

13
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

"UTILIZACIÓN DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS EN LA
SELECCIÓN DE PERSONAL EN GRUPOS DE INTERCAMBIO"

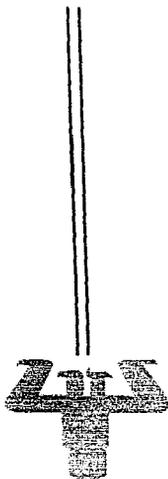
T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:

MARGARITA EUGENIA ANDUIZA VALERA

DIRECTORA DE TESIS
LIC. MA. DEL CARMEN GERARDO PÉREZ

ASESORA DE ESTADÍSTICA
MTRA. MARTHA CUEVAS ABAD



MÉXICO, D. F.

OCTUBRE 1997

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS

A DIOS LAS GRACIAS LE DOY POR ESTAR AQUÍ.

A MIS PADRES EN MUESTRA DE AGRADECIMIENTO, RECONOCIMIENTO Y SABIOS CONSEJOS; POR DARMÉ VIDA, CARÍÑO, CULTURA Y SOBRE TODO POR LA HERENCIA QUE ME DEJARON: MI CARRERA

A MIS HERMANAS (OS), CUÑADOS (DAS) Y SOBRINAS (NOS), QUE ME HAN RODEADO DE COMPRENSIÓN Y CARÍÑO.

A LOS PROFESIONISTAS DEDICADOS A LA SELECCIÓN DE PERSONAL, QUE ME AYUDARON Y COLABORARON EN LA REALIZACIÓN DE ESTE ESTUDIO.

A MIS AMIGAS (OS), COMPAÑERAS (ROS), A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE DE UNA U OTRA FORMA COOPERARON PARA CONCLUIR EL PRESENTE TRABAJO Y EN ESPECIAL A LA LIC. LILIA PASTRANA PÉREZ.

A MI FACULTAD, POR HABERME DADO LA OPORTUNIDAD DE FORJARME UN FUTURO.

CON ADMIRACIÓN Y RESPECTO A LA MTRA. MARTHA CUEVA ABAD, POR SUS CONSEJOS Y APOYO QUE ME BRINDÓ INCONDICIONALMENTE EN LA ELABORACIÓN DE ESTE TRABAJO.

GRACIAS A TODOS

ÍNDICE

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2

CAPITULO I LAS EMPRESAS

1.1.- Las empresas y sus recursos.....	4
1.1.1.- Mercado de trabajo y mano de obra.....	5
1.2.- Relación persona-empresa.....	9
1.2.1.- La persona y el trabajo.....	12
1.3.- Administración de personal.....	15

CAPITULO II SELECCIÓN DE PERSONAL

2.1.- Antecedentes de selección de personal.....	19
2.2.- Importancia del reclutamiento y la selección, en la Industria.....	23
2.3.- Reclutamiento.....	25
2.3.1.- Fuentes de reclutamiento.....	28
2.3.2.- Medios de reclutamiento.....	30
2.4.- Selección.....	31
2.4.1.- Técnicas de selección.....	35
2.4.2.- Procedimiento Tradicional y el Científico.....	39
2.4.3.- La entrevista.....	42
2.5.- Definiciones de reclutamiento y selección.....	44
2.6.- Empresas de grupos de intercambio.....	46

CAPITULO III LOS TESTS

3.1.- ¿Qué es un Test?.....	50
3.2.- Antecedentes de las pruebas psicométricas.....	51
3.3.- Clasificación de los Tests.....	58
3.4.- Importancia de los pruebas en la industria.....	62
3.5.- Utilidad de los Tests, dentro del área laboral.....	65
3.6.- Definiciones.....	67
3.7.- Criterios para la evaluación de los Tests.....	68
3.8.- Los Tests y la ética profesional.....	69

CAPITULO IV METODOLOGÍA

4.1.- Justificación.....	74
4.2.- Planteamiento del problema.....	75
4.3.- Objetivo general.....	75
4.4.- Objetivos específicos.....	75
4.5.- Factores de inclusión.....	76
4.6.- Sujetos.....	77
4.7.- Muestreo.....	77
4.8.- Tipo de estudio.....	77
4.9.- Diseño.....	78
4.10.- Instrumento.....	78
4.11.- Procedimiento.....	78
4.12.- Análisis estadístico de los datos.....	79
4.13.- Descripción de los resultados.....	81
4.14.- Discusión.....	103
4.15.- Conclusiones.....	105
4.16.- Sugerencias para estudios futuros.....	107
4.17.- Limitaciones del estudios.....	108
Bibliografía.....	110
Anexo	
Cuestionario.....	114

RESUMEN

La presente investigación es un estudio de campo, el objetivo de ésta es conocer dentro de los grupos de intercambio, como están utilizando las pruebas psicométricas, que resultados han obtenido, quien o quienes las aplican y si han resultado eficaces en la selección de personal.

El desarrollo del tema se inicia de la importancia que tienen las pruebas, ya que son un pilar fundamental en la formación profesional del psicólogo, y en particular en el área laboral, en donde son empleadas con distintos propósitos, entre otros en el proceso de reclutamiento y selección de personal, en los niveles obrero u operativo; mandos intermedios o medios; ejecutivo o gerencial.

Son instrumentos que nos proporcionan datos sobre el candidato y en conjunto con las diferentes fases del proceso de selección, nos permiten tomar una decisión acerca de la contratación del aspirante al empleo, ya que todos los trabajadores requieren de una serie de aptitudes, habilidades, capacidades, personalidad e inteligencia para ocupar un puesto.

Independientemente del tamaño de la empresa, el factor humano juega un papel importante dentro de ésta ya que de su desempeño laboral depende el progreso mutuo.

La información que se recabó fue a través de un cuestionario expofeso para ésta investigación que consta de 21 reactivos; el cual se anexa en el presente trabajo.

Se realizó un estudio de campo, descriptivo la muestra fue de tipo intencional, constituido por tres grupos de intercambio, haciendo un total de 48 personas; las empresas de estos grupos industriales están ubicadas en el Distrito Federal y área metropolitana, siendo de distintos giros.

Los resultados indican que el 78.7% de nuestra muestra si utiliza las pruebas, siendo el psicólogo quien las aplica, estas permiten ampliar la información, así como realizar una contratación adecuada y siendo eficientes para la selección de personal.

INTRODUCCIÓN

En 1938 surge en México la Psicología Industrial, fecha que marca el inicio del desarrollo económico y el acelerado industrial, provocando que las empresas incrementen su inversión, así como su producción; el problema de la industrialización en México no sólo estuvo enfocado a lo económico, técnico y social, sino que también a aspectos relacionados a los recursos humanos, como índice de rotación, inconformidad, etc.

Por esta razón surge la necesidad de establecer el departamento de reclutamiento y selección de personal y que a su vez éste departamento utiliza de manera formal y organizada las pruebas psicológicas, junto con otras técnicas para la búsqueda, selección y evaluación de todas aquellas personas que aspiran ingresar a una organización.

La Psicología Industrial cuenta con investigaciones que conducen al reconocimiento que existe entre la relación del trabajo con el empleado y con aspectos de su vida, como por ejemplo: la necesidad del hombre por trabajar, el gusto que encuentra en el desarrollo de sus tareas, su capacidad creativa para lograr dar más de lo que le piden, la satisfacción por sus propios logros, sus sentimientos personales hacia sus objetivos, forman parte del papel que desempeña en la industria.

En la actualidad se ha apreciado en las empresas el uso de tests o pruebas psicológicas, lo que demuestra que tal procedimiento es sin duda una técnica útil para la selección de personal.

En los primeros tres capítulos se desarrollan los siguientes temas que están vinculados uno con otro; esto es desde como era y es considerado el hombre para trabajar, su relación con el puesto, como lo han y lo están seleccionando; porque las organizaciones requieren de recursos humanos y estos a su vez deben estar capacitados para alcanzar los objetivos, beneficios que puedan tener las empresas y los trabajadores mutuamente; como surgieron los tests, para que se han utilizado, la importancia que tienen dentro de la industria, sus beneficios y quien debe de elegir las pruebas así como su aplicación de éstas. Finalmente el cuarto capítulo se refiere a la metodología seguida en este estudio, así como los resultados obtenidos donde se muestran por medio de gráficas y tablas; también se incluyen conclusiones y sugerencias para estudios futuros.

A través de la experiencia laboral, pude ver que algunas empresas utilizan las pruebas para seleccionar a su personal; es por esto que mi atención se enfocó a investigar sobre la utilización de Tests psicológicos en la industria.

CAPÍTULO I

LAS EMPRESAS

1.1.- LAS EMPRESAS Y SUS RECURSOS

Las empresas son organizaciones sociales que utilizan recursos para alcanzar objetivos; en cuanto a los objetivos, existen empresas lucrativas, cuando el objetivo que se persigue es el beneficio, y por el contrario no lucrativas es cuando la finalidad es la prestación de algún servicio público, independientemente de la utilidad. Lucro es el excedente entre los ingresos obtenidos y el gasto efectuado en una determinada operación; constituye la remuneración del emprendedor que asume los riesgos de un negocio. Toda empresa existe para producir algo: productos (bienes) o servicios; las organizaciones que producen bienes reciben el nombre de empresas industriales, mientras que las empresas que producen servicios, empresas prestadoras de servicios.

Las empresas son un proceso dinámico que incluyen cierto número de personas y, está basada en cinco hechos comunes que son:

- 1.- Una organización siempre incluye a personas.
- 2.- Estas personas están involucradas, unas con otras en alguna forma, es decir, están interactuando.
- 3.- Estas interacciones siempre pueden ser ordenadas o descritas por medio de alguna clase de estructura.
- 4.- Toda persona en la organización también puede ayudar a alcanzar objetivos mancomunados compatibles, quizá distintos, pero relacionados con sus objetivos personales.

Recursos son los medios de que disponen las empresas para poder producir; cuantos más recursos tengan las organizaciones, mejor será su funcionamiento; por el contrario, cuando menos tengan serán mayores las dificultades para lograr los objetivos; sin embargo, exceso de estas significa casi siempre que son poco rentable. La administración busca la aplicación de los recursos necesarios para obtener los objetivos; existe una variedad de ellos, sin embargo los más importantes son los siguientes:

a.- Recursos materiales: son los recursos físicos como las fábricas, edificios, máquinas, equipos, instalaciones, herramientas, materia prima, etc.

b.- Recursos financieros: son los recursos monetarios, como el capital, el dinero en caja o en bancos, los créditos, cuentas por cobrar, etc.

c.- Recursos humanos: son los recursos vivos e inteligentes, esto es, las personas que trabajan en la empresa, desde el presidente hasta el más humilde de los operarios.

En cierta forma, los economistas denominan recursos a los factores de producción; la producción sólo ocurre cuando se cuenta con tres factores; que son los siguientes:

1.- La naturaleza.- representa los medios que proporcionan la materia prima, las máquinas y los equipos.

2.- El capital.- representa los medios para financiar la producción

3.- El trabajo.- representa la mano de obra que transforma la materia en producto o servicio prestado, con ayuda de máquinas y equipos.

La falta de uno de esos recursos imposibilitaría el proceso de producción y la colocación de los bienes y servicios en el mercado; así todos son importantes, pero más los recursos humanos, es decir, las personas, los únicos que están dotados de vida e inteligencia, los que proporcionan la activación de todos los demás recursos.

1.1.1.- Mercado de trabajo y mano de obra

La palabra mercado servía para identificar el local físico donde las personas se reunían para efectuar transacciones, es decir, para vender y comprar mercaderías o servicios. Actualmente, mercado significa algo más que un local físico, ya que abarca una

comunidad, una región, país, continente o el mundo, según el asunto de que se trate. Existen varios tipos de mercado:

- a.- De capitales
- b.- Financiero
- c.- Accionario
- d.- Agrícola
- e.- Consumo
- f.- Trabajo
- g.- De mano de obra

Pero los que nos interesan son:

1.- Mercado de trabajo, es el conjunto de oportunidades de empleo que existe en una determinada comunidad o región; está constituido por todas las empresas que ofrecen sus puestos disponibles. El mercado de trabajo es la sumatoria de todas esas oportunidades de empleo. Cuando se encuentra en situación de mayor oferta de empleo y escasez de demanda, es decir, las empresas disponen de vacantes que difícilmente son ocupadas, pues faltan candidatos. En este caso las empresas compiten entre sí y aumentan sus remuneraciones para atraer empleados que estén trabajando en otras empresas.

2.- Mercado de mano de obra, es el conjunto de candidatos reales o potenciales que existe en una determinada comunidad o región; está constituido por todos los aspirantes que buscan empleo, es decir, personas que estén trabajando o no y que, podrían interesarse por un empleo.

La palabra mano de obra involucra, a los candidatos de trabajos manuales, obreros y operarios; actualmente se utiliza el término mercado de recursos humanos para abarcar la totalidad de candidatos, es decir, operarios o jornaleros, personal de nivel secundaria o universitarios, gerentes y directores; así, éste es un segmento del mercado de recursos humanos.

Cuando el mercado de trabajo se encuentra en situación de demanda, es decir, que hay más candidatos y escasez de vacantes, las empresas no disponen de vacantes y hay muchos candidatos en

la búsqueda de ellas; en este caso los solicitantes compiten entre si y disminuyen sus pretensiones salariales para obtener el empleo, y el reclutamiento se torna difícil, lo cual exige la aplicación de muchas técnicas de reclutamiento y selección sobre el mercado.

En realidad, el comportamiento del mercado de trabajo es inverso al comportamiento del mercado de mano de obra. Lo importante es que ambos son mutuamente dependientes: el mercado de trabajo necesita de candidatos para completar sus vacantes y el mercado de mano de obra necesita de oportunidades de empleo para poder trabajar.

Cuando una área cualquiera de la empresa necesita cubrir una determinada vacante, el jefe de esa área emite un documento denominado requisición de empleo y lo encamina al departamento de reclutamiento y selección. La requisición de empleo constituye una especie de orden de servicio para que el área de admisión de personal comience a funcionar, pues en ella están contenidas todas las informaciones respecto de la vacante a cubrir y cuáles son las características que deberá poseer su futuro ocupante. Con la requisición de empleo en su poder, el área de admisión de personal analiza dónde localizar o encontrar a los candidatos adecuados para cubrir esa vacante; la fase siguiente es la elección de las técnicas para informar a los probables candidatos sobre la vacante existente en la empresa.

La finalidad de la selección es escoger a los candidatos más adecuados para los puestos vacantes de la empresa; no siempre el candidato es aquel que posee mejores resultados, la adecuación de un solicitante a un determinado puesto requiere las calificaciones exactas, ni más, ni menos. Un candidato con puntuaciones elevadas sería indicado para un puesto más alto, pues difícilmente se adaptaría a un puesto que poco exigiese de su repertorio y en el pagasen menos de lo que realmente merece; la selección de personal cumple su finalidad cuando en los puestos de la empresa elige a los aspirantes adecuados a sus necesidades y que pueden, a medida que adquieren mayores conocimientos y habilidades, ser promovidos a puestos más elevados que exigen mayores conocimientos y habilidades.

También se encuentran otros tipos de mercados, como:

a.- Los mercados de trabajo burocrático están asociados a organizaciones de características con comitantes, es decir, existen reglamentaciones precisas en la mayoría de los casos, que regulan la conducta de sus miembros.

b.- Todos los mercados de trabajo industrial; estriban en el grado de adiestramiento. El trabajador de oficio representa una fuerza de trabajo como el carpintero, soldador, etc. Un mecánico automotriz, representa una fuerza de trabajo especializado, por lo cual puede determinar condiciones de salario y trabajo

c.- Mercado de servicios profesionales, se puede pensar en dos sentidos: uno, cuando el individuo es asalariado por alguna empresa, o cuando ésta requiere accidental o permanentemente el servicio de un profesional y lo contrata como tal.

d.- Mercado de mano de obra común; comprende a los trabajadores que laboran por temporadas, por ejemplo: algunas plantas acostumbran contratar personal únicamente durante determinada época.

Existen actividades que pueden tener un mercado con características especiales, por ejemplo la servidumbre, vendedores, estilistas, etc.

A cada uno lo tipifica según su contenido de trabajo, el grado de relacionarse a una empresa, la extensión de inversión en adecuación y entrenamiento requerido por el puesto. Estas diferencias tienen un efecto considerable sobre el nivel de salarios, estabilidad del empleo, sistema de información respecto a oportunidades de puesto, extensión de movilidad y rotación, ascenso a los empleos, y otros aspectos del comportamiento de los mercados de trabajo.

(Arias,1979.pag.469)

La actitud empresarial ante la contratación de un trabajador está generalmente sujeta al aprovechamiento de sus probables actividades actuales y rara vez al logro y desarrollo de sus recursos potenciales. Finalmente, conviene hacer mención que el

aprovechamiento de los recursos humanos está sometida a la resolución previa del desarrollo económico del país.

1.2. - RELACIÓN PERSONA-EMPRESA

Si una empresa se optimiza internamente, reduciendo sus costos, y mejorando la productividad, el servicio y el producto que ofrece al cliente, indudablemente se colocarán, en mejores condiciones para afrontar a la competencia que opera en su mismo terreno; esto significa que la empresa que se propone formalmente lograr su propia optimización, está bien orientada.

Y para ello necesita de la energía humana que se reconoce como básica e irremplazable motor de las empresas; a ello se añade que esta energía, es aportada a las organizaciones por las personas que la conforman, lo cual ocurre dentro de un medio ambiente que es propio de cada una de ellas, en unos casos positivo y en otros negativos. Por último se llega a la conclusión de que el medio ambiente en el lugar de trabajo incide, profundamente sobre la energía humana, de donde se deduce que la calidad sólo se puede lograr cuando el medio ambiente es positivo.

En la relación persona-empresa, aparecen indicadores que pueden estar relacionados con el medio ambiente de la organización; se analiza brevemente qué significa el trabajo para una persona, refiriéndonos al trabajo en relación de dependencia, es decir, al que se hace para otro.

Se ha escrito mucho sobre la historia del trabajo; lo cierto es que hay que señalar que los orígenes, del trabajo eran considerados como un castigo para los hombres. Hasta tal punto esto es que con el paso del tiempo, cuando hubo una mayor evolución acerca de la concepción del trabajo, una manera de disminuir el castigo consistía en mejorar las condiciones físico-ambientales.

En estos orígenes, se consideraba que el hombre por naturaleza no le gustaba el trabajo y que, al contrario, era perezoso. Por tal razón estaban convencidos de que el hombre sólo podía ser motivado para que trabajase a través de incentivos como el miedo (los castigos) o la codicia (el deseo por el dinero).

Se encuentra que los seres humanos han recibido diferentes consideraciones frente al trabajo y según tenían diversos roles, desde los orígenes del género humano hasta nuestros días y son:
(Mahon, 1992, pag.75)

1.- El hombre-animal.- Esta etapa se inicia con el origen del hombre hasta 1800. Es el tiempo de esclavitud; el hombre era comparado como una cosa, un animal, y como tal se le utilizaba y comercializaba. Los hombres para trabajar se elegían entre los prisioneros de guerra y quedaban al mando de un amo quien tenía todos los derechos sobre ellos, desde hacerles trabajar, castigarlos y hasta matarlos; por ejemplo los romanos los dividían en públicos y privados, estando además separados por la clase de trabajo, en rústicos y urbanos; hasta la edad media, por la influencia del cristianismo mejoraron trasformándose en servidumbre.

El trabajo en relación de subordinación despojó al hombre de toda dignidad, hasta tal punto que llegó a ser tratado como si fuera un animal.

2.- El hombre-máquina.- A fines de 1700 e inicios de 1800, y cuando aún estaban vigentes los esclavos; comienza la Revolución Industrial, movimiento de repercusión social, que lleva a la industrialización del trabajo, proceso que duraría cien años.

En esta etapa, grandes masas de los más diversos orígenes fueron reunidos por las fábricas; aquí las condiciones de trabajo fueron descalificadoras de la persona humana. El trabajador alquilaba su fuerza por la mejor paga posible; el hombre era una bestia que ofrecía su fuerza física y nada más.

