclutamiento y Selección, Edit.-- Manual Moderno, México, 1988.
- 13.- Guth Aguirre, Integración de Personal de nuevo ingreso, Conferencia del 5to, Congreso Nacional de Psicología del Trabajo, Guanajuato, 1994.
- 14.- Jiménez Rendón M., Proceso de Selección en una Dependencia del Sector Público, Tesis, Lic. Facultad de Psicología, UNAM 1988.
- 15.- Kast y Rosenzweig, Administración en las organizaciones, enfoque de sistemas y contingencias, Edit. McGraw Hill, México, 1990.
- 16.- Kerlinger Fred, Investigación del Comportamiento, Edit. McGraw Hill, México, 1988.

- 17.- Luna Jaimes M, Perfil Psicológico para el proceso de Selección de los aspirantes a maestría en el área de las ciencias Penales, Tesis, Lic. Facultad de Psicología, UNAM, México, 1988.
- 18.- Manual de evaluación del potencial de desarrollo y planeación de carrera, Sociedad de Psicología Aplicada, México, 1992.
- 19.- Manual del examinador, Clasificación de aptitudes de Flanagan, Edit. Manual Moderno, México, 1989.
- 20.- Manual de Reclutamiento y Selección, Consultores en Capacitación Empresarial, México, 1993.
- 21.- Morales María Luisa, Psicometría Aplicada, Edit. Trillas, -- México, 1987.
- 22.- Morel Araiza S., La Inducción laboral, etapa intermedia entre los procesos de Selección y Capacitación, Tesis Lic., - Facultad de Psicología, UNAM, 1993.
- 23.- Novelo Magdalena, Manual de Desarrollo Empresarial, Psicodesarrollo Empresarial, México, 1993.
- 24.- Nunnally Jum, Introducción a la medición, Edit. Paidós, México, 1970.

- 25.- Olea Franco, Manual de Técnicas de Investigación documental, Edit. Esfinge, México, 1992.
- 26.- Sánchez González B., Diseño del Perfil Psicológico del Puesto a partir de la configuración del sistema de descripción y valuación "hay", Tesis Lic., Facultad de Psicología, UNAM, México, 1989.
- 27.- Sánchez Segura, Estudio Descriptivo de las habilidades y/o características del ejecutivo Bancario en el D.F., Tesis, - Lic., Facultad de Psicología, UNAM, México, 1989.
- 28.- Uribe Prado, La Metodología científica de los assessment Center, la diferencia entre ciencia y ficción, Conferencia del 5to. Congreso Nacional de Psicología del Trabajo, Guana juato, 1994.
- 29.- Vázquez Salas G., El Perfil Psicológico del pasante de ingeniería Química en una empresa Descentralizada, Tesis, Lic.-- Facultad de Psicología, UNAM° México, 1988.
- 30.- Vega Rugerio Javier, El perfil del Gerente a través de la Técnica Cleaver, Tesis, Lic. Facultad de Psicología, UNAM, México, 1993.
- 31.- Werther Williams, Administración de personal y recursos humanos, Edit. Mc Grau Hill, México, 1991.

32.- WAIS, Apuntes de la materia de psicometría, programa de _-
publicaciones de material didáctico, UNAM, Facultad de Psi
cología, México, 1985.