



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO ¹⁷⁰ 2^{es.}

FACULTAD DE PSICOLOGIA

EL PSICOLOGO LABORAL Y LAS TECNICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL: ALCANCES Y RETOS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

LORENA ADE MORENO GUEVARA

DIRECTOR: DR. JAIME GRADOS ESPINOSA
ASESOR METODOLOGICO: MTRA. MARTHA CUEVAS ABAD



FACULTAD DE PSICOLOGIA MEXICO, D. F.
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

264195

JULIO 1998



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS

A MIS PADRES, MIGUEL Y MA. ROSA:

Por su cariño y apoyo
que siempre me han brindado.

A MARTIN, MI ESPOSO:

Por su interés, amor y paciencia
que han hecho posible la culminación
de esta empresa tan importante en mi vida.

A MIS HERMANOS, MIGUEL ANGEL Y MANUEL:

Que siempre han estado a mi lado
ayudándonos unos a los otros.

A MIS AMIGAS Y COMPAÑERAS: ALMA, LIDIA Y LUCERO

Que han compartido mis logros
a lo largo de esta carrera
que juntas hemos recorrido

A MIS FAMILIARES Y AMIGOS

Por creer en mí.

AGRADECIMIENTOS

AL DR. JAIME GRADOS

Por su valiosa guía y consejos que han hecho posible la culminación de este proyecto.

A LA MTRA. MARTHA CUEVAS

Por su valiosa ayuda y paciencia brindados que hicieron posible la culminación de este trabajo.

A LOS MIEMBROS DE LA SOCIEDAD DE PSICOLOGIA APLICADA

Por su valiosa cooperación y amable atención brindadas para la realización de este trabajo.

A LOS MIEMBROS DEL JURADO

Al Dr. Jaime Grados, Lic. Myrna Valle Lic. Silvia Vite, Lic. Ma. del Carmen Gerardo y a la Mtra. Martha Cuevas, por todas sus atenciones brindadas.

A MI AMADA UNIVERSIDAD:

Por todo lo que me ha brindado, especialmente, el orgullo de pertenecer a ella.

INDICE

	PÁGINA
Introducción	1
CAPITULO 1 :RECLUTAMIENTO	1
1.1 Proceso de reclutamiento	2
1.2 Ventajas de las fuentes de reclutamiento interno	3
1.2.1 Desventajas del reclutamiento interno	4
1.3 Preparación de la información por publicar	7
1.4 Administración del proceso de reclutamiento	9
CAPITULO 2 SELECCIÓN DE PERSONAL	11
2.1 Definiciones sobre Selección de personal	11
2.2 Elaboración del perfil	12
2.3 Presolicitud	13
2.4 Solicitud	13
2.5 Entrevista	14
2.5.1 Etapas de la entrevista	15
2.5.2 Tipos de entrevista	16
2.5.3 Planeación de la entrevista	17
2.5.4 Entrevista de selección o profunda	19
2.6 Errores comunes en la entrevista	24
2.7 Lenguaje no verbal en la entrevista de selección	26
2.8 Evaluación técnica y psicológica	28
2.9.1 Definición de tests	28
2.9.2 Condiciones que deben reunir los tests	29
2.9.3. Clasificación de los tests	30
2.10 Cuestiones éticas en la aplicación de pruebas psicológicas	33
2.11 Baterías psicológicas	35

2.12 Aplicación de pruebas psicológicas en el ámbito laboral	36
2.13 Definición de inteligencia	38
2.13.1 Pruebas de inteligencia	40
2.14 Definición de personalidad	60
2.14.1 Tests de personalidad	60
2.15 Definición de intereses	64
2.15.1 Clasificación de los intereses	65
2.15.2 Factores asociados a los intereses	66
2.15.3 Pruebas de intereses	67
2.16 Definición de aptitud	76
2.16.1 Pruebas de aptitud	76
2.17 Presentación de conclusiones del proceso de selección	79
2.18 Decisión	80
2.19 Contratación	80
2.20 Encuesta socioeconómica	81
2.21 Examen médico	83
2.22 Inducción	84
2.23 Nuevas técnicas de selección	89
CAPITULO 3 ORGANIZACIÓN	94
3.1 Definiciones de Organización	94
3.2 Clasificación de las organizaciones	95
3.3 Elementos que forman una empresa	99
CAPITULO 4 METODOLOGÍA	102
4.1 Justificación	102
4.2 Planteamiento del problema	102
4.3 Objetivos	102
4.4 Diseño de investigación	103
4.5 Sujetos	103