3.- El hombre-persona.- Inicia a partir de 1921, en este tiempo comienzan las ciencias sociales a entrar con firmeza en el terreno laboral. Se hacen comparaciones que determinan que en el trabajo

juegan factores sociales y humanos. Esta época de intento de reivindicación del hombre como persona, conocida como la época de las relaciones humanas, adquiere fuerza entre las décadas de 1950 y 1970, se le debe considerar, como un intento, pues no había un auténtico reconocimiento de la persona humana, sino que contenía más bien un comportamiento estructurado para tratar de determinada manera a las personas en el trabajo, por considerar que tratándolo así, de una manera complaciente, se le hacía sentir bien y de esa forma rendía más.

En esta época aparecen especialistas del comportamiento que aportan ideas, teorías psicológicas y sociales aplicadas al trabajo; así se empieza a hablar de personalidad y de adaptación a las distintas tareas, de la dinámica de grupos, y de la fuerza de los grupos en los resultados de la empresa.

De esta forma llegamos a nuestros días, donde el hombre desea, que sea reconocida su condición de persona. Y no se le niegue su posibilidad de pensar y participar; se empieza a reconocer que el hombre, según su función en el trabajo, es un ser capaz, pensante y puede aportar ideas para que sus superiores puedan tomar mejores decisiones.

Las fases de coordinación de los trabajadores y las empresas, se favorecen si se hacen destacar los intereses comunes que ambos tienen dentro de la empresa, que serían los siguientes.
(Reyes, 1890, pag. 26)

- 1.- El trabajador y el empresario tienen interés común, en que la empresa subsista.
- 2.- Interés en que la empresa mejore en su rendimiento.
- 3.- El abatimiento de los costos, el cuidado y conservación de las instalaciones, maquinaria, equipo, la elevación de la calidad, a base de una mejor capacitación y mayor esmero; los ahorros logrados evitando desperdicios, disminuyendo o eliminando fallas; el mejoramiento de los sistemas y de la organización, que se haga más fluido el trabajo, son algunos de los muchos elementos que, teniendo como finalidad aumentar la productividad, qué constituyen una

condición indispensable para mejorar el rendimiento de la empresa y consecuentemente para que el empresario y trabajador se beneficien mutuamente.

4.- El desarrollo del personal, proporciona a éste, una mejor capacitación en las labores concretas que debe realizar dentro de cada puesto, aquí el empresario obtendrá con este desarrollo mayor capacidad del personal y a su vez el empleado tendrá un beneficio personal para tener posibilidades de ascender, mejorar su salario, etc.

5.- El conseguir que exista en la empresa una conveniencia amable y satisfactoria, a base de un ambiente de mutua confianza en las relaciones entre los representantes del capital, la administración y los del trabajo, ya que la labor que juntos desarrollan será más agradable para todos.

6.- Las relaciones publicas y el prestigio social que adquiere la empresa, repercuten en sus empleados.

Las empresas y los empleados que progresan juntos, participan en el éxito que está ligado directamente al desarrollo; y para que permanezcan en una organización, como se ha hecho mención, está debe satisfacer sus necesidades personales y profesionales de responsabilidad, realización y una remuneración equitativa.

1.2.1.- La persona y el trabajo

En nuestra actual sociedad, trabajar es una necesidad para los hombres y para un número cada vez mayor de mujeres; sin embargo son distintas las formas de afrontar este compromiso.

La primera obligación formal que tienen los hombres y las mujeres, siendo un paso preparatorio para vivir por sí solos comienza en la infancia y la escuela; aquí comienza a aprender a ganarse la vida.
(Mahon, 1992, pag. 120)

Un razonamiento que viene desde la filosofía, dice que el ser humano nace para ser una persona, y que luego como una necesidad de subsistencia, debe aprender a obtener cosas.

En las empresas se suele ver este fenómeno; que al ser humano frente al trabajo le apasiona; a otros no les motiva, unos lo van a buscar, otros lo eluden. Por lo tanto las empresas son organizaciones humanas formadas para lograr un objetivo determinado.

La empresa es, desde cierto punto de vista, un conjunto de personas donde cada una realiza una determinada función asignada, puede tener colaboradores y respeta en su acción ciertas normas o políticas por la empresa; cuando no lo hace como está estipulado no está cumpliendo su compromiso con la empresa.

Quizá uno de los puntos claves, en la relación persona-trabajo, para evaluar el estado del medio ambiente de la empresa, está dado por el grado de identificación del hombre con la compañía, con la cual mantiene una relación laboral. Identificarse con ésta, es como sentirse parte integrante o componente de ese algo, de su esencia.

Como se ha mencionado, la vida de las instituciones está llena de personas que con su comportamiento muestran auténtica adhesión a la empresa, como otros que muestran lo apuesto; lo cierto es que la identificación o la no identificación del personal con la institución en la que trabajan tiene mucho que ver con los resultados de ésta.

Cuando las personas están motivadas por la empresa y el trabajo, se reduce en una dedicación tal como si el resultado de la misma fuera para quien la hace y no para la empresa; cuando esta fuerza y esta convicción existen, se producen notorios esfuerzos por reducir los costos del trabajo y por mejorar la calidad de sus resultados.

Otro punto clave a observar, es cuando la persona le agrada su trabajo, teniendo la convicción, fuerza y vocación para la realización de su labor, pero también es posible detectar formas diametralmente opuestas de hacerlas, como a las personas a quienes no lo soportan.

Un elemento muy importante que surge del trabajo, es el grado de satisfacción que las personas tienen respecto de la remuneración con que la empresa compensa su entrega a través de sus actividades en ella y a la forma en que está administrada. ¿Por qué trabaja una persona?. Seguramente porque el trabajo le reporta algo que tiene que ver con sus expectativas; entre otras cosas, una muy importante, es el salario, pues es el recurso que le ayuda a subsistir.

Con esto se reconoce que la persona, por trabajar recibe una gratificación material; lo cual demuestra que el ser humano trabaja por algo: por lo tanto la persona, para trabajar a gusto necesita estar motivado.

Con el tiempo se dan otras formas de motivación donde aparecen el reconocimiento de la persona, que sostiene que el ser humano no sólo se motiva por el dinero sino que hay otros incentivos utilizables en el trabajo, que no son materiales, como el reconocimiento, participación, comunicación, respeto, etc., también incentivos materiales como: los salarios, beneficios, premios, premios económicos, etc.

Mucho se ha escrito sobre la relación entre el hombre y el trabajo; dicen que esté dignifica al hombre, lo cual casi siempre es verdad, en la medida en que la actividad sea adecuada a la naturaleza humana, además de realizar aquello que le guste.

El hombre es reclutado y seleccionado en función con las características del puesto a ejecutar; se capacita a la persona de acuerdo con la actividad que deberá desempeñar, y así sucesivamente; esto es con la finalidad de adaptar al hombre al trabajo.

Sin embargo, un aspecto muy importante es la adaptación del trabajo a la naturaleza del hombre, o sea, la adecuación de la tarea a las características de la persona que deberá ejecutarlas; esto es lo que generalmente hace la moderna ingeniería industrial, que busca adaptar los métodos y procesos de trabajo, las máquinas, equipos y las condiciones ambientales de trabajo como: la iluminación, nivel

de ruido, temperatura, etc., a las condiciones humanas, para que las personas se sientan mejor y sean más productivas.

Así, existe en las empresas una adaptación de la persona al trabajo mediante la selección del personal; pero también hay una continua integración del trabajo al hombre a través de la adecuación de los métodos y procesos de trabajo, de las máquinas, equipos y de las condiciones ambientales de trabajo. Cuando se hacen ambas adecuaciones, la empresa al trabajo y el trabajo a la persona, está relación hombre-trabajo se torna más productiva y feliz; productiva, porque el rendimiento humano aumenta y proporciona mejoras a la empresa y a la persona; feliz, porque la satisfacción de las personas también crece y proporciona un clima de trabajo más agradable.

1.3.- ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Durante mucho tiempo, la administración de personal fue conocida como el área de la administración que cuidaba exclusivamente de las admisiones, del pago y de las dimensiones de la mano de obra de las empresas, de acuerdo con la legislación laboral vigente. Recientemente, el concepto de administración sufrió una enorme cambio; hoy, es el área de la administración que se ocupa de la asignación, mantenimiento y desarrollo de todos los recursos humanos de la empresa. Administrar significa atraer, mantener y desarrollar personas en la empresa, así la administración de personal requiere necesariamente, la conjunción de dos realidades: las empresas y las personas; sin empresas y sin personas no habría administración de personal.

La administración de personal procura alcanzar varios objetivos en forma simultánea, algunos de esos objetivos están centrados en la empresa, mientras que otros lo están en los empleados, los principales objetivos de la administración de personal son:

A.- Proporcionar a la empresa los recursos humanos más adecuados para su funcionamiento, manteniéndolos por largo plazo en la organización.

B.- Proporcionar a los empleados trabajo y ambiente adecuados, de tal manera que se sientan motivados a permanecer y trabajar con dedicación.

C.- Proporcionar condiciones de perfecto ajuste entre los objetivos de las empresas y los objetivos de los empleados.

Para alcanzar esos objetivos, la administración de personal debe desempeñar las siguientes funciones:

1.- Proveer a la empresa de los recursos humanos necesarios, mediante el reclutamiento y selección de personal.

2.- Mantener en la empresa los recursos humanos necesarios, por medio de la remuneración, beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo.

3.- Desarrollar en la empresa el potencial de recursos humanos con base en la capacitación del personal.

Para que esas tres funciones principales se desempeñen perfectamente, la administración de personal también atiende a otras dos funciones:

a.- Crear entre las personas, desde los directores hasta los empleados de nivel más bajo, una actitud favorable hacia las relaciones personales y un clima propicio para la armonía social.

b.- Crear condiciones para que cada jefe administre sus subordinados de acuerdo con normas y criterios; políticas del personal, establecidos por la empresa.

Por eso, es común la afirmación de que la administración de personal está preocupada básicamente por la calidad de vida dentro de las empresas; la calidad de vida representa el grado de

satisfacción de cada persona en relación con el ambiente que le rodea dentro de su trabajo.

CAPÍTULO II

SELECCIÓN DE PERSONAL

2.1.- ANTECEDENTES DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Desde tiempos remotos podemos conocer a través de la historia, que el hombre hacía selección de sus congéneres por ciertas cualidades, tales sistemas selectivos eran desde luego muy rudimentarios, se hacían por medio de la grafología, fisionomía y astrología, pero tales procedimientos fueron ineficientes y el éxito obtenido era debido a la casualidad. (Rivera,1992,pag.13)

Un ejemplo son de los espartacos, quienes hicieron una depuración de su raza a base de exterminar a los seres débiles, deformes o con alguna tara.

Entre los pueblos guerreros se escogía a los hombres de mayores tallas para integrar ciertos cuerpos milicianos especiales.

En la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color, por su fortaleza.

Para el puesto de guardián se prefería a los suizos, quienes por tradición habían consolidado cierta fama de lealtad y fidelidad.

Para la marina se buscaba a los sajones y normandos por su intrepidez, bravura y arrojo, así como por sus conocimientos marítimos.

En las cortes se escogía a jóvenes tranquilas y apacibles como damas de compañía, porque se les atribuían cualidades de respeto, comprensión y compañerismo.

Al paso del tiempo se va apreciando una evolución que proyecta que la selección de personas es necesaria.

Los sistemas de la selección de personal progresaron pero siempre con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, y no es sino hasta los orígenes de la Psicología aplicada, que comienza a desarrollarse y a tener mejores perspectivas del proceso de selección.

La Psicología, campo en el que se hacen las primeras evaluaciones psicométricas del hombre; es la ciencia que estudia todo lo relativo a las actividades mentales del hombre, y en el ámbito evolutivo de ella. (Rivera, 1992, pag. 14).

Por lo tanto, esta ciencia estudia el comportamiento humano en sus diversas expresiones y contextos por medio de métodos sistemáticos de análisis, como por ejemplo: la condición, la estructura biológica, los componentes históricos, los culturales de las organizaciones, políticas y económicos del individuo. El método científico permite estudiar y explicar fenómenos mediante teorías; leyes generales y específicas. El comportamiento es considerado como una estructura compleja de respuesta de los individuos ante el medio social, en función de hechos históricos y presentes.

La Psicología Industrial, hoy Laboral o del Trabajo, comienza a desarrollarse en nuestro país alrededor de 1923, en actividades relacionadas con la selección de personal tales como: aplicación de tests, estudios de adaptación, elaboración y diseño de pruebas psicológicas.

A raíz del desarrollo industrial en México, durante los años cuarenta, proliferaron problemas de tipo administrativo como rotación de personal, ausentismo y aquellos relacionados con los salarios entre otros; como consecuencia de esto los psicólogos del trabajo participan realizando actividades de evaluación, capacitación, análisis de puestos e investigaciones diversas.

La imagen del psicólogo del trabajo proyectada en México por muchas décadas, al profesionista que prestaba servicios especializados en el área de selección de personal y ocupaba puestos dentro de la estructura de alguna organización laboral pública o privada. (Urbina, 1989, pag. 681)

Actualmente, a nivel mundial la profesión psicológica ha ido adquiriendo relevancia cada vez mayor en el mundo; existen entre otras, varias razones validas para su desarrollo dentro de las cuales se destacan:

1.- Su potencialidad para intervenir en una gran multiplicidad de problemas a nivel individual, familiar, de microgrupos y macrogrupos; tanto institucionales como no institucionales.

2.- Es una profesión que nació en forma interdisciplinaria y que por lo tanto, tiene capacidades de interactuar con una gran variedad de disciplinas.

3.- Está carrera especializada en dichos aspectos será prioritaria e indispensable.

4.- Su desarrollo científico, tanto en teoría como en la práctica profesional y la investigación, ha sido impresionante en las últimas décadas y sus posibilidades de investigación en múltiples problemas es cada día más eficiente y objetiva.

El psicólogo industrial incursiona en el estudio de las condiciones que determinan una de las actividades de interés central en la vida de la mayoría de la gente: el trabajo. Estudia la correspondencia entre satisfacción y niveles de eficiencia; la influencia de los factores ambientales particularmente de la tecnología del trabajo en la calidad de vida laboral; y los factores motivacionales que aumentan la voluntad y la habilidad humana.

La Psicología es actualmente una disciplina sumamente útil para resolver y mejorar muchos problemas humanos.

Las funciones del psicólogo del trabajo son: definir las características de los organismos y sistemas de trabajo con el propósito de identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal; además crea estrategias de investigación acordes con las necesidades de la organización.

Con la evaluación de los instrumentos para la selección de personal estos le permiten definir las habilidades, intereses y rasgos de la personalidad del individuo con el fin de determinar su ubicación dentro de la empresa para el aprovechamiento óptimo de sus recursos humanos.

En la actualidad, para que la selección de personal sea objetiva; hay que determinar los requerimientos de los recursos humanos, aumentando las fuentes de reclutamiento que permitan encontrar a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental, así como la aptitud para el trabajo de los solicitantes.

La selección de personal es un proceso difícil que resulta costoso, y a veces contraproducente; lo que llamamos en ocasiones selección negativa, es una realidad que existe cuando se contrata a malos candidatos.

Independientemente del tamaño de la empresa, el factor humano juega un papel muy importante dentro de ésta, ya que de su desempeño laboral dependerá el progreso mutuo. Es por eso que hablar de reclutamiento y selección implica la existencia de un proceso detallado, el cual ayudará a buscar, localizar, atraer y/o abastecer de recursos humanos a la empresa.

El reclutamiento conforma el inicio del proceso para cubrir una vacante, la elección de fuentes que permitan la captación de candidatos, el contacto con esos candidatos y la obtención adecuada de solicitudes de empleo de personal para seleccionarlos, así ayudará a las organizaciones a efectuar la mejor elección.

Para que las empresas sobrevivan en condiciones de competencia, deben mejorar los recursos técnicos, materiales y humanos de que disponen, siendo el recurso humano el elemento más valioso con que cuenta una empresa, ya que éstos dan sentido y significado a los otros recursos, en el logro de los objetivos preestablecidos, así se explica la importancia de detectar los potenciales humanos y la capacidad para el trabajo.

Es muy amplio el campo de aplicación de la Psicología del Trabajo, ya que se dirige a cualquier individuo o grupo de individuos que realicen una actividad de trabajo.

2.2.- IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN, EN LA INDUSTRIA

Cada vez se hace más importante dentro de las organizaciones el procesos de reclutamiento y selección, mediante éste las organizaciones buscan a los candidatos que habrán de ocupar los puestos vacantes y, los individuos obtienen información respecto a aquellas oportunidades que de alguna manera pueden cubrir sus necesidades y expectativas.

Este proceso ha venido presentando cambios a lo largo de la historia del ser humano, siendo lo más trascendentales a partir de la revolución industrial donde se desarrollaron ininidad de estudios, que buscaron optimizar la administración de los recursos humanos dentro de las organizaciones.

En estos estudios se encuentran los trabajos de Frederick Taylor, llamado también padre de la administración, quien desarrolló un modelo de organización denominada funcional, con el que pretendía agrupar actividades similares, buscando con esto, la especialización del individuo para incrementar la eficiencia en el trabajo. Taylor consideraba que la búsqueda y selección del personal fuera acorde a las habilidades y conocimientos del individuo y no al amiguismo o influencias personales y subjetivas de quien realizaba el reclutamiento.

Es por ello que Taylor propuso que el reclutamiento y la selección de personal quedará centralizada en una área específica, surgiendo así el departamento de personal, el cual dentro de sus actividades consideraba: reclutar, seleccionar y despedir personal, sin adquirir mayores responsabilidades; esta propuesta fue el inicio de la división de las funciones en la administración de personal, que más tarde se darían.

Además el Taylorismo, puso especial énfasis en que dichas funciones se realizaran por personal capacitado, y no por el capataz, como en ese entonces se hacia.

Es así que desde éste movimiento, ya se pensaba directamente en una de las premisas del proceso de reclutamiento y selección: El hombre adecuado, para el puesto adecuado a un costo adecuado.

La importancia del reclutamiento y selección, radica en que es la parte que provee al seleccionador del factor humano idóneo, en forma eficiente, oportuna y en la cantidad necesaria, a fin de cubrir los puestos vacantes; apoyándose para lograrlo, en un proceso permanente de detección de candidatos internos, así como la identificación y atracción de personal externo, buscando en estos los que se adecuen al perfil del puesto.

Por tal razón, el éxito del proceso depende en gran medida de la aplicación adecuada de las técnicas, las cuales permitirán elegir al personal apto para ejecutar el trabajo que la organización requiere, de ahí su importancia, pues de lo contrario se corre el riesgo de caer en niveles altos de rotación de personal, aumentando en los costos de reclutamiento, deserción y mala imagen para la empresa.

Es de gran interés la atención que se le preste a los problemas de relaciones humanas en las empresas, debido a la importancia de integrar un equipo de trabajadores lo suficientemente instruidos, capaces y leales dentro de una organización, esto justifica la necesidad de una elección adecuada. Para dicha selección, se requiere tener dentro de la organización una actividad que descubra, desarrolle y mantenga fuentes potenciales de mano de obra, entreviste, investigue y pruebe a los postulantes a empleo.

Por lo tanto, el criterio psicológico de la organización de la empresa, trae beneficios no solamente para estos sino también para los trabajadores, pues puede lograr incrementar la producción y productividad, abaratar el costo del producto, mejorando además su calidad y a la vez logrando la seguridad ocupacional que trae como posible consecuencia la baja del índice de rotación de personal.

Como se menciono anteriormente, es importante el reclutamiento y la selección de personal, ya que si no es adecuado el ámbito laboral, se pueden dar accidentes, o en el trabajo enfermedades somáticas.

En los siguientes subtítulos se menciona el reclutamiento y la selección por separado, para darles una mejor visión; pero hay que tener en cuenta que estos procesos siempre van entrelazados.

2.3.- RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es una base que precede a la selección; su propósito es preparar el camino para los procedimientos de selección al producir el número de candidatos que parezcan ser capaces de desempeñar las tareas requeridas por el puesto o de desarrollar las habilidades que les permitan hacerlo dentro de un periodo aceptable para la organización contratante.

Una primera tarea de la fase de reclutamiento es ayudar a los solicitantes para ver si son adecuados para ocupar la vacante.

El objetivo de éste procedimiento es atraer a los candidatos idóneos y examinar de manera cuidadosa sus documentos a fin de producir una lista corta para que se investigue posteriormente en los procesos de selección..

El reclutamiento eficiente se puede describir como el conocimiento de los recursos que se desean, los recursos que están disponibles, dónde y cómo se pueden encontrar. Con el propósito de estudiar los principales detalles y requisitos de éste procedimiento sistemático y eficiente, se pueden examinar de modo conveniente las tareas siguientes: (Tyson,1989,pag.108).

a) Determinación de las vacantes.- Dependerá tanto de los aspirantes y los objetivos de la organización como de las necesidades de recursos humanos que éstos generen. Las vacantes se pueden presentar cuando; una empresa debido a cambios en política, tecnología, localización o cuando los empleados dejan la empresa y se necesita reemplazarlos.

b) Consideración de las fuentes.- Esta etapa se relaciona con planteamientos generales respecto al suministro y disponibilidad de recursos y las vías particulares mediante las cuales se pueden obtener, siendo de las formas internas: transferencias, promociones, las externas: agencias, escuelas otras empresas.

c) Preparación de la información por escribir.- Su objetivo es publicar la información y que cumpla las siguientes condiciones:

- 1.- Que sea clara y dé una descripción comprensiva y precisa del puesto y sus requisitos.
- 2.- Que llamen la atención a los candidatos adecuados.
- 3.- Que muestren una imagen favorable de la organización.

d) Procesamiento y evolución de las solicitudes.- Una vez que todas las solicitudes se hayan recibido, la siguiente tarea es seleccionar a los candidatos que parezcan ser los más adecuados como futuros empleados de la compañía, ya que por lo consiguiente, merzca el tiempo y costo del examen posterior en los procedimientos de selección.

e) Notificaciones a los solicitantes.- Es informar a los aspirantes elegidos para que continúen en el proceso de selección y comunicar a los aspirantes rechazados que no fueron elegidos.

Los individuos en las organizaciones están encadenados en un continuo proceso de atracción mutua. De la misma forma que los individuos seleccionan a las empresas, informándose y formando opiniones respecto de ellas; estas a su vez tratan de atraer a los candidatos y obtener información respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Desde el punto de vista de las organizaciones, el proceso de atracción y elección no es simple: reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tiende a captar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. (Chiavaneto,1993,pag.173).

Para ser eficaz, el reclutamiento, se debe contar con un contingente de candidatos suficientes para abastecer el proceso de selección; entre otras cosas, la función de reclutar es dar la mejor selección de materia prima, es decir, a los mejores solicitantes.

Este procedimiento empieza, a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de las organizaciones; en las actividades relacionadas con investigación e intervención sobre las fuentes capaces de ofrecer a la empresa un número suficiente de personas entre las cuales seleccionará las necesidades de esta y sus objetivos; es una actividad que tiene por objetivo atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

Una de las fases más importantes del reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas, como manantiales de candidatos que presenten probabilidades de tener los requisitos preestablecidos por la compañía.

Cuando una compañía se encuentra en una etapa de formación, requiere de un sistema inicial que le proporcione los elementos humanos necesarios para su funcionamiento; por lo tanto esto implica una serie de pasos que se deben tomar en consideración; como los objetivos y estructura de la empresa, al igual que los aspectos legales que menciona la Ley Federal del Trabajo.

En el caso de una empresa ya establecida, con una estructura definida y que requiere de nuevo personal; se puede necesitar en dos casos: (Grados,1983,pag.165).

- 1.- En el momento en que la empresa tenga que cubrir determinados puestos.
- 2.- Cuando existe una rotación constante de personas, provocada por causas externas o internas de la organización.

El especialista deberá de recurrir a los lugares específicos, o bien utilizar medios de difusión o comunicación para obtenerlos; a estos lugares se les denomina fuentes de reclutamiento, y a los medios de

comunicación o difusión, como su nombre lo indica, medios de reclutamiento; que más adelante haremos mención de ellos.

Para una mayor eficiencia en el reclutamiento, es determinante la anticipación con que hayan sido previstas las necesidades, esto permite escoger al personal más adecuado y disponible en el mercado de trabajo.

2.3.1.- FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Los aspectos más importantes en el proceso de la obtención de recursos humanos son las fuentes de reclutamiento, las internas y las externas, que a continuación se mencionan:

1) FUENTES INTERNAS.- Es cuando tiene candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es el análisis de los recursos humanos. Son aquellos que, sin necesidad de requerir a personas o lugares fuera de la empresa, proporciona a ésta el personal requerido en el momento oportuno, siendo las siguientes:

a) Sindicatos.- Funciona en el momento que la empresa requiere personal para una vacante que entran en el dominio del sindicato.

b) Archivo o cartera de candidatos.- Se integra con las solicitudes anteriores y que fueron archivadas sin haber sido utilizadas.

c) Familiares y recomendados.- Se hace uso de estas fuentes cuando boletinamos las vacantes entre nuestros propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite.

d) Promoción o transferencia interna de personal.- Es cuando existe en los inventarios de recursos humanos candidatos viables para ser

promovidos: ascendidos en forma vertical o transferidos: en forma horizontal, según el caso al puesto vacante.

II) FUENTES EXTERNAS.- Es cuando atrae a candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas, y su consecuencia es un input de recursos humanos. Son aquéllos a los que el psicólogo puede recurrir, de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico, y son totalmente ajenas a la empresa; siendo las siguientes:

a) Profesionales y educativos.- Son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las distintas áreas científicas, tecnológicas y pueden ser: universidades, escuelas comerciales, tecnológicas, institutos, etc. En estas organizaciones se puede encontrar personas capacitadas en determinada profesión o especialidad, que satisfagan las necesidades de la empresa.

b) Asociaciones profesionales.- Cuando se requiere personal con experiencia en un determinado campo científico, tecnológico o profesional; algunos ejemplos son: Asociación Mexicana de Ingenieros Mecánicos Electricistas, Asociación de Psicólogos Industriales, etc.

c) Bolsas de trabajo.- Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo y que prestan sus servicios en forma gratuita para el trabajador.

d) Agencias de colocación.- Estas no le cobran al candidato sino a la empresa. Proporcionándole exclusivamente el personal que requiere.

e) Despachos de consultoría.- Son aquellos que brindan un apoyo amplio dentro de los recursos humanos.

f) La puerta de la calle.- Aquí el candidato acude en forma espontánea, es decir, por su propia iniciativa.

2.3.2.- MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Es la forma de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas y también a élites profesionales y tecnológicas; organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificados y a distintos estratos sociales y educativos, entre ellos están:

1) Prensa.- Este es el medio más utilizado en reclutamiento. Los anuncios en prensa resultan ser de gran utilidad, no solamente en el área donde se radica, sino que pueden servir para todo el país cuando se realiza reclutamiento externo.

2) Radio y televisión.- El alto costo de estos medios no permite que sean usados frecuentemente. Aquí es dirigido a todos los radioescucha.

3) Grupos de intercambio.- Se constituye a través de los encargados de seleccionar al personal de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones y que por el momento no requieren de ellos.

4) Boletines.- Este medio se utiliza cuando queremos captar recursos humanos que cubran el requisito deseado por nuestra empresa, además de la cercanía a la misma.

Las políticas del reclutamiento se establecen de acuerdo con las características básicas de la organización; esto es, que estará sometida a las condiciones de la empresa, lo que determinará las exigencias de prestación, salario, etc., de acuerdo con el mercado de trabajo, el giro comercial o industrial de la compañía.

Estos factores son de especial y dedicada atención ya que en un momento dado pueden servirnos de filtros ante los candidatos y ahorrarnos esfuerzos y tiempo en el proceso de reclutamiento; incluso ayudan a optimar el proceso de selección.

Hay varias formas de reclutamiento:

- a.- Externo e Interno
- b.- Foráneo (estatal y municipal)
- c.- Internacional
- d.- Masivo
- e.- Personal eventual

La importancia del reclutamiento en lo que respecta al examen de personal establece que; sea implícito o explícito, determina la naturaleza de la población solicitante, apoyándose en un proceso permanente de detección de candidatos, ya sea internos o externos.

2.4.- SELECCIÓN

El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso; si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento de los candidatos, por lo tanto es una actividad positiva de invitación; la selección es un actividad de elección, de opción, decisión, filtración, input, de clasificación y por lo tanto restrictiva.

Es decir la tarea de reclutamiento es la de atraer y escoger, mediante varias técnicas de divulgación, candidatos que poseen los requisitos mínimos para ocupar el puesto que debe de ser llenado, mientras que la tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquél que tenga mayores probabilidades de ajuste al cargo vacante.

Puede decirse que la selección de recursos humanos es, como la preferencia del hombre idóneo para el cargo adecuado o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más apropiados a los puestos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. (Chiavenato 1993,pag. 102)

Siendo así, la selección intenta solucionar dos problemas:

- a) la adecuación del hombre al cargo
- b) la eficiencia del hombre en el cargo

Todo criterio de selección se fundamenta en datos e informaciones de análisis y especificaciones del cargo que debe ser llenado. Las pretensiones de selección se basan en las exigencias propias de las especificaciones del cargo, cuya finalidad es la de dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para desempeñarlo.

Hay una enorme gama de diferencias individuales como las físicas; que serían: estatura, peso, sexo, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva; además las psicológicas, como: temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, etc., que hacen que las personas no se comporten en forma igual, y perciban las situaciones en forma diferente y que se desempeñen de modo distinto, con mayor o menor éxito en las ocupaciones de la empresa.

Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea, como en el nivel de realización de la misma después del aprendizaje; al estimación apriorística de esas dos variables: tiempo de aprendizaje y nivel de ejecución: es tarea propia de la selección.

El término selección de personal se usa para referirse a la adquisición de un nuevo personal a partir de fuentes externas e internas, de hecho este procedimiento debe cubrir la calidad completa para un nuevo empleo, es decir, el reclutamiento inicial y la ubicación del nuevo personal o la trasferencia o promoción.

El éxito de una organización laboral depende de sus empleados, entonces la tarea de la selección es uno de los procesos de toma de decisiones más importantes del que se deben de encargar los empleadores.

La importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación debe

realizarse en forma secuencial y precisa contemplando los siguientes aspectos.

- * Experiencia laboral
- * Trayectoria académica
- * Aspectos psicológicos

Estos últimos son componentes básicos de la personalidad de un sujeto que hace posible su óptimo desarrollo dentro de una sociedad y, específicamente en su ámbito laboral. (Grados 1988,pag.179)

Hablamos de selección de personal en el momento en que tenemos los candidatos probables para ocupar la vacante, y éstos deberán ser evaluados.

Entonces para llevar a cabo una evaluación; el psicólogo al recibir la información de que se requiere de personas nuevas, obtendrá una requisición del perfil que estén solicitando y este a su vez transcribirá la información de carácter psicológico y así seleccionará al candidato mejor preparado. Estos datos se refieren al área intelectual, de personalidad y habilidades; la estructuración de una batería psicológica debe estar basada en los datos contenidos en el perfil y éste a su vez, en los que presenta la requisición.

Las características intelectuales estarán determinadas por los factores de capacidad, en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, etc., que el puesto requiera. Los de personalidad se refieren a los factores internos como: motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio, etc.

Para la mayoría de las empresas resulta evidente hoy en día la necesidad de una selección adecuada del personal.

Para estimar la importancia que en cada caso tiene la selección habrá que considerar diversos datos, tales como:

1.- Retribución que se pagará al seleccionado

2.- Período que habrá de emplear en la adaptación a su nuevo puesto

3.- Coste de los medios o instalaciones que se van a poner a su disposición.

4.- Coste presumible de los errores que pueda cometer en las decisiones para las cuales se le va a conceder autoridad,

5.- Política general de personal.

En la selección de personal se suele dar dos criterios :

a) los conocimientos profesionales del candidato y

b) las actitudes, motivaciones del mismo.

Respecto a los conocimientos profesionales de los candidatos no suele haber problemas en la selección ya que existen sistemas de evaluar estos conocimientos. Los principales problemas aparecen en la evaluación de las actitudes y motivaciones de los solicitantes a seleccionar.

Al analizar una selección, el especialista tenderá a elegir al mejor de los candidatos, pero muchas veces éste no es el idóneo para desempeñar el puesto de trabajo vacante por superar sus cualidades personales, y las características del puesto. Colocar a un hombre en un puesto inferior a sus posibilidades personales es establecer un punto de insatisfacción en el trabajo. (Olea,1974,pag.137)

El trabajador que ha sido colocado indebidamente en un puesto que supera sus posibilidades siente un fracaso profesional, las críticas de sus compañeros, subordinados y jefes, y piensa que ha dado un paso en falso en su carrera.

Existe también un problema muy importante que es consecuencia de la falta de una política de selección: a veces, en los momentos de negocios fáciles o de expansión general de toda la industria, en ocasiones las empresas no se dan cuenta de que están seleccionando a su personal muy acorde para las tareas que han de

desempeñar, sin ver que hay otras necesidades que puedan tener después; otras veces no existe un programa de selección o la selección se hace con una mentalidad excesivamente ahorrativa.

Todo ello hace que al cabo del tiempo la empresa se haya empobrecido técnicamente por los avances tecnológicos, los procedimientos, la gestión entera se han enriquecido y perfeccionado para su manejo de hombres más capacitados y con mayores aptitudes.

Cuando mayor sea el número de candidatos aumenta la probabilidad de lograr una buena selección.

El objetivo de la selección es detectar al individuo cuyas características coincidan o se acerquen al máximo a las atribuidas al puesto vacante. Para realizar esta labor de comparación los especialistas de la selección suelen recurrir a los llamados perfiles.

2.4.1.- TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Los especialistas en selección de personal deben determinar las técnicas que mejor identifiquen la potencialidad de los candidatos para satisfacer por completo las condiciones prescritas para un desempeño eficiente.

Antes de que se emplee cualquier técnica de selección, el psicólogo necesita conocer qué tipo de estas están disponibles y después cuál puede y cuál no se puede utilizar; sobre todo debe estar consciente de la importancia de la confiabilidad y de la validez en el uso de las pruebas de selección y de las limitaciones particulares de los métodos que quizá deba usar.

Las pruebas están diseñadas para evaluar el potencial del candidato a fin de que cubran los requisitos del puesto determinado; estas se clasifican de diversas formas, pero se podrían dividir convenientemente en dos tipos principales, de acuerdo con sus propósitos:

a.- Conocimientos, habilidades y aptitudes que ya existen

b.- Conocimientos, habilidades y cambios que se podrían desarrollar después del adiestramiento y la experiencia en el puesto.

En otras palabras, es una comparación entre las situaciones de prueba y las que realmente ocurren en el trabajo, la predicción se puede basar en las pruebas que se derivan de la conducta pasada real o del cálculo del potencial de la conducta futura.
(Tyson,1989,pag.27)

Las pruebas que se pueden utilizar en la práctica de la selección de personal son las siguientes:

1) Pruebas de rendimiento.- Están diseñadas para medir lo que el candidato ya sabe o hace y que se relaciona con los requisitos del puesto; por ejemplo, habilidades para manejar, escribir a maquina, hablar otros idiomas, etc.

2) Pruebas de aptitud.- Están diseñadas para predecir el potencial latente a fin de cumplir con los requisitos del puesto, los cuales se pueden desarrollar a través de la capacitación y la experiencia hasta alcanzar los estándares requeridos.

3) Pruebas de personalidad y de motivación.- Los rasgos de personalidad y la motivación son factores importantes que constituyen el éxito en algunos empleados y el fracaso en otros.

Para propósitos prácticos, se pueden distinguir varios tipos principales de estas:

A) Inventarios.- Esta es una técnica en la cual se pide a la persona que responda a un cuestionario.

B) Pruebas proyectivas.- En estos se le pide a la persona que reaccione en forma libre y espontánea. Posteriormente el examinador interpreta las reacciones como indicadores de rasgos de personalidad, intereses, etc.

C) Pruebas de grupos.- Aquí los candidatos son observados por los especialistas durante cierto periodo mientras realizan diferentes tareas en equipo. Estas están diseñadas para revelar datos acerca de los rasgos de personalidad y las habilidades requeridas en el manejo o cooperación con otros del desempeño de las tareas reales.

D) Entrevistas.- Además de las pruebas que se usen en el proceso de selección, la entrevista siempre será incluida. Esta técnica se utiliza de diversas maneras; ya sea mediante diferentes entrevistas para cubrir aspectos generales del trabajo; las entrevistas se conducen a través de entrevistadores individuales o de un grupo de ellos.

Aparte de la información obtenida en la entrevista misma, los entrevistadores también usan los recursos aportados por los candidatos, por ejemplo, solicitudes de empleo, curriculum vitae, cartas, etc., y de otros informantes que puedan hacer comentarios de ellos.

La entrevista es la técnica que se usa con más frecuencia en la selección de personal; al mismo tiempo, es una técnica completamente subjetiva, que más adelante se hablará de ella.

Las técnicas escogidas, deberán representar el mejor predictor para un buen desempeño futuro del puesto. Generalmente se aplican más de una técnica, las alternativas son bastante variadas, las más utilizadas son las que a continuación se mencionan:
(Chiavenato, 1993, pag. 239)

1) Selección de una sola etapa.- Tipo de selección cuyo enfoque hace que las decisiones sean basadas en los resultados de un sólo test o una calificación compuesta que incluye varios tests usados.

2) Selección secuencia de dos etapas.- Tipo de selección donde pueden tomarse una decisión de investigación más demorada, cuando se juzga que la información obtenida en la primera etapa ha sido insuficiente para una decisión definitiva para aceptar o rechazar a un candidato.

2.4.1.1.- Técnicas para pronosticar

Los instrumentos que pretenden pronosticar las necesidades futuras de empleados en una organización puede ir desde técnicas muy elementales hasta complejas. La mayor parte de las compañías suele iniciar sus actividades empleando técnicas sencillas, y después a medida que crece la empresa y la necesidad de emplear instrumentos más confiables, se puede recurrir a técnicas más avanzadas que requieren personal especializado, que serían las siguientes:

1.- Técnicas de pronóstico basadas en la experiencia.- Estas se apoyan en el juicio de las personas con conocimientos y visión amplia sobre las futuras necesidades de recursos humanos.

2.- Pronósticos basados en tendencias.- Es probable que la técnica más expedita sea la proyección de las tendencias de la organización durante el pasado. Los métodos más sencillos son la extrapolación y la indexación.

En la extrapolación se prolongan las tendencias del pasado, por ejemplo: si el promedio de contratación de obreros a sido de 20 obreros mensuales, la extrapolación de esa tendencia significará en el futuro una necesidad de 240 obreros en el término de un año.

La indexación es una técnica útil para el cálculo de las necesidades futuras de empleo, haciendo que coincida la tasa de crecimiento o descenso en el empleo con un índice determinado.

Estas son aproximaciones muy generales y a corto plazo, porque parten de que las causas de las demandas permanecerán constantes, lo cual ocurre en muy pocas ocasiones.

3.- Otras técnicas.- Son para calcular la demanda de recursos humanos; uno de ellos es el análisis de presupuestos y planeación. Las organizaciones que necesitan planeación de recursos humanos, por lo general elaboran presupuestos detallados y planes a largo plazo. Un estudio de los presupuestos por departamento revela las autorizaciones financieras para contratar más personal o probablemente reducirlo en algunas áreas.