4.6 Tipo de muestra	103
4.7 Instrumento	104
4.8 Procedimiento	107

CAPITULO 5 ANÁLISIS DE RESULTADOS, CONCLUSIONES Y COMENTARIOS

5.1 Análisis de resultados	108
◆ Conclusiones	123
◆ Comentarios adicionales	125
◆ Limitaciones y sugerencias	132
Bibliografía	134

Anexo 1

Anexo 2

INTRODUCCIÓN

Dentro de las funciones del psicólogo del trabajo se encuentran el reclutamiento y selección de personal, que es una de las tareas de la administración de recursos humanos. En estos procesos de reclutamiento y selección de personal se proporcionan las capacidades humanas requeridas por una organización, además de propiciar el desarrollo de las habilidades y aptitudes de los empleados, para que estén satisfechos con ellos mismos y con la organización, siendo una relación recíproca para el bienestar de todos. Aunque actualmente se ha reconocido la importancia de estas funciones, no siempre fue así; como lo señala Alejandra Packza en un artículo publicado en la revista *Inversionista* (Inversionista, abril 1997, pag. 8 y 9), referente a los recursos humanos: “ En los años 60 ni siquiera se conocía como tal a los recursos humanos; era el departamento de personal, y sus funciones eran elementales: pago de nómina, pago de Seguro Social y pago de impuestos. Básicamente, era un oscuro departamento donde se organiza la fiesta de fin de año...”. Y no sólo el término y funciones de este departamento han ido cambiando, incluso el papel del psicólogo en esta área ha ido abriéndose campo en la empresa. En el presente trabajo, se pretende investigar el ejercicio del psicólogo en sus funciones en el reclutamiento y selección de personal. Debido a su importancia, se hará una revisión teórica de los contenidos de la función de reclutamiento y selección de personal, adjuntando una breve investigación de las demandas actuales en este campo con 20 psicólogos que laboran en actividades de reclutamiento y selección de personal en diferentes empresas de diversas ramas en cuanto a las técnicas que utilizan en reclutamiento y selección de personal.. Por esta necesidad de conocimiento, surge el interés por la presente investigación, para proporcionar a los estudiantes de esta área una visión de lo que ocurre en la vida laboral, revisando las razones por las que utilizan estos procesos, ventajas y/o desventajas que permiten al profesionista tomar decisiones en cuanto el uso de técnicas y/o procesos. De igual modo, otro propósito de este trabajo es hacer un análisis para brindar sugerencias en nuestra formación, detectando debilidades y claro, resaltando aciertos, para de este modo preparar mejores profesionistas que realicen más satisfactoriamente su trabajo.

CAPÍTULO 1

RECLUTAMIENTO

Se puede considerar al reclutamiento como una de las principales actividades que deben desarrollarse dentro de los recursos humanos de una empresa, ya que es la fase precedente a la selección: su propósito es reunir idealmente, el menor número de candidatos que posean las cualidades requeridas para desempeñar eficientemente un determinado puesto desde el principio. O bien, que puedan desarrollar esas habilidades dentro de un corto periodo de tiempo aceptable para la realización de sus tareas.

En el reclutamiento se debe contemplar que la organización no desperdicie tiempo y dinero al examinar los documentos de candidatos cuyas habilidades no cumplan el mínimo requerido de habilidades solicitado por el puesto.

A continuación se presentan algunas definiciones de reclutamiento dadas por diversos autores:

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

"Es la fase preliminar del procedimiento de empleos, que tiene como meta atraer gentes a la organización para ser examinadas con objeto de su posible contratación:"
(Bellows, 1975)

"Es la búsqueda y captación de candidatos idóneos para cubrir un puesto vacante en el momento oportuno": (Rosete y Soriano, 1991).