Las técnicas de pronóstico más avanzadas implican el uso de computadoras; los modelos de computadoras son una serie de fórmulas matemáticas que emplean de manera simultánea la extrapolación, la indexación, los resultados de sondeo, encuestas y los cálculos de cambios en la fuerza de trabajo. (Werther 1992,pag.256)

2.4.2.- PROCEDIMIENTOS TRADICIONAL Y EL CIENTÍFICO

Los medios selectivos de personas para su empleo pueden destacarse en dos grupos: los procedimientos tradicionales, y el científico; los primeros no son muy apropiados, porque se pueden incurrir en una serie de fallas, inapreciables a simple vista, por lo que el método científico es el más adecuado. (Rivera,1992,pag.19)

1) LOS PROCEDIMIENTOS TRADICIONALES.- Como la misma palabra lo dice, son formas de selección basadas en la costumbre, y entre ellas es posible señalar las siguientes:

a) Las recomendaciones.- Se califica este procedimiento como el más usual, porque la recomendación trae como consecuencia que se coloque a la persona en un puesto, sin prestar atención a los conocimientos ni a las aptitudes. Las recomendaciones pueden ser producto del compadrazgo o de la amistad y de ahí que esta forma de seleccionar sea incorrecta.

b) Las cartas de referencia.- Este procedimiento es también inadecuado, porque la mayoría de la veces cuando un empleado deja una empresa, por quitárselo de encima se le extiende una carta de recomendación; por otro lado cuando el empleado es bueno y desea separarse, con frecuencia se le extiende una carta en términos concisos, para dificultarle su retiro, con la intención de retenerlo. Tales cartas por lo general tienen una redacción a base de

frases prehechas, que no dicen nada acerca de las cualidades de la persona a quien ha sido expedida.

c) Las referencias orales.- Son desde luego mejores que las escritas, porque el desenvolvimiento de la persona que las otorga, está libre de frases estereotipadas, y además, se puede abundar en algunos aspectos que se tenga interés en conocer.

d) La impresión personal.- Este procedimiento consiste en el juicio que se hace del candidato en la primera vez que se le ve, habiendo quienes lo califiquen de eficiente porque consideran que esta impresión les basta para conocer a una persona. En ocasiones la simple apreciación puede ser errónea, pues basta que intervengan sentimientos involuntarios de simpatía, para que la elección sea ineficaz.

e) La fotografía.- La selección de una simple fotografía del candidato no es muy adecuada, ya que en estos casos ni siquiera es confiable la apreciación, porque el retoque puede beneficiar o perjudicar al sujeto.

f) El curriculum vitae.- En ocasiones el candidato a un puesto en contestación a algún anuncio de medios publicitarios, hace una solicitud de empleo acompañada de un curriculum vitae, pero su capacidad del solicitante no es verificada.

g) La escritura.- Hay quienes confían en los dictámenes grafológicos para la selección de personas, pero desde luego no es correcto, porque es una manera de conocer, en forma incipiente la personalidad del individuo, puede incurrir en errores graves, ya que no se cuantifica la inteligencia, los conocimientos, ni las aptitudes.

h) Período de prueba.- Se puede conocer un poco mejor, porque objetivamente se ve al postulante durante un término más o menos razonable, pero tiene el inconveniente de que casos negativos de admisión, perdieron el tiempo tanto la empresa como el candidato.

2. PROCEDIMIENTO CIENTÍFICO.- Consta de un sistema de selección cuya parte esencial es la aplicación de pruebas psicométricas, a través de las cuales se logra una apreciación del

individuo, en lo relativo a su personalidad, inteligencia, conocimientos y aptitudes. Esta justiapreciación es la que hace superar el procedimiento científico en la relación con los tradicionales.

El sistema selectivo a que se hace mención, contiene en parte procedimientos tradicionales pero debidamente depurados; es decir, que de éstos le han sido incorporados los aspectos más convenientes; siendo los siguientes:

- a)** Reclutamiento de candidatos a través de fuentes apropiadas.
- b)** Llenado de solicitud de empleo por el candidato, conteniendo información necesaria para la empresa.
- c)** Preparación de la entrevista con base en los datos de la solicitud y realización de la entrevista preparada.
- d)** Aplicación de examen o exámenes adecuados a las labores del puesto para el que se haya hecho solicitud.
- e)** Comprobación de referencias.
- f)** Práctica de encuesta socioeconómica.
- g)** Práctica de un examen médico adecuado al puesto que se solicite desempeñar.
- h)** Durante la secuencia citada, realización de otra u otras entrevistas.

2.4.3.- LA ENTREVISTA

Desde hace muchos años, la entrevista de selección ha sido un tema de investigación con el propósito de determinar su valor como una técnica.

Si se analiza la entrevista de acuerdo con el problema general de comunicación humana y la necesidad particular de confiabilidad y validez, no es difícil ver por qué la entrevista tiene obstáculos que le impiden lograr el éxito como técnica de selección: La entrevista de selección no es muy confiable por las siguientes razones:

- 1.- El instrumento de medición es humano.
- 2.- No hay dos entrevistadores que interpreten y evalúen la información de la misma manera.
- 3.- El mismo entrevistador presentará diferencias en las interpretaciones y las evaluaciones de los datos en un mismo periodo determinado.

Es pertinente preguntarse por qué la entrevista es tan amplia y se usa de modo tan prominente si es un método con tales limitaciones; las razones son éstas:

A) Tiene alta validez de contacto, es decir, tanto los entrevistadores como los candidatos se han acostumbrado a su uso.

B) Tarde o temprano tiene que haber un encuentro entre el empleador y el candidato.

C) A pesar de la continua investigación de la introducción de avances promisorios en nuevas direcciones; aún no se ha encontrado una técnica que resuelva el dilema básico de la exactitud en el pronóstico de la conducta futura en el empleo.

Debido a que es probable que la entrevista continúe desempeñando un papel importante en el proceso de selección,

parece sensato adoptar un enfoque más realista, lo cual significa hacer el mejor uso posible de ella.

La entrevista se debe basar en el siguiente plan general:

a.- Explicación del propósito general y el campo de acción de la entrevista.

b.- Análisis de la trayectoria del individuo para fijarla en términos de potenciales, debilidades, gustos, aversiones y preferencias laborales.

c.- Estudios a futuro en términos del potencial revelado por el desempeño pasado, las oportunidades que la organización es capaz de dar y las necesidades de capacitación y educación del individuo.

d.- Resumen de los acuerdos acerca de la acción requerida.

De la entrevista preliminar puede resultar la exclusión inmediata de unos cuantos solicitantes aparentemente no adecuados para tal puesto; en cuanto a los demás; tal entrevista sirve de orientación para encauzar el resto del proceso de admisión de personas. Cuando los tests se aplican a continuación de la entrevista; ésta determina la población sobre la que trabajará el especialista.

La función de la entrevista final consiste en integrar toda la información recogida acerca del solicitante por medio de entrevistas, tests, la solicitud de empleo, referencias, etc.

La razón más persuasiva para seguir utilizando la entrevista de empleo es que satisface una intensa necesidad humana. Y a pesar de que el solicitante sepa que la entrevista no tiene valor, le gusta hablar con un representante de la compañía sobre su solicitud. Si se rechaza sin entrevista, es más probable que se sienta que se le rechaza sin oírlo; y si se le acepta sin entrevista, pensará que la compañía es una organización impersonal.

La cualidad de ésta es que constituye una interacción: la empresa descubre cosas sobre el empleado que le ayudará a

valerse de él, y el empleado descubre cosas sobre su futuro trabajo que facilitará su ajuste.

2.5.- DEFINICIONES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

En los siguientes párrafos citaremos las definiciones de algunos autores sobre reclutamiento y selección de personal:

Los propósitos de la función del reclutamiento son evidentemente directos: "buscar, evaluar, obtener la aprobación, colocar y orientar a los nuevos empleados para que ocupen los puestos requeridos y conducir exitosamente el trabajo de una organización" (Hawk, 1968, pag.23).

Reclutamiento "es el proceso de encontrar y atraer a solicitantes adecuados para los empleos. El proceso se inicia cuando se buscan nuevos candidatos y concluye cuando se presenta sus solicitudes. El resultado es un conjunto de buscadores de empleos de entre los que se escoge a los nuevos medios del personal". (Werther, 1982,pag. 153).

Chiavenato (1983,pag.173) define el reclutamiento "como un conjunto de procedimientos, que a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo"

"Es una técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno" (Grados, 1988,pag. 165).

"Se trata de una actividad de personal cuyo objetivo es cubrir las vacantes por medio de fuentes externas para cumplir con el plan de recursos humanos" (Tyson,1989,pag.107).

Reclutamiento: "Entendiendo los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades" (Arias,1990, pag.263).

"La selección puede significar el ordenamiento de candidatos para una tarea, de acuerdo con sus capacidades para desempeñarla, o la valoración de candidatos para determinar si poseen o no los requisitos mínimos para la tarea. En cualquier caso, sin embargo, la finalidad es diferenciar a los candidatos malos de los mejores con el objeto de pronosticar sus posibilidades de éxito futuro" (Ghiselli, 1959,pag.136).

"El hombre adecuado para el puesto adecuado" (Reyes, 1979, pag.86).

"La selección como su nombre lo indica, significa escoger a la persona adecuada al puesto" (Orozco,1980,pag.25).

"El proceso de selección es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuales son los candidatos a los que se debería contratar. El proceso se inicia cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye con la decisión de contratación" (Werther, 1982, pag.176).

Grados (1988,pag.179) indica "Que la selección es una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado"

Selección: "Se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado" (Arias,1990,pag.257).

Dunnette y Kirchner, describen el procedimiento señalado, cómo por medio de la selección se pretende buscar a la persona adecuada en el puesto solicitado. Por ejemplo, un puesto donde se necesita de una máquina de composición puede ser usado

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

2.6.- EMPRESAS DE GRUPOS DE INTERCAMBIO

La conforman los responsables de realizar las funciones inherentes al reclutamiento y selección de personal de diferentes empresas, ya sean públicas o privadas, con el propósito de intercambiar de manera eficaz, confiable y oportuna la cartera interna de personal, los cuales proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones.

Esto presenta la ventaja de conseguir recursos humanos en forma inmediata y sin costo, utilizando solicitudes que en ese momento no les son de utilidad a esa empresa que los ofrece.

Como grupo se entiende un conjunto estructurado de personas, donde las relaciones entre los miembros son indirectas; pero con un objetivo común, seleccionar al personal. Intercambio, es el cambio mutuo de información que manejan cada una de las organizaciones, de las áreas de selección (puestos vacantes, candidatos disponibles e información general).

Es importante mencionar que dentro de los grupos se nombra un coordinador responsable y un subcoordinador, elegidos por los integrantes del grupo, quienes tendrán un periodo de servicio de un año, con el fin de que a través suyo se den a conocer las políticas y normas que serán necesarias para pertenecer al grupo. Entre las que podemos mencionar:

A.- Presentar curriculum vitae de la empresa, donde se especifique: razón social, domicilio, giro de la empresa, número de empleados, puestos de mayor auge, antigüedad de la empresa, nombre de los puestos con mayor índice de rotación.

B.- Que la ubicación de la empresa que desee incorporarse al grupo de intercambio se encuentre dentro de la misma zona geográfica que las demás, a fin de facilitar a los integrantes la revisión de sus carteras de solicitudes.

C.- La empresa anfitriona deberá contar con una sala de juntas o un lugar amplio dentro de la empresa para recibir a los integrantes del grupo de intercambio y llevar a cabo la junta en el día y hora indicados con anterioridad.

D.- El envío de candidatos, la revisión interna de la cartera, así como la información proporcionada vía telefónica deberá ser con base a lineamientos de orden y calidad marcados por el grupo.

E.- Entregar un reporte estadístico semestral o anual de las contrataciones hechas a través del grupo de intercambio, a fin de medir la productividad y efectividad de la fuente.

F.- Información general que se les da a los participantes, así como pláticas o cursos de actualización.

Reuniéndose una vez al mes y la duración de la junta varía de tres a cuatro horas; estas se reúnen en una empresa previamente establecida por un calendario anticipadamente ya establecido, así como el día; la hora la establece la empresa anfitriona, esto será en función de la disponibilidad que tenga o por los lineamientos de su compañía.

Estos grupos pueden estar constituidos por empresas a fines, es decir, del mismo ramo (laboratorios, textil, cosméticos, etc.) o ser de distintos giros; esto depende de los intereses o políticas de las organizaciones.

Ventajas:

- * Tiene gran difusión debido a que canalizan un buen número de candidatos, a bajo costo para la empresa
- * Por lo general los candidatos cubren con los requisitos del puesto.
- * La interacción con otras organizaciones permite al reclutador conocer otras fuentes de reclutamiento que son utilizadas por las empresas integrantes, así como políticas, procedimientos o tips, que los responsables utilizan para hacer más eficiente el reclutamiento.

CAPÍTULO III

LOS TESTS

3.1.- ¿QUÉ ES UN TEST?

Las pruebas o tests psicológicos son como las pruebas en cualquier otra ciencia, en cuanto que las observaciones se realizan sobre una muestra pequeña, pero cuidadosamente escogida; de la conducta de un individuo.

Test es una palabra inglesa que significa prueba, y que se deriva del latín tetis, se emplea para designar la prueba o el conjunto de pruebas, por medio de las cuales es posible valorar el grado de conocimientos de un sujeto, o conocer algunos aspectos de su personalidad. (Cerda, 1984, pag.75)

Esta palabra se utiliza sin traducir en todos los países del mundo y sirve para designar una modalidad de exploraciones muy extendida hoy día en diversos campos científicos y técnicos, entre ellas el psicológico. Originalmente test psicológico se describe, como una medida tipificada; la tipificación supone uniformidad de procedimientos en la aplicación y puntuación del test. (Anastasi,1978,pag.75)

El valor predictivo o de diagnóstico de una prueba psicométrica depende del grado en que sirve como indicador de una área de la conducta relativamente amplia y significativa.

El objetivo de los tests psicológicos difiere de la medida de la muestra de conducta que este abarca directamente. Para que el test cumpla su función es esencial la valoración de sus méritos en función de características tales como la validez, confiabilidad, el nivel de dificultad y las normas. Solo así la persona que utiliza los tests está en disposición de determinar cuál de ellos es el más adecuado a su fin particular y su adaptabilidad; al tipo de persona con quienes piensa utilizarlas.

3.2.- ANTECEDENTES DE LAS PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

Los primeros problemas que estimularon el desarrollo de los tests en el campo de la Psicología fueron de origen clínico. A mediados del siglo pasado, surge en la mayor parte de los países de cultura occidental y de modo muy concreto en Francia, la necesidad de estudiar y tratar a los enfermos mentales con criterios científicos y, en consecuencia se planteó la cuestión de disponer de normas que sirvieran para identificar y clasificar las diferentes clases de trastornos.

Dubais quien en 1866 presenta el sistema de exámenes para la Administración Pública que prevaleció en el imperio chino durante unos 3000 años. Entre los antiguos griegos, los exámenes constituían un complemento integrado en el sistema educativo. Las pruebas se empleaban para estimar el dominio tanto de las habilidades físicas como de las intelectuales. Desde su fundación en la edad media, las universidades europeas se basaron en exámenes para conceder grados y honores.

En 1879 Wundt abre en Leipzig las puertas del primer laboratorio de Psicología experimental y este hecho influyó indirectamente en el desarrollo del movimiento psicométrico.

Los primeros psicólogos experimentales del siglo XIX, se interesaron en formular descripciones generalizadas de la conducta humana. La Psicología experimental refleja la influencia de su formación fisiológica y médica; los problemas estudiados se referían a la sensibilidad de los estímulos visuales, auditivos y de otros sentidos como también al tiempo de reacción; este interés sobre los fenómenos sensoriales se reflejaba en la naturaleza de los primeros tests psicológicos.

El objetivo de los primeros psicólogos experimentales fue la formulación de leyes sobre la conducta humana, particularmente en las esferas de la sensación, percepción y en lo referente al estudio de los tiempos de reacción. La escuela de Leipzig fue de las primeras en plantearse la necesidad de realizar experimentos

psicológicos con rigurosos controles con el fin de establecer deducciones correctas de las condiciones en que se hacían las observaciones sobre los sujetos bajo condiciones tipificadas; esta tipificación de procedimientos llegó a ser una de las características de los tests psicológicos. Asimismo, el impacto de esta escuela en el desarrollo de los tests que se pusieron, fueron de tipo sensorial y motor.

En 1884 Galton, biólogo inglés quien fundó el primer laboratorio antropométrico destinado a la medición de las características físicas y sensoriomotoras de los seres humanos, fue uno de los principales promotores de los tests: a través de todos sus trabajos estableció los principios del método estadístico para así obtener medidas más objetivas y precisas en sus investigaciones; utilizó el concepto de correlación, que posteriormente fue desarrollado por Karl Pearson (1857-1936).

James McKeen Cattell, norteamericano y discípulo de Wundt, fue quien utilizó por primera vez el término test mental, para designar a esta modalidad de examen psicológico, y lo hizo en un artículo que publicó en 1890 en la revista *Mind* y titulado *Mental Test and measurements*. Los tests mentales fueron para Cattell una serie de pruebas psicológicas que el mismo puso con la finalidad de determinar el nivel intelectual. Este término, se ha venido utilizando hasta nuestros días; sin embargo, durante los últimos años se percibe una tendencia a substituir esta denominación por la de test o prueba psicométrica de acepción más amplia, e incluso simplemente por test.

Cattell después de sus estudios en Leipzig, colaboró con Galton en Londres; siendo este otro investigador del movimiento psicométrico, uno de sus principales objetivos fue el estudio de los grados de semejanza y diferencia entre los miembros de las mismas familias y para ello, ideó una serie de pruebas de discriminación sensorial y matriz. Pero su contribución al desarrollo de los tests no solamente fue metodológico, sino aún fue más importante su aportación en la esfera de la estadística y que ideó numerosos procedimientos para el análisis de datos de las diferencias individuales.

Algunas series de tests, reunidas por los psicólogos europeos de esa época tendían a abarcar funciones más complejas como Kraepelin quien en 1895, preparó una larga serie de test para medir lo que él consideraba factores básicos en la caracterización de un individuo. Las pruebas que empleaban eran operaciones aritméticas simples; estaban destinadas a medir los efectos prácticos como: la memoria, la susceptibilidad a la fatiga y a la distracción. Oehr, discípulo de Kraepelin en el mismo año, había empleado tests de percepción, memoria y funciones motoras en la investigación de las interrelaciones de las funciones psicológicas. También en ese año Binet y Henri quienes, proponen una serie de tests para explorar la memoria, imaginación, atención, comprensión, discriminación de formas estéticas, sugestibilidad, etc.

Los tests de Binet - Simon trajeron el interés de los psicólogos de todo el mundo, y aparecieron adaptaciones y traducciones en todos los idiomas.

Una de las más importante fue llevada a cabo bajo la dirección de Terman en Norteamérica, en la Universidad de Stanford en 1916; esta revisión es conocida mundialmente con el nombre de Escala Stanford-Binet, y fue en ella donde se introdujo por primera vez el criterio de cociente intelectual, o relación entre la edad mental y la edad cronológica.

Otra aportación importante en la historia de los tests de inteligencia es la aparición de la Escala Wechsler Bellevue en 1939 por Wechsler, en la que por primera vez se llevó a cabo una estandarización de un test para adultos en función de su edad cronológica.

Hasta la primera guerra mundial el uso de los tests mentales se centraba principalmente en las pruebas de inteligencia y aptitudes que se utilizaban en la educación y la orientación profesional.

Cuando en 1917 los Estados Unidos, disidieron participar en la primera guerra mundial, la American Psychological Association designó un comité, bajo la dirección de Roberto M. Yerkes quien se percató de la necesidad de clasificar rápidamente a millón y medio de reclutas, respecto a su nivel intelectual. Tal información sirvió de

ayuda en muchas decisiones administrativas, incluyendo la del servicio militar, la asignación de diferentes tipos de servicios o la admisión a los campamentos de formación de oficiales; en estas circunstancias se constituyó el primer test de inteligencia colectivo.

El desarrollo de los tests experimentó un gran avance, pronto se idearon pruebas de inteligencia colectivos para todas las edades y tipos de personas. Estos eran instrumentos para la prueba de masas, no solamente permitían el examen simultáneo de grandes grupos, sino que simplificaban también las instrucciones y procedimientos de aplicación; los tests colectivos se usan actualmente en el ámbito educativo, en la industria y en el ejército.

Como se ha mencionado anteriormente, el Ministerio del Ejército nombró un comité de psicólogos que fueron Yerkes, Otis, Yoa Kum y otros que elaborarían unos tests adecuados para poderse administrar simultáneamente a muchas personas y en los que iba además a simplificar su administración y evaluación.

Estas pruebas del ejército Army tests, que actualmente se siguen utilizando para selección, comprenden dos formas: la Alfa y la Beta. La Alfa se componía de varios tests verbales y la Beta de pruebas no verbales elaboradas con diversos dibujos, con la finalidad de poderla aplicar a sujetos no familiarizados con la lengua inglesa e incluso a semianalfabetos; con estas se examinaron a más de una docena de reclutas. Una vez terminada la guerra, los tests del ejército se revisaron y perfeccionaron para poderlos aplicar a la población civil.

También fueron apareciendo pruebas adecuadas para explorar los aspectos no intelectuales de la personalidad, es decir, los aspectos caracterológicos; el primero que apareció fue un cuestionario Hoja de datos personales de Woodworth, que se utilizó también en la primera guerra con fines de reclutamiento; hoy día existe una considerable cantidad de instrumentos de este tipo, concebidos para explorar rasgos del comportamiento social, emocional, perturbaciones patológicas, intereses profesionales, actitudes, etc.

En su mayoría, la investigación sobre los tests, realizada en el ejército se basó en el análisis factorial y, uno de los principales resultados de éste fue el desarrollo de baterías de aptitudes múltiple. Estas tenían por finalidad procurar una medida de la posición del individuo en cada uno de cierto número de rasgos. Se han desarrollado también algunas baterías de aptitudes diferenciales para el uso del personal civil y se están aplicando en el área educativa, profesional y en la selección de personal.

Los tests de rendimiento se utilizan no solamente con fines educativos, sino también para la selección de los aspirantes a puestos industriales y gubernamentales. En la terminología de los tests psicológicos la designación de test de personalidad suele referirse a la medida de características tales como la adaptación emocional, las relaciones sociales, motivación, los intereses y aptitudes.

Las pruebas tienen un valor descriptivo y esto ocurre en un nivel mucho más individual que en una simple clasificación. Por ejemplo, una batería de tests puede clasificar al individuo como apto para una carrera de ingeniero; pero aparte de esto, nos ofrece una serie de características individuales relativas a su temperamento y a su carácter, que le distinguen de otros clasificados también como aptos para la ingeniería. Estas características tienen un gran valor para determinar el tipo de instrucción requerida, el consejo psicológico que hemos de ofrecer al sujeto.

Batería de tests, como su nombre indica, es un conjunto de pruebas complementarios entre sí que dan una visión más completa de una persona; y también estas nos permiten conocer diversas facetas de la personalidad de los aspirantes por que consta de varias pruebas que miden diferentes aspectos, tales como inteligencia, personalidad, intereses, potencial, etc.

La Psicología aplicada tiene una evolución considerable y la aportación de grandes filósofos y psicólogos que dan origen a la psicotécnica, psicotecnia o psicometría.

El término psicotécnica, es atribuido a Williams (1871-1938), quién elaboró diferentes pruebas para la medición de la inteligencia de los individuos.

Es sin embargo, Hugo Münsterberg (1863-1916), quien la define por primera vez y a él se le da el nombre de Padre de la psicotécnica, pues su contribución a esta rama, fue la más abundante y de mayor valor. Él define a la psicometría como la rama de la Psicología aplicada, destinada a obtener resultados prácticos de cuantificaciones en cualquier dominio de la actividad humana.

Se entiende como, psicometría el conjunto de métodos e instrumentos de medida que se utilizan para la investigación, descripción de datos sobre el comportamiento psíquico. Las primeras aplicaciones psicométricas tuvieron lugar en conexión con los comienzos de la Psicología experimental y sirvieron para la investigación de ciertos aspectos de la psicofisiología humana. Más tarde, las aplicaciones psicométricas se extendieron al campo de la Psicología diferencial, sirviendo de soporte al desarrollo de los tests mentales, pasando a ser estos instrumentos en sí mismos métodos psicométricos.

Como métodos psicométricos, son los procedimientos estadísticos en que se basa tanto la construcción de tests como la elaboración y presentación de los datos de las investigaciones psicológicas. Estos procedimientos se basan en concepciones matemáticas sobre el cálculo de probabilidades. (Cerde, 1984, pag.3)

En 1891, Münsterberg, inició investigaciones sobre las aptitudes individuales de los conductores de tranvías eléctricos, ante el número elevado de accidentes que sucedían, llegó a determinar una serie de razones tanto psíquicas como físicas que motivaban el problema; razón por la que estableció una serie de pruebas que auxiliaron en la selección de ese personal.

Por el hundimiento del Titánic; también realizó una serie de estudios para la selección de oficiales de la Marina Mercante; pues por el desastre del barco en cuestión, algunos interesados en el problema llegaron a opinar que después de ocurrido el impacto con

el iceberg, que ocasionara la catástrofe, los oficiales incurrieron en situaciones de crisis psicológicas, dando órdenes contradictorias. Al efecto, diseñó pruebas para la selección de la Oficialía de la Marina.

Contemporáneos al psicólogo citado existieron otros que aportaron también sus experiencias a la psicometría como: Woede y Piorkowski que, iniciaron ciertas pruebas con choferes; Frank Pearson en Estados Unidos miembro de la Asociación Cristiana de jóvenes, estableció pruebas de interés ocupacional para los jóvenes asociados a dicha institución.

En general los movimientos de mayor importancia que impulsaron a la Psicología industrial son: la primera y segunda guerra mundial que propició una rápida selección de reclutas, esta necesidad se observó en casi todos los países, pero más destacadamente en los Estados Unidos y a partir de esta urgencia; de la selección de personal, se da primordialmente importancia a las pruebas psicológicas.

En la actualidad han encontrado su más amplio campo de acción en el dominio de la Psicología aplicada. Que serían en la Psicología educacional, industrial, clínica, social, la antropología que emplean los tests así como la Psicología militar y la criminología.

Puede decirse que fue en gran parte gracias a los tests que la Psicología estudió el reproche de ser solamente una disciplina contemplativa, que se ganó la consideración no sólo de los medios científicos, sino también de los medios educacionales, militares e industriales.

Hoy sabemos hasta donde podemos llegar con la psicometría, y conocemos la posibilidad de aplicar métodos con seguridad científica y utilidad práctica.

Son útiles aplicándolas a la selección de personal ya que nos permitirá en una sociedad futura, mejor organizada, que cada uno ocupe el lugar que le proporcione más satisfacción individual y en el que, al mismo tiempo sea más útil a la sociedad.

3.3.- CLASIFICACIÓN DE LOS TESTS

Existen varias formas de clasificar los tests en función de los diversos criterios como por ejemplo:

A.- CARACTERÍSTICAS QUE MIDEN LAS PRUEBAS:

- * Inteligencia
- * Conocimientos
- * Rendimiento
- * Aptitudes
- * Intereses
- * Personalidad
- * Habilidades

Inteligencia.- Miden la capacidad general de las personas, su coeficiente intelectual; así como sus capacidades específicas tales como: memoria, razonamiento percepción, vocabulario, rapidez de aprendizaje, etc

Conocimientos.- Investigan el grado de información que el examinado tiene acerca de un determinado sector cultural.

Rendimiento.- Miden la eficacia adquirida por el sujeto, para realizar una determinada tarea, que puede hacer referencia a una actividad mental o matriz.

Aptitud.- Las aptitudes son capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos o habilidades y desempeñar así determinada actividad o empleo.

Miden las aptitudes especiales potenciales de los sujetos tales como: relaciones espaciales, habilidades numéricas, inteligencia, mecánica, así como diversos tipos de destrezas; también incluyen medidas de funciones sensoriales tales como la visión, el oído y equilibrio.

El objetivo de estas pruebas es saber antes del adiestramiento, si una persona tiene posibilidades de realizar bien una tarea después de ser entrenado para ella. Las pruebas evalúan la aptitud aritmética, capacidad para el dibujo, aptitud musical, etc.

Interés.- Son elaboradas para descubrir el interés personal y sugerir que tipos de trabajos pueden satisfacerlos.

En la selección de personal, el análisis de los intereses son importantes para descubrir los tipos o modelos que están asociados con el éxito en el trabajo.

Personalidad.- En estas pruebas el candidato proyecta reacciones de acuerdo con las características de su personalidad, frente a los estímulos que le son presentados.

Estos tests hacen una evaluación estimativa del comportamiento, actitudes, motivación, impulso y estabilidad emocional.

Habilidad.- Miden la habilidad real del candidato, tal como es y su alcance. Y se consideran dos aspectos:

1.- La habilidad propiamente dicha, que se desarrollará con el entrenamiento posterior.

2.- La capacidad de realización, que comprenden los efectos del entrenamiento.

Por lo tanto, una prueba de realización mide la resultante conjunta de la habilidad y el entrenamiento, por lo tanto, estas resultantes pueden ser mejoradas con el entrenamiento posterior.

Ejemplo de estas pruebas son las de oficio, que involucran el conocimiento, cierto grado de habilidades especializadas.

B.- SEGÚN EL MODO DE EXPRESIÓN:

- Verbales
- Impresos
- Gráficos

* De ejecución

Verbales.- Son aquellos en el que el sujeto nos da, de palabra sus respuestas y el material de test no es de tipo perceptivo-visual y manipulativo.

Impresos.- Se denominan en los países sajones Tests de papel-lápiz, y en ellos el sujeto responde por escrito en un impreso a las cuestiones que el test plantee y que pueden ser de naturaleza muy diversas.

Gráficos.- Son aquellos en que el sujeto tiene que realizar algún trazo, grafismo o dibujo.

De ejecución.- Requieren la manipulación de algún material

C.- DE ACUERDO CON SU FORMA DE ADMINISTRACIÓN:

- * Individual
- * Colectiva
- * Autoadministrada

Individual.- Son administradas por el examinador, a un sujeto, en condiciones privadas, o sea en un lugar especial, en donde sólo se encuentren ambos, es decir, examinado y examinador, en condiciones óptimas para ejecutar las tareas que tendrá que realizar el sujeto.

Colectiva.- Un mismo tipo de examen es administrado a varias personas simultáneamente, para que en éste tipo de aplicación los resultados sean confiables y válidos, lo aconsejable es que los grupos a examinar no excedan de 15 personas.

Autoadministrada.- Consiste en someter al sujeto a las mismas condiciones que en el tipo de administración individual, excepto en que aquí el examinador solamente da las instrucciones acerca de lo que ha de ejecutar, pudiendo ausentarse, dejando trabajar tranquilamente a éste.

D.- POR SU FORMA DE REALIZACIÓN:

- * De lápiz y papel
- * Instrumentales
- * Orales

De lápiz y papel.- Son las más comunes y se refieren a contestar preguntas o/a resolver problemas en forma escrita, hacer marcas, trazar líneas o dibujos.

Instrumentales.- Consiste en la medición práctica a través de aparatos y dispositivos mecánicos. Ya que la persona tiene que manipular instrumentos.

Orales.- Se refiere a las pruebas en las que el examinado responde a las preguntas que se formulen verbalmente.

E.- EN CUANTO AL TIEMPO DE APLICACIÓN:

- * Velocidad
- * Potencia
- * Exactitud

Velocidad.- Exigen del examinado la ejecución más rápida, en que pueda realizar la tarea ya que tiene un límite de tiempo, una vez terminado este debe entregar la prueba aunque no haya contestado todas las preguntas.

Potencia.- Son aquellas pruebas en las que el examinado se le pide que emplee toda su capacidad en el examen, es decir, que realice lo más que pueda, sin un límite de tiempo.

Exactitud.- Aquí el sujeto tiene que realizar la tarea con calidad de exacto.

F.- POR SU COMPOSICIÓN:

- * Única
- * Graduadas

Única.- Son destinadas a conocer sólo un aspecto del examinado como una aptitud, su inteligencia, etc.

Graduadas.- Consisten en un grupo de exámenes, con un grado de dificultad creciente, destinadas a examinar un aspecto particular como se indica para el examen único, con la diferencia que en éste caso, se usarán varias pruebas similares.

3.4.- IMPORTANCIA DE LAS PRUEBAS EN LA INDUSTRIA

La función básica de los tests consiste en medir las diferencias entre los individuos o entre las reacciones del mismo en distintas operaciones. Todos los seres humanos son diferentes, las diferencias individuales se refieren como las variaciones que existen respecto a ciertas características personales que se presentan entre los miembros de un grupo. (Arias,1979,pag.425) No todo el mundo tiene las mismas aptitudes para el dibujo o para la contabilidad; tales factores se presentan con mayor intensidad en algunas personas y son casi nulos en otras.

Estas diferencias son características particulares, como por ejemplo: la apariencia física, la fluidez verbal, la estatura, el peso, la educación, la experiencia laboral, las formas de ejecutar las tareas en el trabajo y otras aptitudes y cualidades que pueden medirse.

Por lo anterior los tests, son instrumentos que nos proporcionan datos sobre el candidato y estos en conjunto con los que se obtienen en las diferentes fases del proceso de selección que permiten tomar una decisión de la contratación del aspirante al empleo. Al aplicar pruebas a los candidatos, es posible seleccionar a los sujetos en perspectivas a puestos en los que se adapten mejor.

Por consiguiente, el uso de las pruebas psicológicas en la industria presupone un criterio en el trabajo, que permite predecir

específicamente quienes van a producir más y quienes van a dar más calidad, ya que todos los trabajadores requieren de una serie de aptitudes, habilidades, capacidades, así como de una cierta personalidad e inteligencia para ocupar un puesto.

Las pruebas que vaya administrar, deben ser seleccionadas y esta tarea corresponde al psicólogo del trabajo ya que solamente él debe valorar el material que pueda adquirir en el mercado, e incluso elaborar nuevas pruebas para satisfacer las necesidades de la empresa. Se recomienda que al aplicar estas pruebas psicológicas, lo realice la misma persona para que la interpretación sea más completa posible.

En general, la importancia de las pruebas psicológicas es:

a.- Se utiliza para predecir el comportamiento del futuro empleado que va a ingresar a la empresa.

b.- Se utiliza como instrumento para el desempeño posterior en el empleo.

c.- Como bases para evaluar el actual nivel de desempeño del trabajo y las capacidades, conocimientos y características de la personalidad relacionadas con él mismo.

En donde más se hace notar la aplicación de estas, es en relación con la predicción, en el caso de las pruebas previas destinadas a la selección de personal.

Los exámenes de personal tienen un objetivo específico, contribuir a una utilización cada vez más eficaz del potencial humano en todos sus niveles. Hay que recurrir a uno de los siguientes tips, o a ambos a la vez: (Guion.1969.pag.15)

a.- Rendimiento de la gente en el desempeño de su tarea

b.- Y la satisfacción personal que cada individuo encuentra en el desempeño de su tarea.

Otras actividades referentes al personal, además de la selección y distribución del mismo, constituyen a mejorar la utilización del potencial humano; así la ingeniería industrial, la administración de sueldos y salarios, los estudios de aptitudes, los sistemas de sugerencias y demás técnicas utilizadas para perfeccionar las relaciones industriales y actualmente en reingeniería, entre otras.

Es necesario procurar mejorar las predicciones del departamento de admisión de personal. Para ello se puede recurrir a la psicometría, que se define como la aplicación de las matemáticas y la estadística a datos psicológicos (Guion, 1969, pag. 16). El psicólogo es un especialista en Psicometría que trabaja en problemas de medición; la mayor parte del material sobre el que trabaja procede de tests psicológicos.

La tarea del especialista consiste en proporcionar una base científica a la selección y distribución del personal; para ello recurre a análisis psicométricos, estableciendo generalizaciones acerca de las relaciones existentes entre las características de los candidatos a un puesto y su comportamiento subsiguiente en el trabajo

En 1988 Stromberg observó que al implantar un programa de exámenes psicométricos se produce, entre otras cosas, una mejoría en el nivel de aptitudes de los solicitantes de empleo que acuden a la oficina de admisión de personal, la utilización de tests, provoca en la comunidad la idea de que trata de obtener y está consiguiendo lo mejor de la fuerza laboral.

La persona que utiliza un test puede interpretar sus resultados de cuatro maneras distintas:

1.- Inferir el rendimiento de una persona en la totalidad de las situaciones de los que el test es una muestra.

2.- Emplear el test para predecir la conducta futura.

3.- Estimar la posición del individuo en alguna otra variable con la que el test correlacione.

4.- Inferir en el grado en que un individuo posee el rasgo o cualidad medido por el test.

La aplicación de test es sólo un aspecto de la admisión de personal, aunque relacionada con los demás procesos. Además el empleo adecuado de los tests y de técnicas de examen aplicados a otros aspectos del proceso de selección de personal, contribuye a que en la industria se llegue pronto a una utilización eficaz del potencial humano.

3.5.- UTILIDAD DE LOS TESTS, DENTRO DEL AREA LABORAL

La selección y clasificación del personal en la industria representan aplicaciones relativamente recientes y de rápida expansión de los tests psicológicos. Se utiliza en los niveles obrero, medio y ejecutivo, es decir, como: desde el operador telefónico o el encargado del registro, profesionistas, hasta los puestos de alta dirección; y no hay un tipo de trabajo para el que no hayan demostrado su utilidad, por lo tanto se observa que se utilizan en la contratación, asignación de empleo, traslado, ascenso o despido. Desde luego, el empleo eficaz de los tests en gran parte es a estas situaciones; requiere generalmente que aparezca en conexión con otras técnicas, de forma que las puntuaciones de los tests puedan interpretarse adecuadamente la información concerniente al individuo.

Las pruebas psicológicas en la industria se utilizan para:

- 1.- Selección de nuevos empleados.
- 2.- Promociones o ascensos a otros puestos para los trabajadores que están laborando en la compañía.
- 3.- Tránsito de los empleados a puestos del mismo nivel pero con diferentes actividades.
- 4.- Valoración de la eficiencia de los programas de adiestramiento.

5.- Determinación de las necesidades de capacitación del personal.

6.- .Asesoramiento y consejo para los empleados.

Es esencial el control cuidadoso de las condiciones en que se aplica el test; la medición incorrecta o imprecisa puede hacer que la puntuación obtenida en el test carezca de valor. La interpretación adecuada de las puntuaciones del test requiere una minuciosa comprensión de éste, de las condiciones en que se aplica y del individuo. Lo que se está midiendo solo puede determinarse objetivamente de acuerdo con los procedimientos específicos en función de los cuales se hizo la validación del test.

Hay dos razones para controlar el empleo de los tests psicológicos:

a) Impedir una familiaridad general con el contenido del test que podría invalidarlo.

b) Asegurarse de que el test es empleado por un examinador calificado para ello.

Si caen en manos de gente sin escrúpulos o de personas bien intencionadas pero sin la preparación necesaria, pueden causar un serio trastorno.

Por lo tanto, la necesidad de un examinador competente es obvia en cada uno de los tres aspectos principales de la situación de test, que son: aplicación, puntuación e interpretación de las puntuaciones.

3.6.- DEFINICIONES

Teniendo en cuenta el crecimiento y durante los últimos años, que han experimentado los tests, se proponen las siguientes definiciones:

La Asociación Internacional de Psicotecnia adoptó el siguiente concepto: "Es una prueba definida que implica una tarea a realizar para todos los sujetos examinados, con una técnica precisa para la apreciación del éxito o fracaso, o para la puntuación numérica del éxito. Esta tarea puede consistir en poner de manifiesto conocimientos adquiridos (test pedagógicos) o bien funciones sensoriomotrices o mentales (test psicológicos)"

"El test mental o psicológico es un instrumento para apreciar objetivamente y cuantitativamente (medir) funciones psicológicas o aspectos de la conducta y la personalidad en una situación controlada" (Székely,1960,pag.7)

"Un test se define como un procedimiento objetivo y normalizado destinado a lograr una prueba reveladora de un conjunto de fenómenos. Un test psicológico constituye una prueba que abarca una sección de la conducta humana en conjunto" (Hildegard,1962,pag.1)

"Una prueba psicológica es una técnica que compara la conducta de dos o más personas" (Cronbach,1965,pag.5)

"Se llama test a una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento o tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado cuantitativa o tipologicamente" (Pichot,1971,pag.11)

"Los tests consisten en medir las diferencias existentes en una determinada característica o rasgo entre diversos sujetos, o bien entre el comportamiento del mismo individuo en diferentes momentos u ocasiones" (Cerda,1978,pag.77)

"Un test psicológico constituye esencialmente una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta" (Anastasi,1978,pag.21)

"Un test es un método psicológico mediante el cual se provoca una conducta en una persona. Esa conducta es apreciada en forma objetiva y cuantitativa siguiendo métodos estadísticos" (Arias,1981,pag.48)

Debemos de ver que muchas definiciones de los tests varían de acuerdo con la finalidad que se han propuesto sus autores. Un instrumento real de medición asigna a cada persona un número que lo coloca en una escala de intervalos iguales, como cuando hablamos de alturas o de pesos. No sólo los tests psicológicos no proporcionan medidas tan perfectas como ocurre en otras ciencias, sino que muchas técnicas de gran utilidad no miden, en el sentido estricto de este término, como por ejemplo, ciertos tests de personalidad, que ofrecen una descripción verbal de la persona y no un conjunto de puntuaciones.