“Es un conjunto de procedimientos que tienden 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 que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un continente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección.” (Chiavenato, I. 1988).

En conclusión, definiremos al reclutamiento como el conjunto de técnicas orientadas a reunir a un número idóneo de candidatos con características específicas y determinadas para cubrir una vacante en un momento dado.

1.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Determinación de las vacantes.

Esta primera etapa se relaciona con determinar los recursos que se necesitan. El determinar estas vacantes depende de las aspiraciones y objetivos de la organización, así como de las necesidades de recursos humanos que generen. Los detalles de los requisitos surgen de la compilación y revisión regular del plan de recursos humanos. Las vacantes se presentan cuando en la empresa se realiza alguna reorganización debido a cambios de políticas, tecnología o localización, o bien, cuando los empleados dejan la organización y se necesita reemplazarlos.

Consideración de las fuentes.

Esta etapa se relaciona con los planteamientos respecto al suministro y disponibilidad de recursos y a las vías por medio de las cuales se pueden obtener. Estas fuentes de reclutamiento son los lugares específicos a donde el reclutador recurre para encontrar los recursos humanos que necesita. Estas fuentes pueden ser internas o externas.

a) Internas. La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización, y se refiere a lo siguiente:

Amigos o familiares de empleados actuales. La organización puede presuponer que los amigos o familiares de un buen trabajador son también buenos trabajadores, o que un nuevo trabajador se adecuará más satisfactoriamente a su nuevo trabajo si lo realiza con gente conocida. Se pueden boletinar las vacantes entre los propios empleados, aunque cabe mencionar que este procedimiento no es permitido en todas las empresas debido a sus políticas.

Sindicatos. Esta es una de las principales fuentes en lo que respecta cuando se cuenta con personal sindicalizado. Funciona en el momento en que la empresa requiere personal para una vacante o vacantes que están en el dominio del sindicato.

Archivo o cartera de personal. Una cartera está integrada por las solicitudes de candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que se archivaron sin utilizar por haberse cubierto la vacante. Algunas de estas solicitudes pueden contener las características requeridas por un puesto vacante y el reclutador hace uso de ellas en su momento oportuno.

Promoción o transferencia de personal. Sucede cuando se estudian las plantillas, inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal con el objeto de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido, ya sea que ascienda en forma vertical o que se le transfiera en forma horizontal a un puesto vacante. Para llevar esto a cabo, se consideran aspectos como conocimientos, aprendizaje y responsabilidad.

1.2 Ventajas de las fuentes de reclutamiento interno: (Leonie, C.L. 1981, p 77)

1. Es más económico para la empresa, ya que evita gastos como anuncios en periódicos u honorarios a empresas especializadas en reclutamiento, además de los costos de atención a los candidatos, costos de admisión, etc.
2. Es más rápido, dependiendo de la posibilidad del empleado para ser transferido o promovido de inmediato y evita las demoras del reclutamiento externo.

3. Presenta mayor índice de validez y seguridad, ya que el candidato es conocido, evaluado durante cierto tiempo y sometido al concepto de los jefes directos y no necesita de un periodo de integración y de inducción muy prolongado.
4. Es una fuente muy poderosa de motivación para los empleados, ya que vislumbran la posibilidad de ascenso dentro de la organización y estimula la actitud de constante auto perfeccionamiento y auto evaluación.
5. Aprovecha las inversiones ya efectuadas por la empresa en términos de entrenamiento y de perfeccionamiento del personal.
6. Cuando está bien implantado, desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo en cuenta que las oportunidades se ofrecerán a quien verdaderamente demuestre que lo merece.
7. Se puede lograr un ajuste y colocaciones más satisfactorias para empleados descontentos con sus presentes asignaciones.

1.2.1 Desventajas de las fuentes de reclutamiento interno. (Leonie, p.77)

1. Generalmente, los cambios y la promoción dejan vacantes que deben llenarse con elementos externos.
2. Puede hacerse la pregunta de si una cadena de cambios y promociones puede desorganizar todo el sistema, y si los efectos de las promociones desequilibran la moral, la lealtad y la productividad de los empleados.
3. El uso de estas fuentes internas puede crear resentimiento y ocasionar cargos de favoritismo. La selección que se hace para la promoción de un candidato puede crear descontento entre los empleados.

4. La promoción interna restringe la introducción de nuevas ideas que pudieran surgir debido a la reducción de empleados externos.
5. Exige que los empleados tengan condiciones de potencial de desarrollo para que puedan ser promovidos, y se corre el riesgo de frustrarlos en su potencial y ambiciones.
6. No puede hacerse en términos globales dentro de la organización. Solo puede hacerse en medida que el candidato interno sustituya a otro, esté efectivamente en condiciones de igualarse, por lo menos a corto plazo con el antiguo ocupante del cargo.

Externas. Son aquellas fuentes a donde el reclutador acude, de acuerdo a sus características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la organización. (Grados, 1988). Este tipo de reclutamiento recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones.

Las técnicas utilizadas son las siguientes:

Escuelas y universidades. Se acude a ellas cuando se necesitan aprendices o gente especializada. Estas mismas pueden contar en un momento dado tanto con bolsa de trabajo como intercambio de cartera, en el primer caso, las empresas acuden personalmente o se contactan vía telefónica con las escuelas, dejando los requisitos para el puesto que necesitan, así como los ofrecimientos para los interesados.

Anuncios. Estos se publican en periódicos y son de dos tipos:

- a) *Abiertos* donde se identifica el nombre de la institución solicitante, aunque otros autores lo definen por no contener específicamente las características solicitadas para el puesto.
- b) *Cerrados*, donde se definen claramente las características y requisitos mínimos necesarios para presentarse a solicitar el puesto. Otros autores mencionan el anuncio *Ciego*, donde no se menciona el nombre de la empresa solicitante.

Bolsas de trabajo. Funcionan por medio de un registro que contiene los datos de personas que solicitan empleo y los datos de las organizaciones que buscan empleados en determinadas profesiones y ramas. Como se mencionó anteriormente, se puede acudir a las bolsas de trabajo existentes en las escuelas, o bien en las delegaciones, donde para solicitar personal, se puede acudir directamente o llamar a la delegación solicitando la extensión de bolsa de trabajo para dejar los datos, funciones y características del personal solicitado, así, la gente que busca empleo acude a estos lugares solicitando puestos específicos o no. Hay trabajos que de inmediato de llaman sin necesidad de sacar ficha en el caso de las delegaciones, como cuando se solicita chofer o mensajero, sale una persona y dice a las personas que aguardan afuera que si alguna va a solicitar ese puesto, de ser así se pasa a los candidatos sin necesidad de que esperen más.

Agencias de colocación. Estas agencias no cobran al candidato sino a la empresa. La tarifa consiste en un mes de salario de la persona que colocan, y si el empleo es a nivel ejecutivo, se cobra el 10% del salario anual de esa persona.

"La puerta de la calle". Se refiere a cuando un candidato se presenta en una organización sin aviso previo de reclutamiento por parte de la organización, deja sus documentos y estos se archivan en la cartera.

Pancartas o anuncios en la puerta de la empresa. Se colocan fuera de la empresa conteniendo el puesto y características solicitadas.

Intercambio de cartera. Se contacta con otras empresas (o escuelas) pertenecientes al mismo ramo. Se hacen reuniones en términos de cooperación mutua intercambiando las solicitudes que se tienen en cartera para buscar buenos candidatos.

Internet. Este es un medio actual al que se puede recurrir para buscar personal. Ya sea que se haga circular en una página los puestos requeridos, o bien, se acude a las páginas donde

personas en busca de empleo dejan su curriculum y así se puede encontrar a alguien que cumpla con los requisitos, si es así, se contacta por teléfono a estas personas para citarlas a entrevista.

Viajes. De ser necesario, se acude a otras ciudades en busca de personal, valiéndose de los medios y fuentes ya señalados anteriormente.

Estas son las técnicas mediante las cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo fuera de ella misma.

1.3.1 Preparación de la información por publicar.

Su objetivo es publicar la información que cumpla las siguientes condiciones:

1. Que dé una descripción comprensiva y precisa del puesto y sus requisitos.
2. Que pueda llamar la atención del mayor número posible de candidatos potencialmente adecuados publicándose por el medio correcto.
3. Que muestre una imagen favorable de la organización en términos de eficiencia y actitudes hacia la gente.