3.7.- CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE LOS TESTS

Los criterios que el psicólogo debe tener presentes para determinar si el o los instrumentos que va a utilizar son apropiados para sus necesidades o para una situación particular.

Para decidir si un instrumento psicológico constituye un buen diseño de medición, se necesita examinar los siguientes criterios: (Morales,1981,pag.22)

1) Estandarización.- que permite determinar el grado de errores de interpretación que han sido controlados, a fin de evitar caer en ellos.

2) Confiabilidad.- que indica la libertad relativa de error variable.

3) Sensibilidad.- se refiere al número de grados para la clasificación de los sujetos y su diferenciación. La relación entre la sensibilidad y la extensión medible es inversa, ya que cuanto más amplia sea la gama de los comportamientos que puede medir un test, será menor su sensibilidad.

4) Objetividad.- se denota el grado en que los errores personales han sido evitados.

5) Validez.- que indica el grado en que la prueba mide aquellos fenómenos para los cuales ha sido construida, por lo tanto, no está influida por el error constante.

Estos deben ser tomados en cuenta cuando se seleccione una prueba ya que lo inadecuado de la elección que en ocasiones algunos psicólogos hacen puede tener consecuencias graves; entonces una de las principales consideraciones de quien utiliza los instrumentos psicológicos, es que debe llevar en mente la elección de aquel o aquellos que reúnan los requisitos para el propósito que persigue. Es obvio afirmar que para poder hacer una buena elección de las pruebas, deben tener los conocimientos, técnicas y teorías quien maneja las pruebas.

3.8.- LOS TESTS Y LA ETICA PROFESIONAL

A fin de prevenirse contra el uso inadecuado de los tests psicológicos, se ha hecho necesario adoptar algunas garantías sobre los tests mismos y sobre las puntuaciones logradas en ellos.

El primer requisito fundamental es que la venta y distribución de los tests deben ser por personas calificadas para ello. La preparación requiere de un período relativamente largo de formación intensiva y experiencia para el uso apropiado de los tests. Cuando se informa de los resultados de una persona que se le han

aplicado las pruebas, estas puntuaciones deberán ser interpretadas por un especialista autorizado para ello y que disponga de los medios adecuados para aconsejar, seleccionar o diagnosticar.

De los 19 principios que hay, se verán el 13, 14, 18 que se refieren directamente a los tests; también se verán otros principios ya que tienen una significación más amplia y que guardan una estrecha conexión con los tests, son el 6, 7 y 9 que a continuación se describen. (Anastasi,1978,pag.33)

Principio 6 Reserva.- Guardar información sobre un individuo que ha sido evaluado por el psicólogo; tal información será confidencial, solamente la conocerán los interesados.

Principio 7 Bienestar del cliente.- El psicólogo respeta la integridad y protege el bienestar de la persona o grupo con quien está trabajando.

Principio 9 Servicios Interpersonales.- Los servicios psicológicos con fines de diagnóstico, tratamiento, consejo o selección se proporcionan solamente en el contexto de una relación profesional, y no por medio de lecciones o demostraciones públicas, artículos de periódico o revistas, propagandas de radio o televisión, correo o medios similares.

Principio 13 Protección de los tests.- Los tests psicológicos y otros instrumentos de valoración, cuyo valor depende en parte de su desconocimiento por parte del sujeto, no deben ser producidas o descritas en las publicaciones populares de forma que puedan invalidar las técnicas. El acceso a tales instrumentos queda limitada a las personas con intereses profesionales, que protegerán su empleo.

Principio 14 Interpretación de los tests.- Las puntuaciones, al igual que los materiales de los tests, solo se entregan a las personas calificadas para interpretarlos y emplearlos adecuadamente.

Principio 18 Responsabilidad hacia la organización.- Un psicólogo respeta los derechos y la reputación del instituto u organización a la que está asociado.

Aparte de estos principios están los del Código Ético del Psicólogo, por el cual se rige el psicólogo y en el se plantean una serie de principios y normas para mantener un alto nivel de conducta ética al ofrecer sus servicios en todos los ámbitos (clínica, educativa, industrial, etc.)

De éste código se analiza el capítulo V en donde se plantea los principios generales del uso y la correcta utilización de los instrumentos de medición psicológica, que son:

1) Normas generales.- se refiere al compromiso por parte del psicólogo, para que:

a.- El uso de los instrumentos debe ser por profesionistas de la Psicología y no por otras profesiones o personas que carecen de los conocimientos e implicaciones que tienen las pruebas.

b.- Los tests son herramientas complementarias, es decir, por si solas no son suficientes para establecer diagnósticos.

c.- Hay pruebas que se encuentran apenas en comprobación, por lo cual no deben ser publicadas o difundidas hasta que no alcancen sus niveles psicométricos adecuados.

d.- Las pruebas que se encuentran a la venta; los manuales deben proporcionar información pertinente a la confiabilidad, validez, sensibilidad, objetividad y su normalización.

2) De la utilización de técnicas, instrumentos y pruebas psicológicas.

a.- Aquí se plantea la necesidad de comunicar los resultados, protegiendo a los sujetos de daños emocionales; que el conocimiento de los resultados le puedan causar.

b.- El cliente o la persona que este solicitando los resultados tiene derecho a conocer la explicación sobre la naturaleza, propósito y resultados de la prueba en lenguaje comprensible, salvaguardándolo de cualquier situación que ponga en riesgo su estabilidad emocional.

C.- El psicólogo que ofrece sus servicios de clasificación e interpretación de pruebas será capaz de demostrar que la validez de los programas y los procedimientos usados están debidamente probados, y hará todo lo posible para evitar el mal uso de los informes de las pruebas.

Por lo tanto el psicólogo debe hacer conciencia y reflexionar sobre la necesidad de observar y cumplir estos principios para desarrollar profesional y éticamente éste campo de la Psicología.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1.-JUSTIFICACIÓN

En México hay diferentes tipos de empresas y organizaciones, independientemente del tamaño y función de la empresa, el factor humano juega un papel muy importante, ya que de su desempeño laboral depende el progreso mutuo.

Para la mayoría de las compañías resulta evidente hoy día la necesidad de una selección adecuada del personal y es de gran importancia seleccionar al candidato idóneo que requiere la empresa; para que estos aspirantes puedan ocupar un cargo dentro de ésta, necesitan tener ciertas capacidades y habilidades que requiere el puesto, la elección de ellos se lleva a cabo en varias etapas y una de ellas es la evaluación psicológica, es decir, la utilización de las pruebas psicométricas para seleccionar al personal más idóneo al puesto.

Los tests psicológicos son instrumentos que nos proporcionan datos sobre el candidato y estos en conjunto con los que se obtienen en las diferentes fases del proceso de selección, nos permiten tomar una decisión acerca de la contratación del aspirante al empleo, además pronosticar el éxito que pueden tener dentro de la compañía, así como también la propia satisfacción personal de los solicitantes.

Las pruebas que se vayan a administrar, deben ser seleccionadas de acuerdo a las necesidades y características del puesto, también el nivel de la preparación del aspirante y esta tarea corresponde solo al psicólogo del trabajo, ya que solamente él conoce las teorías, técnicas y experiencia para poder valorar el material que se necesita, e incluso elaborar nuevas pruebas para satisfacer las necesidades de la compañía y así proveerla del personal que requiere en ese momento.

Es importante considerar que no es suficiente que un candidato cubra nada más con los requisitos generales, presentando buenas referencias y antecedentes, sino que también debe cumplir con el conocimiento del trabajo específico y reunir las características personales (inteligencia, personalidad, intereses, etc.) para evaluar

su incorporación o rechazo dentro de una organización. (Mc. Murry,1981,pag.98)

Por lo tanto el interés de éste estudio se centra en obtener información sobre que tipos de pruebas y como están utilizándolas para la selección de personal y los beneficios que han obtenido de éstas.

4.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo utilizan los integrantes de los grupos de intercambio las pruebas psicológicas para seleccionar al personal y cuál es el nivel de estudios de la persona que selecciona?

4.3.- OBJETIVO GENERAL

Cuál es la opinión que tienen los participantes de los grupos de intercambio, que utilizan las pruebas psicométricas para la selección de personal y que resultados han tenido al aplicarlas.

4.4.- OBJETIVOS ESPECÍFICO

- 1.- Conocer la utilidad de las pruebas en la industria y la importancia que tienen al usarlas en la selección de personal.
- 2.- Señalar el porcentaje de las empresas que si emplean las pruebas y las que no, así como conocer las causas de las compañías

que no utilizan éstos instrumentos.

3.- Obtener información en relación a los diferentes niveles en que se utilizan los tests (obrero, medio y ejecutivo) así como los tipos de pruebas, cuales y cuantas de éstas aplican por cada nivel: también saber la forma en que realizan la selección, si es interna o externa.

4.- Conocer si utilizan otras técnicas de selección.

5.- Indagar que otras utilidades y beneficios tienen las pruebas aparte de la selección, también saber si los factores como tiempo de aplicación, a quién se le administra, etc., son importantes para la elección de los tests

6.- Investigar donde conocieron y aprendieron a usar las pruebas, los responsables de seleccionar al personal.

7.- Conocer quienes son las personas que aplican los tests.

4.5.- FACTORES DE INCLUSIÓN

GRUPO DE INTERCAMBIO.- como grupo se entiende un conjunto estructurado de personas, es decir, por los responsables de realizar las funciones de reclutamiento y selección de personal de diferentes empresas; ya sean privadas o públicas, con el propósito de intercambiar información que cada uno de ellos aporta siendo de interés, apoyo e importancia para el grupo.

4.6.- SUJETOS

Se estudió un grupo de 48 personas todas ellas dedicadas a la selección de personal, que pertenecen a grupos de intercambio y que a su vez cada una de estas personas representa o trabaja en diferente empresa.

Existen muchos grupos de intercambio, pero solamente se trabajaron con tres de ellos; sin considerar el puesto, edad, sexo o escolaridad.

4.7.- MUESTREO

Es una muestra intencional, también conocida como no probabilística selectiva, porque las personas que conforman la muestra cooperaron con la información que se requería para la investigación.

Las empresas de estos grupos industriales están ubicadas en diferentes partes del Distrito Federal y área metropolitana, siendo de distintos giros como alimenticio, textil, servicio, laboratorio, metal mecánica.

4.8.- TIPO DE ESTUDIO

Se realizó un estudio, de campo descriptivo y exploratorio que sólo cuenta con una población la cual se describe: se aplicó a los integrantes de los grupos de intercambio en su ámbito natural, un cuestionario impreso dándole individualmente para cada uno de ellos.

4.9.- DISEÑO

Se utilizó un diseño no experimental en el cual no hay manipulación de variables; de una sola medición, porque se recolectó la información una sola vez, en un momento determinado; conformándose una muestra de tres grupos de intercambio el primero formado por 19, el segundo de 16 y el tercero con 13, haciendo un total de 48 personas dedicadas a la selección de personal.

4.10.- INSTRUMENTO

Se construyó un cuestionario que esta constituido por 21 preguntas abiertas y cerradas.

El cuestionario se dio impreso y fue validado a través de interjueces, es decir, por 17 personas expertas en el tema y de acuerdo a su aportación se realizaron los cambios; una vez corregido se aplicó a la muestra. La información contenida en el instrumento es: datos de identificación, estudios, cuantas y cuales pruebas aplican, el nombre de cada una de ellas y los resultados que han obtenido. El cual se anexa al presente trabajo.

4.11.- PROCEDIMIENTO

A continuación se presentan los pasos que se realizaron para la aplicación del instrumento.

1.- Previamente se les solicito su colaboración y autorización a los coordinadores de cada grupo.

2.- Se asistió el día de la junta en el lugar indicado y hora para la aplicación.

3.- Finalmente se llevó a cabo la aplicación y a cada uno de los asistentes se les entregó el cuestionario, en donde se les pidió que leyeran las instrucciones y en caso de no tener dudas lo contestaran.

4.- El tiempo que tardaron los participantes en contestarlo, fue de 25 minutos aproximadamente.

5.- Posteriormente después de contestarlo se les dio las gracias por su colaboración.

4.12.- ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS

El tratamiento estadístico de los datos se llevó a cabo utilizando el paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS) versión 5.0 para Windows.

Se realizó un análisis de frecuencias, utilizando porcentajes con el fin de describir las características obtenidas, presentándolas en gráficas y tablas para una mejor organización y comprensión de los datos.

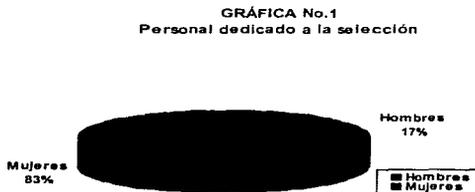
Así como también se realizó un análisis cualitativo de la información proporcionada por los entrevistados.

RESULTADOS

4.13.- DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS

Descripción de los datos generales de la muestra. Se realizó un estudio descriptivo de un grupo de 48 personas, todos ellos dedicados a la selección de personal, obteniendo los siguientes datos:

Se encontró que dentro de la muestra el 83% son mujeres las que están en selección y el 17% son hombres, esto es debido a que la carrera en su mayoría son mujeres. (ver gráfica No.1)



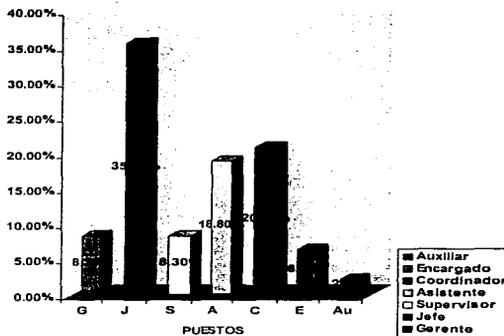
En cuanto a la edad el rango fluctúa entre los 21 hasta los 48 años y la edad promedio es de 28 años con un 14% y 30 años en un 18,6% de ésta muestra y el 67.4% se distribuye en los otros rangos de edad; estos datos están reportados en la tabla No. 1.

TABLA No. 1
Edad de los seleccionadores

AÑOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
21	1	2,3
23	3	7
24	3	4,7
25	3	7
26	2	4,7
27	4	9,3
28 *	6	14
29	3	7
30 *	8	18,6
31	2	4,7
32	2	4,7
33	1	2,3
34	1	2,3
36	2	4,7
38	2	4,7
40	2	4,7
48	2	4,7

Con respecto al puesto que ocupan los responsables de la selección, se puede decir que el más usual es el de nivel jefatura con un 35.4%, siguiéndole el de coordinador 20.8% y un 18.8% que ocupan puestos de asistentes, estos datos se representan en la gráfica No. 2.

GRÁFICA No.2



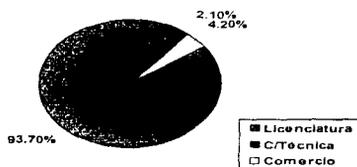
En la tabla No. 2 se puede observar el tiempo que tienen de estar ocupando ese puesto, fluctuando desde 1 mes hasta los 8 años, el tiempo promedio es de 3 años de duración con un 22.9% de ésta muestra, el 20.8% es de un año y el de dos años con un 12.5%.

TABLA No. 2
Tiempo de permanencia en el puesto

MES / AÑOS	PORCENTAJES	FRECUENCIAS
.1	4.1	2
.2	2.1	1
.3	6.3	3
.5	2.1	1
.6	2.1	1
1	20.8	10
2	12.5	6
2.4	2.1	1
2.6	2.1	1
3	22.9	11
5	8.3	4
5.5	2.1	1
6	6.3	3
6.5	2.1	1
7	2.1	1
8	2.1	1

El grado máximo de estudios que tienen los responsables de seleccionar al personal, es a nivel Licenciatura con un 93.7%; y el 6.3% son otros niveles de estudio. (ver gráfica No. 3)

GRÁFICA No. 3
Grado máximo de estudios



En esta muestra se encontró que solamente una persona tiene maestría, siete con especialidad y una con diplomado.

Los datos que se obtuvieron, con respecto a la carrera que estudiaron tenemos que el 63.1% son de la licenciatura en Psicología (29 personas), el 19.5% (9 personas) son de la carrera de administración de empresas; el 17.4% (8 personas) son de otras profesiones y dos sujetos no contestaron. (ver tabla No. 3)

TABLA No. 3
Profesión de los seleccionadores

CARRERAS	CON TÍTULO	SIN TÍTULO	PORCENTAJE	NO. SUJETOS
Psicología	16	13	63.1	29
Administración	6	3	19.5	9
Ingeniería	-	1	2.2	1
Contador Público	-	1	2.2	1
Rel. Industriales	2	2	8.6	4
Trabajo Social	1	-	2.2	1
Carrera Técnica	1	-	2.2	1

En referencia a los niveles obrero, medio o ejecutivo y la forma (interna o externa) de como realizan la selección, se obtuvieron los siguientes datos: estos son en cuanto a la información que nos dio la mayoría de nuestra muestra, dicen realizar en forma interna la selección, es decir, ahí mismo en la empresa; entonces tenemos que el 70% es en obreros, el 67.4% a nivel medio y un 50% en ejecutivos, aunque también en otros porcentajes un poco más bajos, se realiza la forma externa o ambas (interna y externa); como externa se refiere a la ayuda de despachos que se dedican a seleccionar y enviar a los candidatos a las empresas solicitantes, estos resultados se puede observar en la tabla No. 4.

TABLA No. 4
Formas y niveles de selección

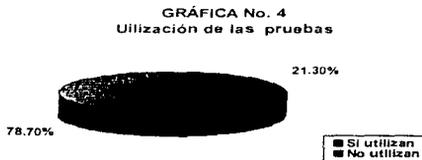
<i>NIVEL / FORMA</i>	<i>INTERNA</i>	<i>EXTERNA</i>	<i>AMBAS</i>
OBRERO	70%	17.5%	12.5%
MEDIO	67.4%	10.9%	21.7%
EJECUTIVO	50%	25%	25%

Los datos obtenidos de nuestra muestra señalan que al realizar la selección en diferentes fases y de acuerdo a los estipulado en la compañía; reportandando que el 100% en primer y un segundo lugar se lleva a cabo la entrega de la solicitud y la entrevista inicial; como tercer paso el 89% de los seleccionadores realizan una entrevista técnica o de conocimientos; en cuarto lugar con un 87.2% llevan a cabo las entrevistas profundas; quinto lugar con un 80.9% las pruebas psicológicas, etc., también se anotan los porcentajes de los pasos que no utilizan algunos encargados de seleccionar. El análisis de los demás pasos están descritos en la tabla No. 5.

TABLA No. 5
Los pasos que llevan a cabo para la selección

PASOS	%	ORDEN DE INICIO	NO LA UTILIZA
Solicitud	100	1	-
Entrevista inicial	100	2	-
Entrevista téc. o	89.4	3	10.6%
Entrevista profunda	87.2	4	12.8%
Pruebas psicológicas	80.9	5	19.1%
Estudio socioeconómico	78.7	6	21.3%
Entrevista con requisitante	74.5	7	25.5%
Entrevista de salida	70.2	8	29.8%
Examen médico	68.1	9	31.9%
Entrevista de ajuste	53.2	10	46.8%
Presolicitud	40.4	11	59.6%

En su mayoría de estas empresas, dicen que si utilizan las pruebas psicológicas para seleccionar a su personal, es decir, que el 78.7% si las utiliza (37 personas) y el 21.3% no emplea los tests (11 personas), esto esta representado en la gráfica No. 4.