La información para cubrir el primer punto se basa en los datos obtenidos en el análisis del puesto.

En cuanto al medio, el anuncio en el periódico es considerado como una de las técnicas de reclutamiento más eficiente para atraer candidatos. Se dirige a un público en general y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

Para elaborar un anuncio se deben considerar los siguientes aspectos:

- a) Determinar lo que se ofrece a los candidatos: prestaciones, salario, etc.
- b) Determinar el sector del mercado de trabajo que se pretende alcanzar: obreros, ejecutivos, mandos intermedios.

- c) Escoger adecuadamente el medio donde se publicará el anuncio. (qué periódico, qué días, cuántos días, etc.)
- d) Verificar el tipo de anuncio que se pretende hacer: abierto, cerrado, de qué dimensiones, tipo de letra, en qué páginas, etc.
- e) Escoger el tipo de mensaje que se debe hacer: "Se solicita...", "Se busca...", etc.
- f) Definir el contenido del anuncio.
- g) Optar por la repetición del anuncio como refuerzo en caso de ser necesario.

Por otra parte, para redactar un anuncio, se deben tomar como base los siguientes datos:

- a) Nombre de la empresa.
- b) Título del cargo solicitado.
- c) Giro de las operaciones de la empresa.
- d) Domicilio de la empresa.
- e) Tipo de pedido: "búsqueda, invita, solicita, etc."
- f) Sumario del contenido y actividades del cargo.
- g) Objetivos del departamento donde está el cargo.
- h) Ventajas y beneficios, prestaciones, oportunidades de desarrollo, etc.
- i) Horario de trabajo.
- j) Requisitos mínimos necesarios, documentación, lugar y horario de recepción de los candidatos.

Los periódicos del Distrito Federal que contienen anuncios clasificados para la oferta de empleos son:¹

El Universal	El Sol de México
ESTO	The News
Reforma	La Prensa
Novedades	Excelsior

¹ Datos obtenidos mediante agencias publicitarias localizadas en la sección amarilla de 1997.

El Heraldo

En cuanto a cuáles son los periódicos donde mejor conviene publicar anuncios son:

- a) **El Universal.** Es el periódico de mayor circulación, y se recomienda su uso en las publicaciones de empleos para profesionistas y para niveles gerenciales.
- b) **ESTO.** Es el más eficaz en cuanto a publicaciones de trabajos manuales a nivel operativo.

1.4 Administración del proceso de Reclutamiento. (Tyson, 1989).

La sección o departamento de Personal es la encargada de administrar y supervisar el proceso de reclutamiento; constituye el vínculo entre la organización y las fuentes internas y externas para encontrar empleados cuando se lo solicitan los demás departamentos.

Los elementos de esta tarea son los siguientes:

1. Coordinar las necesidades del factor humano en la organización, empleando el análisis de puestos y el plan de recursos humanos
2. Aportar conocimientos sobre los factores que pudieran afectar la disponibilidad del recurso humano requerido y respecto a la legislación que rige el reclutamiento en la organización. Por ejemplo: si se requiere un profesionista muy especializado, ver si las políticas permitieran la contratación o solicitud en el extranjero.
3. Acudir a información especializada para decidir el empleo de las mejores fuentes para buscar el recurso humano adecuado.
4. Formular y administrar los procedimientos de reclutamiento relacionados con la publicación de la información, el procesamiento y archivo de las solicitudes y la notificación a los aspirantes.
5. Mantener los registros y los datos sobre el valor en la práctica de las diversas fuentes de reclutamiento utilizadas en la organización para contar con una retroalimentación al sistema y

así averiguar las limitaciones en el suministro de los recursos humanos, asegurando que la organización obtenga el mejor suministro y calidad de empleados requeridos.