En cuanto al 21.3% (11 personas) de la muestra, hace mención sobre los motivos por los cuales no emplean las pruebas y tenemos que el 27.3% de ellos desconoce el funcionamiento de los tests, así como el 18.2% dice que es por falta de tiempo o por que son poco adecuadas; estos resultados se anotan en la tabla No. 6.

TABLA No. 6
Causas por las que no usan las pruebas

MOTIVOS	%	FRECUENCIA
Por falta de tiempo	18,2	2
Políticas de la empresa	9,1	1
Se están implementando las baterías	9,1	1
Se aplican en despacho y no tiene personal	9,1	1
Poco adecuadas e insuficientes	18,2	2
Desconoce el funcionamiento	27,3	3
Los puestos requieren más conocimientos	9,1	1

En la tabla No. 7, se observa el análisis que se hizo sobre los tipos de pruebas que usan para los niveles obrero, medio y ejecutivo; en su mayoría aplican de 1 a 2 pruebas por cada una de ellos, empleando los siguientes tests: inteligencia un 60%; personalidad con un 57.1%; habilidades 35.7%; intereses 31.3%; conocimientos 47.9%; rendimiento 33.3%; potencial 35.3%; así mismo se anotan los porcentajes de las combinaciones de los niveles obrero-medio y medio-ejecutivo que en éste último son un poco altas, como en las pruebas de liderazgo con un 71%; intereses 56.3%; potencial 35.3%; rendimiento 33.3%, etc.; las combinaciones se refieren que solamente a esos niveles seleccionan. También se detectó que en el nivel obrero-medio no aplican las pruebas de liderazgo, rendimiento y potencial; esto puede ser debido a que no les interesa conocer esas capacidades de los solicitantes, tal vez esto puede ser por los trabajos que vayan a desempeñar; aunque en ocasiones es necesario conocer esas capacidades. Esto se puede ver en la tabla correspondiente.

TABLA No. 7
Tipos de pruebas y niveles en las que son empleadas

NIVELES	TODOS	OBrero Y MEDIO	MEDIO Y EJECUTIVO.	Cuantas
PRUEBAS	%	%	%	
Inteligencia	60	11.4	22.9	1 a 4
Personalidad	57.1	8.6	22.9	1 a 5
Habilidades	35.7	7.1	10.9	1 a 3
Intereses	31.3	-	56.3	1 a 2
Conocimientos	47.9	21.8	17.3	1 a 2
Rendimiento	33.3	-	33.3	1 a 2
Liderazgo	-	-	71	1 a 2
Potencial	35.3	-	35.3	1 a 2
Otras	-	-	8.3	1 a 2

En las siguientes tablas (8 a 14) es en referencia a los tipos de pruebas que emplean para seleccionar al personal, así como el nivel en el que son empleadas, estos datos fueron proporcionados por cada uno de los participantes de la muestra y que en su mayoría coinciden en los mismos tests que emplean, estando las de inteligencia, personalidad, habilidades, intereses, conocimientos,

rendimiento, liderazgo, potencial y otras, que más adelante se reportan cada una de ellas con sus frecuencias y porcentajes.

Pruebas de inteligencia.- en estas se hace mención sobre las pruebas que más aplican para los tres niveles, siendo: Beta, OTIS, Therman Merril, Dominos; para los niveles obrero y medio nada más utilizan Barsit, Raven; para los niveles medio y ejecutivo usan Wais, Novis, HMP; y nada más a nivel obrero son Intel-O, Pierre Giles, así com el Meilli nada más para ejecutivos; el test Wonderlick lo usan para obrero y ejecutivo; las demás pruebas que mencionan se encuentran en porcentajes más bajos y que todos estos datos están anotados tabla No. 8.

TABLA No. 8
Pruebas de inteligencia

NIVELES	OBRAERO	MEDIO	EJECUTIVO
PRUEBAS	%	%	%
Beta	36.4	21.2	9.1
Barsit	18.2	6.1	-
Pierre Giles	3.0	-	-
Intel-O	6.1	-	-
Raven	6.1	9.1	-
OTIS	6.1	12.1	3
Therman Merril	3	18.2	18.2
Dominos	3	24.2	12.1
Wonderlick	12.1	-	6.1
Intel-E	-	6.1	6.1
Purdue	-	6.2	3
Wais	-	9.1	31.3
Novis	-	6.1	9.1
Thurstone	-	3	3
Factor G	-	3	3
H M P	-	6.1	3
Gough-C P I	-	3	-
Meilli	-	-	3

Pruebas de personalidad.- aquí encontramos que los tests que más usan para los tres niveles son el Machover, Frases Incompletas, 16 PF, FIGS; a nivel obrero y medio es nada más el HTP. Las pruebas Bell y autodescripción para nivel obrero; en el medio y ejecutivo el Cleaver, MMPI, Human Side; la prueba TAT aunque en porcentajes bajos la aplican solamente para ejecutivos; en porcentajes más bajos se encuentran otras pruebas. Se puede observar que de este análisis la prueba Machover es la que más usan para los tres niveles, esto quiere decir que es una prueba con alto porcentaje de utilidad ya que con ésta se puede conocer algunas características de la personalidad del candidato.

Hay que aclarar que estos datos de las pruebas son las que dieron y las cuales usan en nuestra muestra; pero dentro de estas hay dos que no miden la personalidad que son: Cleaver y Edwards, que para algunos de ellos les ha funcionado.(ver tabla No. 9).

TABLA No. 9
Pruebas de personalidad

NIVELES	OBrero	MEDIO	EJECUTIVO
PRUEBAS	%	%	%
Frases incompletas	15.2	15.2	6.1
16 PF	9.1	6.1	9.1
FIGS	9.1	6.1	6.1
HTP	12.1	3	-
Luscher-Colores	3	15.2	21.2
Machover	27.3	33.3	24.2
Thurstone	3	6.1	3
MOSS	6.1	15.2	9.1
Gough-CPI	6.1	3	3
Godon	6.1	15.2	3
Bell	6.1	-	-
Auto-descripción	3	-	3
Herman	-	3	3
Cleaver *	-	18.2	15.2
MMPI	-	9.1	12.1
IPV	-	2.9	-
Edwards *	-	3	6.1
Douglas Jackson	-	3	6.1
Human Side	-	6.1	3
TAT	-	-	3

Pruebas de habilidad.- conforme a los datos obtenidos por la muestra encontramos que dentro de los tests de habilidades hay una que no mide esta característica que es el Cleaver, pero que para ellos les a funcionado ya que se reporta con un alto porcentaje y la aplican para los tres niveles. Entonces tenemos que nada más para nivel obrero es el test PIC, Stromberg, Herman; para obrero y medio DAT y PIV; a niveles medio y ejecutivo están el FIRO, Hubbard College, HMP. Instrucciones escritas nada más a nivel medio y solamente para ejecutivos MAP y MOSS aunque en porcentajes bajos, estos datos se reportan en la tabla No. 10.

TABLA No. 10
Pruebas de habilidades

NIVELES	OBRAERO	MEDIO	EJECUTIVO
PRUEBAS	%	%	%
P I C	3	-	-
Stromberg	6.1	-	-
D A T	9.1	9.1	-
P I V	6.1	3	-
Herman	3	-	-
Cleaver *	6.1	12.1	12.1
Firo	-	3	3
Hubbard College	-	3	3
H M P	-	3	3
Instrucciones escritas	-	3	-
M A P	-	-	3
MOSS	-	-	3

Pruebas de intereses.- en estas nos reportan que el test Thurstone la aplican para los tres niveles; las pruebas 16 PF, Prefer y Human Side la emplean para los niveles medio y ejecutivo y nada más a nivel medio están Hereford y Cleaver; hay que aclarar que la prueba 16 PF mide aspectos de personalidad más no intereses y la usan para tal fin, esto es en base a la información que nos dieron los responsables de selección; estos datos se describen en la tabla No. 11

TABLA No. 11
Pruebas de intereses

NIVELES	OBrero	MEDIO	EJECUTIVO
PRUEBAS	%	%	%
Thurstone	6.1	9.1	9.1
16 PF *	-	3	3
Hereford	-	6.1	-
Prefer	-	3	3
Cleaver	-	6.1	-
Human Side	-	3	3

Pruebas de conocimientos.- dependiendo de los intereses de cada empresa de nuestra muestra; estas pruebas pueden ser variadas y elaboradas en la misma compañía para los fines que en ellas les interesa conocer. Entonces presentan que para los tres niveles utilizan las pruebas de conocimientos generales; para obrero y medio son los de computación, conocimientos técnicos, Therman Merrill; solamente para obreros las de matemáticas, aritmética y las secretariales, estas aunque no las reportan para los otros niveles también se pueden emplear; para obrero y ejecutivo están Intel-O y pruebas propias y solamente para nivel medio son las de contabilidad e Intel-E; todos estos datos se encuentran reportados en la tabla No. 12.

TABLA No. 12
Pruebas de conocimientos

NIVELES	OBrero	MEDIO	EJECUTIVO
PRUEBAS	%	%	%
Secretariales	6.1	-	-
Matemáticas	3	-	-
Computación	3	9.1	-
Intel-O	6.1	-	6.1
Conocimientos Técnicos	3	6.1	-
Aritmética	9.1	-	-
Conocimientos Generales	3	6.1	6.1
Pruebas elaboradas *	9.1	-	15.2
Therman Merrill	3	3	-
Contabilidad	-	3	-
Intel-E	-	6.1	-

Pruebas de liderazgo.- dependiendo de cada nivel en que aplican las pruebas de este tipo según los resultados encontrados en nuestra muestra, de estas nos reportan que solamente a los niveles medio y ejecutivo las usan, pero para el nivel obrero no, esto puede ser debido que no les interesa conocer esta capacidad a éste nivel. Encontrando que para los niveles medio y ejecutivo están el Lifo y Human Side, Liderazgo Situacional y Estilos de Liderazgo; y para nivel ejecutivo solamente aplican Rejilla Helseng y FIRO; esto se puede ver en la tabla No. 13.

TABLA No. 13
Pruebas de liderazgo

NIVELES	OBrero	MEDIO	EJECUTIVO
PRUEBAS	%	%	%
Liderazgo Situacional	-	6,1	6,1
Lifo	-	9,1	9,1
Human Side	-	9,1	9,1
Estilos de Liderazgo	-	6,1	9,1
Rejilla Helseng	-	-	3
FIRO	-	-	9,1

Pruebas de potencial.- aquí los datos que se reportan, indican que el Cleaver es la más utilizada por nuestros seleccionadores y la aplican para todos los niveles; la prueba Intel-O es aplicada a nivel obrero; para los niveles medio y ejecutivo están Intel-E y Prefer y Únicamente para nivel ejecutivo en porcentajes bajos el test PG estos resultados se reportan en la tabla No. 14.

TABLA No. 14
Pruebas de potencial

NIVELES	OBrero	MEDIO	EJECUTIVO
PRUEBAS	%	%	%
Intel-O	6,1	-	-
Cleaver	15,2	39,4	42,4
Intel-E	-	3	6,1
Prefer	-	6,1	6,1
L G	-	-	3

Otras pruebas.- en cuanto a los resultados que dieron sobre otras pruebas tenemos que para los niveles medio y ejecutivo utilizan el test TAV con un 3%; así como el método assessment center con un 2% que se basa en situaciones de simulacros o de ejecución individual o grupal, por su alto costo son muy pocos los que la emplean.

En base a la información que nos dio nuestra muestra en relación a las preguntas de las pruebas; les permiten y nos ayudan a dar una información complementaria del solicitante, en su mayoría los integrantes del grupo la sitúan en el primer lugar con un puntaje de 33.3%; en segundo lugar dicen que las pruebas les permiten realizar una contratación adecuada de los candidatos con un 27.7%; en tercer lugar que les ayudan para decidir a cual de ellos elegir con un 25% e indican que por último les permiten ver el éxito que puede tener el solicitante en el puesto con un 22.9%; estos resultados se muestran en la tabla No. 15.

TABLA No. 15
Las pruebas les permiten

PERMITEN	%	ORDEN DE IMPORTANCIA
Le dan información	33.3	1
Realizar una contratación adecuada	27.7	2
Le ayudan para la toma de decisiones	25	3
Ver el éxito que pueden tener	22.9	4

Los datos señalan que las pruebas si son importantes para la industria, ya que la mayoría de nuestra muestra dice que con éstas pueden ayudar al aspirante para que ocupe un puesto acorde a sus necesidades y satisfacer estas, siendo el primero en orden de importancia con un 45%; en segundo lugar es que se pueden evaluar las capacidades y habilidades de los solicitantes con un 31.3%; en tercer lugar que sirven de base para evaluar el nivel de desempeño en el trabajo con un 29.2%; en cuarto lugar dicen que nada más son instrumentos con un 27.1%; quinto lugar que con ellas se puede ver el rendimiento que van a tener con un 22.9%; y en último lugar indican que pueden mejorar el personal dentro de la empresa con un 20.8%; en la tabla No. 16 se encuentran los datos correspondientes.

TABLA No. 16
Importancia de las pruebas en la industria

IMPORTANCIA	%	ORDEN DE IMPORTANCIA
Satisfacción personal para el solicitante	45	1
Se evalúa capacidades y habilidades	31.3	2
Como base para evaluar el nivel del desempeño en el trabajo	29.2	3
Que se utiliza como instrumento	27.1	4
Rendimiento de la gente	22.9	5
Mejorar la utilización del potencial humano dentro de la empresa	20.8	6

Con respecto a la utilidad y beneficios que dan las pruebas en el área laboral, nos indican los participantes de nuestra muestra que para selección de nuevo personal es el 68.8%; en promoción o ascenso son útiles con un 45.8%; para las transferencias ya sea en forma horizontal o vertical con un 35.4%; los beneficios que dan al reducir los costos 31.3%; dicen que son benéficas para eficientar los programas de adiestramiento con un 27.1%; para consejo y asesoramiento que se tiene que dar con un 25%; y útiles en ver las necesidades del área de capacitación; el orden que les dan es de acuerdo a como lo estipulan los entrevistados, estos datos se pueden ver en la tabla No. 17.

TABLA No. 17
Utilización de las pruebas en la industria

UTILIZACION	%	LUGAR
Selección de nuevos empleados	68.8	1
Promoción o ascenso	45.8	2
Trasferencia	35.4	3
Reducen costos de la operación	31.3	4
Para la eficiencia de los programas de adiestramiento	27.1	5
Asesoramiento y consejo	25	6
Ver las necesidades de capacitación	18.8	7

En los datos arrojados indican que la mayoría de los encuestados aprendieron a utilizar las pruebas en el trabajo con un 35.4%; luego en base a la experiencia con un 33.3%; posteriormente en la facultad con un 27.1%; por su propia iniciativa con un 20.8%; por tomar cursos con respecto al manejo de las pruebas y su aplicación con un 18.8%; y por último aprendieron por medio de otras personas con un 12.5%; estos resultados se aprecian en la tabla No. 18.

TABLA No. 18
Donde aprendió y conoció a usar las pruebas

DONDE	%	LUGAR
En el trabajo	35.4	1
Por la experiencia	33.3	2
En la facultad	27.1	3
Iniciativa propia	20.8	4
Por cursos	18.8	5
Por medio de otras personas	12.5	6

Los resultados demuestran que las pruebas si brindan ayuda en las siguientes áreas: para promoción con un 20%; en capacitación y desarrollo con un 17%; y en investigación con un 1%. (ver tabla No. 19)

TABLA No. 19
Otras áreas que brindan apoyo las pruebas

AREA	FRECUENCIA	%
Capacitación	17	35.4
Desarrollo	17	35.4
Promoción	20	41.7
Investigación	1	2.1

Sabemos que para elegir las pruebas se deben de considerar ciertos factores que son importantes a la hora de usarlas, entonces tenemos que para los seleccionadores de nuestra muestra dicen que uno de los factores que hay que tener en cuenta es a quienes se les va ha aplicar los tests, ya sea a un obrero o ejecutivo con un 35.4%; así como el tiempo que tarden en aplicarla con un 33.3%; tomando en cuenta el número de pruebas que deben usar para cada nivel (obrero, medio o ejecutivo) con un 31.3%; y en un momento determinado la efectividad que tiene de la información que les proporciona con un 20.8%; estos datos se anotan en la tabla No. 20.

TABLA No. 20
Factores para elegir las pruebas

<i>FACTORES</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>%</i>
A quienes se les aplica	17	35.4
Tiempo de aplicación	16	33.3
Número de pruebas por aplicar	15	31.3
Efectividad de la información	13	27.1
Importancia del puesto	10	20.8

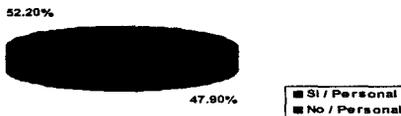
De acuerdo a la eficiencia de las pruebas, los resultados obtenidos por la muestra nos indica que son medio eficaz en los siguientes niveles: obrero con un 18.8% y medio con un 25%; a nivel ejecutivo son eficaces con un 27.1%; por lo tanto se puede decir que las pruebas de acuerdo al nivel en que se usen si son eficaces, estos datos se detallan en la tabla No. 21.

TABLA No. 21
Eficiencia de las pruebas

NIVELES	POCO EFICAZ	MEDIO EFICAZ	EFICAZ	MUY EFICAZ
Obrero	14.6%	18.8%	16.7%	2.1%
Medio	14.6%	25%	18.8%	10.4%
Ejecutivo	12.5%	12.5%	27.1%	14.6%

En nuestra muestra se indago sobre si tienen personal en su empresa que se dedique a aplicar las pruebas, encontrando que el 52.1% (25 personas) de ésta muestra no cuentan con este personal que les ayude en la aplicación de las pruebas y el 47.9% (23 personas) si tienen ese apoyo; esto se puede observar en la gráfica No. 5.

GRÁFICA No. 5
Personal



En base al punto anterior sobre el personal que aplica las pruebas tenemos que el 47.9% de nuestra muestra (23 personas), estos ocupan puestos de: psicólogos con un 14.6%; coordinador y asistente con un 12.5%; jefatura con un 8.3% estos datos se encuentran en la tabla No. 22; y los estudios de ellos están a nivel licenciatura con un 8.4% (aquí no anotaron la profesión correspondiente solamente el nivel); con el

39.6% son psicólogos; profesiones como los administradores de empresas, relaciones internacionales y trabajo social cada uno de ellos con un 2.1%, en estos últimos porcentajes se incluye también a los responsables de selección; estos resultados se detallan en la tabla No. 23.

TABLA No. 22
Puestos del que aplica las pruebas

PUESTOS	No. SUJETOS	PORCENTAJE
Auxiliar	1	2.1
Coordinador	6	12.5
Psicólogo	7	14.6
Asistente	6	12.5
Jefe	4	8.3
Gerente	1	2.1
Secretaria, asistente, gerente	1	2.1
Coordinador, supervisor, jefe	1	2

TABLA No.23
Estudios del personal que aplica las pruebas

ESTUDIOS	No. SUJETOS	PORCENTAJE
Comercio	1	2.1
Profesional	4	8.4
Psicólogo	19	39.6
Lic. Administración	1	2.1
Lic. Relaciones Internacional	1	2.1
Lic. Trabajo Social	1	2.1

4.14.- DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados encontrados en la presente investigación es necesario poner de manifiesto las siguientes observaciones.

En primer término se hace notar que el psicólogo es el que predomina en estos lugares y en su mayoría son mujeres con una edad de 29 a 30 años en puestos a nivel coordinación y jefatura; pero aún así hay otras profesiones que están en estos puestos como un Contador Público, Trabajo Social, etc., ellos en un momento determinado desconocen los pasos que se deben de seguir para llevar a cabo una buena selección y a su vez el manejo del conocimiento de las pruebas psicológicas; esto puede ser debido a que sus superiores desconocen la función que realiza el psicólogo dentro de las organizaciones; por lo tanto este especialista debe de esforzarse más por dar a conocer sus actividades que puede desempeñar dentro de las empresas.

En segundo término tenemos que la mayoría de los encuestados, realizan la selección en forma interna; es decir, en la misma empresa llevan a cabo la selección; los pasos que siguen para realizarlos, es primero con una solicitud, luego una entrevista inicial, una entrevista de conocimientos, la aplicación de las pruebas psicológicas, etc. Esto varían un poco de acuerdo a las necesidades de cada empresa y en su mayoría son los mismos pasos a seguir. Aquí se hace incapié la importancia de aplicar en primera instancia una presolicitud, ya que está sirve como filtro para selección al candidato que cubra los requisitos del puesto, además es un ahorro de tiempo, y esto no está contemplado en las respuestas que dió la muestra.

En tercer término se habla de los tipos de pruebas que usan para los niveles obrero, medio y ejecutivo, que por lo regular son los mismos que emplean cada uno de ellos; aplicando de 1 a 2 pruebas por cada una de éstas, siendo las de inteligencia, personalidad, habilidades, intereses, conocimientos, rendimiento, liderazgo, potencial y como otras tenemos que nada más se encontraron dos, aquí se requiere que se ponga más interés por desarrollar, investigar otros tipos de instrumentos que les puedan ayudar y no nada más

basarse a los que hay, además hay que tener en cuenta que la mayoría de éstas son a nivel clínico y muy pocas para el área laboral.

También se puede observar que en los niveles obrero-medio no aplican las pruebas que miden liderazgo, rendimiento y potencial; esto puede ser debido a que no les interesa conocer esas capacidades de los aspirantes; aunque en ocasiones es necesario conocer esas capacidades, ya que en un momento determinado requieran conocer de éstas, para alguna promoción o incluso para la misma contratación y no limitarse de esa forma.

Se debe de tener cuidado de cuales pruebas se pueden emplear, que es lo que realmente quieren medir o investigar, ya que se encontró que algunos tests los utilizan sin conocer cual es su finalidad, como por ejemplo la prueba Cleaver que la usan casi para todo; aclarando que esta prueba no esta estandarizada para nuestra población, sin embargo se ha generalizado su aplicación. Por lo tanto hay que tener en cuenta que en la actualidad el psicólogo requiere de una actualización constante acerca de las pruebas, siendo que estas le son útiles en la selección del personal; siempre y cuando conozcan realmente el funcionamiento de cada una de ellas para no aplicarlas por aplicarlas.

Con respecto a este conocimiento de las pruebas como se menciono, se necesita que se esfuerce más por prepararse y dar lo mejor de si; en la preparación académica no es suficiente que nada más den a conocer algunas pruebas, sino que den una buena información amplia sobre éstas, cual es su finalidad, utilidad e importancia de éstas para la industria, ya que se reporta que aprendieron en primer término en el trabajo a base de la experiencia.

Otro punto importante, ser reservados con los tests y no enseñar a otras personas que no conocen de éstas, que nos perjudican a nosotros como psicólogos y también a quien se le aplican. Entonces está función le corresponde al psicólogo ya que el tiene las bases teóricas para llevarlo a cabo y no otras profesiones que distorsionan la utilidad de las pruebas.

Por otro lado la información que arroja el estudio indica que las pruebas psicológicas dan buenos resultados al usarlas en la selección

de personal y que al mismo tiempo permiten ampliar la información del candidato, así como realizar una contratación adecuada y éstas son eficientes para efectuar la selección; así mismo dan apoyo a las áreas de capacitación, desarrollo e investigación.

La aportación que hace otro estudio con respecto a reclutamiento, selección y evaluación psicológica, reporta que es el 65.2% de esta actividad que realizan, esto significa que ésta actividad es importante, ya sea que se realice dentro de una empresa o por algún despacho de consultoría. (Gerardo,1980,pag.137)

Por lo tanto no se quiere decir que los tests psicológicos sean la panacea, pero si una herramienta más que le ayuda al psicólogo y este a su vez conjuga sus esfuerzos para sacar adelante a una empresa, una sociedad y un país.

4.15.- CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos nos permiten lograr los objetivos planteados al principio de esta investigación y a continuación se presentan los aspectos más relevantes encontrados en este trabajo.

1.-El psicólogo es el que predomina en estos lugares y en su mayoría son mujeres, su edad promedio está entre los 28 y los 30 años, en puestos a nivel jefatura y coordinación.

2.- Las pruebas psicológicas permiten ampliar la información, así como realizar una contratación adecuada, y estas son eficientes para efectuar la selección del personal.

3.- La importancia y utilidad de los tests en las organizaciones de nuestra muestra, le ayudan a que tengan en ésta un buen crecimiento junto con los candidatos y entre ellos que haya una buena integración, así como beneficios mutuos.

4.- La mayor parte de las empresas de esta muestra utilizan las

pruebas psicométricas para seleccionar al personal, el resto que no las utiliza es por desconocimiento de éstas.

5.- A todos los niveles (obrero, medio y ejecutivo) se aplican los tests, dependiendo del puesto y nivel se utilizan de 1 a 4 en pruebas de Inteligencia; 1 a 5 de Personalidad; 1 a 3 Habilidades; 1 a 2 las pruebas de Intereses, Conocimientos, Liderazgo y Potencial.

6.- Las pruebas que más emplean en nuestra muestra son: para inteligencia Beta, Therman Merrill, Dominos; personalidad Frases incompletas, 16 PF, Colores, Machover, MOSS; habilidades DAT, Cleaver; intereses Thurstone; conocimientos generales y pruebas elaboradas; liderazgo Lifo, Human Side, Estilos de liderazgo; potencial Cleaver. Hay que aclarar que la prueba Cleaver no mide habilidades y la utilizan para éste fin.

7.- La forma interna es la más común para seleccionar al personal es la más empleada para los tres niveles (obrero, medio y ejecutivo); ya que de esta manera se tiene un contacto directo con los solicitantes, así como ahorrarle a la empresa conflictos y capital; aunque en ocasiones la forma externa, es decir, por medio de algún despacho que apoya en puestos especiales o por falta de tiempo de los seleccionadores.

8.- En todas las empresas por lo regular emplean las mismas técnicas o pasos para seleccionar al personal, aunque difieren en como iniciarlo, esto depende de las políticas de la empresa o lineamientos de ésta y del psicólogo; todas ellas en conjunto nos llevan a una buena toma de decisiones con respecto al solicitante.

9.- Se encontró que otra forma para seleccionar al personal es empleando el método assessment center para mandos intermedios y que se basa en técnicas de simulacro o situaciones de ejecución individual o grupal.

10.- Los factores que se toman en cuenta para la elección de las pruebas son importantes, ya que con estos podemos ahorrarnos tiempo y costo; los beneficios que dan y la ayuda que proporcionan es otras áreas son adecuados.

11.- Se encuentra que la mayoría de la muestra conoció y aprendió a utilizar las pruebas en el mismo trabajo y por la experiencia en este.

12.- El grado académico de quienes aplican las pruebas que predomina en la muestra estudiada, es a nivel licenciatura, en su mayoría de la carrera de Psicología, siguiendo la de Administración; algunos de ellos presentan diplomados y una maestría.

13.- Es importante que las organizaciones se apoyen más en los psicólogos laborales, ya que en su mayoría nada más cuentan con una persona en el departamento de admisión y esto trae como consecuencia dificultades en el proceso de reclutamiento y selección.

14.- También existe la necesidad de que la Facultad de Psicología de la UNAM; apoye a las nuevas generaciones de psicólogos del trabajo para ampliar el conocimiento actualizado de las pruebas que se deban utilizar para la industria y su importancia de éstas; así como actualizar el plan de estudios con respecto a su conocimiento y funcionamiento.

4.16.- SUGERENCIAS PARA ESTUDIOS FUTUROS

A continuación se presentan algunas sugerencias para trabajos posteriores.

1.- Sugiero que en investigaciones futuras con este tema, se amplíe el cuestionario para recavar mayor información; y que también participe una muestra mayor.

2.- Es necesario que los psicólogos que se encuentren en el área de selección, se capaciten ampliamente y actúen con la ética profesional que se requiere para que esta profesión sea más reconocida.

3.- Se debe seguir investigando acerca de la participación que tiene el psicólogo dentro del área de admisión de personal, a fin de propagar información que motiven a nuevas generaciones a que participen dentro de las organizaciones.

4.- También hay que hacer hincapié que es importante que se realicen investigaciones y elaborar instrumentos, ya que en su mayoría de ellos no lo llevan a cabo, siendo que éstas son instrumentos que le ayudan al psicólogo en las actividades que este desempeñe.

4.17.- LIMITACIONES DEL ESTUDIO

A continuación se mencionan algunas limitaciones que surgieron durante la realización del presente estudio.

1.- En cuanto a la muestra estudiada, fue pequeña en virtud que para poder asistir a un grupo de intercambio se necesita que a uno lo conozcan, de otra forma no proporcionan información, también es necesario que pertenezca o haya pertenecido a éstos, representando a una empresa del grupo.

2.- En lo referente a las respuestas del cuestionario dieron contestaciones breves o poco profundas esto es debido a la prisa que llevan cada uno de los integrantes de los grupos.

3.- No fue posible aplicar a la totalidad de los integrantes de los grupos debido a que algunos de ellos no asistieron el día de la aplicación del cuestionario.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Anastasi A. (1978). Tests Psicológicos. Madrid: Aguilar
- 2.- Arias G. (1979). Administración de Recursos Humanos, México: Trillas
- 3.- Arias G. (1981). Los Tests, México: Trillas
- 4.- Badillo R. (1994). La importancia del reclutamiento en el proceso de selección de personal. Tesis. UNAM. Fac. Psicología.
- 5.- Blanco C. (1982). Como seleccionar a nuestro personal, México: Trillas
- 6.- Blum I. Milton. (1976). Psicología Industrial, México: Trillas
- 7.- Brugman, Castaño, Cicero, otros. (1990). Código Ético del Psicólogo, Sociedad Mexicana de Psicología, México: Trillas
- 8.- Cerda E. (1978). Psicometría General, Barcelona: Limusa
- 9.- Clay S. (1982). Psicología de la conducta industrial, México: McGraw-Hill
- 10.- Chombach L. (1965). Psychological Tests and Personal Decisions, Uneted States: Illini Books
- 11.- Chiavenato I. (1993). Administración de recursos humanos, México: McGraw-Hill
- 12.- Davison J. (1975). Análisis elemental de encuestas, México: Trillas
- 13.- Dunnette y Kirchner. (1977). Psicología Industrial, México: Trillas
- 14.- Enrique O. (1980). Reclutamiento y selección, México: COPARMEX
- 15.- Gerardo P. (1980). Consultoria externa en Psicología del Trabajo, Tesis: UNAM
- 16.- George C. (1989). Historia del pensamiento administrativo, México: Manual moderno

- 17.- Guion R. (1969). Tests para la selección de personal. España: Rialp
- 18.- Grados E. (1988). Inducción, reclutamiento y selección. México: Manual moderno
- 19.- Harrsch C. (1983). El psicólogo ¿Qué hace? México: Alhambra
- 20.- Hawk R. (1968). Reclutamiento y selección de personal. México: Técnica
- 21.- Hiltmann H. (1962). Compendio de los Tests psicodiagnóstico. Argentine: Kapelusz
- 22.- Keats D. (1992). La entrevista. México: Pax
- 23.- Kerlinger F. (1988). Investigación del comportamiento humano. México: McGraw-Hill
- 24.- Korman K. (1978). Psicología de la industria y las organizaciones. Madrid: Limusa
- 25.- Mahon H. (1972). Las personas: la clave del éxito de su empresa. Argentina: Vergara J.
- 26.- Morales M. (1981). Psicometría aplicada. México: Trillas
- 27.- Olea I. (1974). La formación y selección de personal en la empresa. España: Deusto
- 28.- Pichot P. (1971). Los Tests mentales. México: Paidós
- 29.- Reyes P. (1979). Administración de empresas; segunda parte. México: Limusa
- 30.- Reyes P. (1980). Relaciones Humanas. México: Limusa
- 31.- Rivera S. (1992). Estructura y elaboración de pruebas para selección de personal. México: Limusa

- 32.- Simon P. (1989). Las relaciones interpersonales, Barcelona: Herder
- 33.- Soria V. (1982). Relaciones Humanas, México: Limusa
- 34.- Székely B. (1960). Los Tests, Argentine: Kapelusz
- 35.- Taylor F. (1980). Principios de administración científica, Buenos Aires: Ateneo
- 36.- Tyson S. (1989). Administración de personal, México: Trillas
- 37.- Urbina S. (1989). El psicólogo. Formación, ejercicio profesional y prospectiva, México: UNAM
- 38.- Vels A. (1982). La selección de personal y el problema humano, México: Grijalbo
- 39.- Werther W. (1992). Administración de personal y recursos humanos, México: McGraw-Hill

A N E X O

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE PSICOLOGIA**

C U E S T I O N A R I O

A continuación se le presentará una serie de preguntas relacionadas con la utilización de pruebas psicológicas para la selección de personal.

En cada una de las preguntas hay varias opciones, puede elegir más de una, tachándolas en el paréntesis correspondiente, anotando lo que se le indique o jerarquizando según sea el caso.

Sexo: Femenino () Masculino () Edad: _____

1.- Puesto que ocupa actualmente en la empresa.

- | | |
|---------------------|----------------------|
| a).- Gerente () | e).- Coordinador () |
| b).- Jefe () | f).- Encargado () |
| c).- Supervisor () | g).- Auxiliar () |
| d).- Asistente () | Otro: _____ |

2.- Años en esté puesto: _____

3.- Máximo grado de estudios:

- | | |
|--------------------------|-----------------------|
| a).- Comercio () | f).- Maestría () |
| b).- Carrera técnica () | g).- Doctorado () |
| c).- Bachillerato () | h).- Especialidad () |
| d).- Carrera trunca () | i).- Diplomados () |
| e).- Licenciatura () | Otros: _____ |

Con Título: Si () No ()

4.- Carrera que estudió:

- | | |
|----------------------|---------------------------|
| a).- Psicología () | d).- Ingeniería () |
| b).- Pedagogía () | e).- Contador Público () |
| c).- Lic. Admón. () | f).- L. R. I. () |
| Otra: _____ | |

5.- En su empresa a qué nivel realizan la selección de personal y como la llevan a cabo.

CÓMO:	INTERNA	EXTERNA
NIVELES		
Obrero u operativo		
Medio o mandos intermedios		
Ejecutivo o gerencial		

6.- Jerarquice las fases del proceso de selección que utiliza en su empresa; No. 1 como primero:

- a).- Presolicitud ()
- b).- Solicitud ()
- c).- Entrevista inicial ()
- d).- Entrevista profunda ()
- e).- Pruebas psicológicas ()
- f).- Evaluación técnica o de conocimientos ()
- g).- Entrevista con solicitante ()
- h).- Examen médico ()
- i).- Estudio socioeconómico ()
- j).- Entrevista de ajuste ()
- k).- Entrevista de salida ()

7.-¿Para seleccionar al personal en su compañía, utiliza las pruebas psicológicas ?

Si () No ()

Si respondió NO, conteste la pregunta No. 8. Si contesto SI, pase a la pregunta No. 10.

8.- En la pregunta No.7 Ud., contestó que no utiliza las pruebas, para selección, esto puede ser motivado por:

- a).- No tiene personal para aplicarlas ()
- b).- Por falta de tiempo ()
- c).- Políticas de la empresa ()
- d).- No las utiliza ()

Otros motivos: _____

Si marco cualquiera de los primeros incisos " A y/o B ", pase a la pregunta No. 10.
Por el contrario si tachó la letra " C y/o D ", pase a la siguiente pregunta.

9.- En la pregunta No. 8 Ud., tachó que no utiliza las pruebas para seleccionar al personal, esto puede ser causado por:

- a).- Poco confiable ()
 b).- Sin validez ()
 c).- Poco adecuadas ()
 d).- Insuficientes ()
 e).- No están actualizadas ()
 f).- Desconoce el funcionamiento de éstas ()

Otras causas: _____

Hasta aqui termina el
cuestionario.
Gracias por contestar a
las preguntas

10.- En el siguiente cuadro indique cuáles y cuantas pruebas utilizan en su empresa, dependiendo de cada nivel.

NIVELES	Obrero u operativo		Medio o mandos intermedios		Ejecutivo o Gerencial	
	Si	No	Si	No	Si	No
	Cuantas		Cuantas		Cuantas	
Inteligencia						
Personalidad						
Habilidades						
Intereses						
Conocimientos						
Rendimiento						
Liderazgo						
Potencial						
Otras						

11.- En el cuadro correspondiente, anote el nombre de las pruebas que utiliza para cada nivel:

PRUEBAS	NIVELES:	Obrero u operativo	Medio o mandos intermedios	Ejecutivo o Gerencial
Inteligencia				
Personalidad				
Habilidades				
Intereses				
Conocimientos				
Rendimiento				
Liderazgo				
Potencial				
Otras				

12.- De acuerdo a su opinión en selección de personal, al utilizar las pruebas psicológicas junto con otras técnicas, le permiten: jerarquice, No 1 como primero:

- a).- Realizar una contratación adecuada ()
 - b).- Ver el éxito que puede tener el solicitante en el puesto ()
 - c).- Le ayuda para la toma de decisiones ()
 - d).- Le dan información complementaria ()
- Otras: _____

13.- La importancia de aplicar las pruebas en la selección de personal, es debido a: jerarquice del No. 1 al 6.

- a).- Que se utilizan como instrumento ()
- b).- Como base para evaluar el nivel del desempeño en el trabajo ()
- c).- Rendimiento de la gente ()
- d).- Satisfacción personal para el solicitante ()
- e).- Mejorar la utilización del potencial humano ()
- f).- Se evalúa capacidades y habilidades ()

14.- Las pruebas psicológicas en la industria se utilizan para: jerarquice, No.1 como mayor.

- a).- Selección de nuevos empleados ()
 - b).- Promoción o ascensos ()
 - c).- Traslados ()
 - d).- Para la eficiencia de los programas de adiestramiento ()
 - e).- Ver las necesidades de capacitación ()
 - f).- Asesoramiento y consejo ()
 - g).- Reducen costos de la operación ()
- Otras utilidades: _____

15.- Dependiendo del caso, jerarquice del No. 1 al 6. ¿Donde aprendió y conoció a utilizar las pruebas psicológicas?

- a).- En la facultad ()
- b).- En el trabajo ()
- c).- Por la experiencia ()
- d).- Por medio de otras personas ()
- e).- Por cursos ()
- f).- Por iniciativa propia ()

16.- Las pruebas psicológicas le han ayudado, en las áreas de:

- a).- Capacitación () b).- Desarrollo () c).- Promoción ()

Otras áreas: _____

17.- ¿Qué factores son los que toma en cuenta para la elección de las pruebas ? Jerarquice del No. 1 al 5.

- a).- A quienes se les aplica ()
- b).- Efectividad de la información ()
- c).- Importancia del puesto ()
- d).- Número de pruebas por aplicar ()
- e).- Tiempo de aplicación ()

18.- Utilizando las pruebas psicológicas junto con otras técnicas, Ud., puede decir que porcentaje de éxito a tenido en el rendimiento de las personas dentro de su empresa.

EFICIENCIA		Poco		Muy
NIVELES	Ineficaz	Eficaz	Eficaz	Eficaz
Obrero				
Medio				
Ejecutivo				

19.- ¿ En su empresa hay personal dedicado a la aplicación de las pruebas ?

Si () No ()

Si contestó SI, pase a la pregunta No. 20

Si contestó NO, gracias por su apoyo; fin del cuestionario. Pero en caso contrario si Ud., aplica las pruebas conteste las siguientes preguntas.

20.- ¿ Qué puesto tiene el que aplica las pruebas ?

- | | |
|------------------------|---------------------|
| a).- Recepcionista () | g).- Psicólogo () |
| b).- Secretaria () | h).- Asistente () |
| c).- Auxiliar () | i).- Supervisor () |
| d).- Encargado () | j).- Jefe () |
| e).- Coordinador () | k)Gerente () |
| f).- Psicómetra () | |

21.- ¿ Qué estudios tiene el que aplica las pruebas ?

- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| a).- Comercio () | d).- Carrera trunca () |
| b).- Bachillerato () | cuál: _____ |
| c).- Carrera técnica () | e).- Profesional () |
| cuál: _____ | cuál: _____ |

Con Título Si () No ()

GRACIAS POR SU APOYO