De la capacidad del encargado de este proceso depende un buen reclutamiento, ya que debe conocer los medios más adecuados para no desperdiciar recursos económicos. En sí, el reclutamiento se trata de diseñar o acudir a las fuentes de tal manera que no acuda un gran número de aspirantes y que solo acudan aquellos que cumplan los requisitos mínimos solicitados para no gastar recursos innecesariamente, porque este proceso es muy costoso por lo ya mencionado con anterioridad: el uso de fuentes, tamaño y contenido de anuncios y los días que se publican, los boletines, etc.

CAPÍTULO 2

SELECCION

2.1. Definiciones

Siendo este el tema fundamental de este trabajo, se abarcarán los aspectos de todo el proceso, que abarca entrevista, pruebas psicológicas, encuesta socioeconómica, examen médico e inducción.

La selección de personal se refiere al procedimiento para encontrar al hombre adecuado que cubra el puesto adecuado (Arias, 1980). La esencia de este procedimiento consiste en examinar las cualidades de las personas y seleccionar a los que parezcan ser potencialmente adecuados para realizar un trabajo dentro de la organización.

Dentro de las definiciones dadas al término "selección de personal", encontramos las siguientes:

"La selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado" (Grados, 1988).

"La tarea de la selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores probabilidades de ajuste al cargo vacante, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal" (Chiavenato, 1988).

"La selección de personal es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización" (Arias, 1980).

Ya que se han recibido las solicitudes dentro de la fecha límite establecida, se procede a elegir a los solicitantes que parezcan ser los más adecuados como futuros empleados en la organización, mereciendo el tiempo y costo que implica el proceso de selección, el cual se basa en los requisitos del puesto publicados y estudiando minuciosamente la información aportada por los solicitantes, comparándola con los requisitos del puesto para decidir si el aspirante se acepta o se rechaza en esta etapa del proceso.

La importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas del trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa, por lo que la evaluación debe realizarse en forma precisa y secuencial contemplando los siguientes aspectos:

- **Experiencia laboral.** Para que el trabajador desempeñe las tareas asignadas de manera eficiente.
- **Trayectoria académica.** Para que el trabajador desarrolle los conocimientos y habilidades en el puesto con el fin de poder asumir responsabilidades.
- **Aspectos psicológicos.** Que el trabajador se ajuste de manera exitosa dentro de la vida de la organización en términos personales e interpersonales para que trabaje de modo cooperativo y productivo con sus compañeros en todos los niveles dentro de la empresa.

2.2 ELABORACION DEL PERFIL.

Al recibir una requisición, se debe elaborar un perfil psicológico de acuerdo a las necesidades de la organización. Estos datos se refieren al área intelectual, de personalidad y habilidad.

Las características intelectuales están determinadas por los factores de capacidad, en términos de *análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, etc.*, que el puesto requiere.

Las características de habilidades se refieren a las condiciones técnicas determinadas por el tipo de labor a realizar en el puesto, por ejemplo, destrezas motrices, numéricas, verbales, etc.

Las de personalidad se refieren a los factores internos como la motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio, etc., que deben ajustarse a las características del puesto.

2.3 PRESOLICITUD.

Es un documento que contiene los datos generales de identificación del solicitante y los requisitos indispensables para cubrir el puesto, el cual resulta muy útil cuando la empresa recibe un elevado número de candidatos para un puesto, permitiendo identificar rápidamente si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto, evitando así pérdidas de tiempo para la empresa y para el candidato. Además, permite organizar una buena cartera si se ha cubierto la vacante. (Grados, 1988, p.181)

2.4 SOLICITUD.

El propósito de este documento es asegurar la información que se desea de un solicitante para evaluar sus características. También es un medio conveniente para almacenar información para subsecuentes referencias. (Harris, 1990, p. 255).

La forma de solicitud es un buen modelo para obtener rápidamente datos verificables y bastante precisos del candidato. Por lo general incluye información sobre datos personales, escolares, familiares, historia de trabajo y pasatiempos, preferencias: (Tyson, 1989. p.115).

- *Datos personales.* Son aspectos específicos de la persona, como nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, estatura, peso, y demás datos que la empresa considere necesarios.
- *Datos escolares.* Es lo relacionado con la preparación escolar del candidato, desde su inicio hasta su fin. Debe incluir lugares de estudio, fechas, tipo de instituciones, último nivel cursado, etc.
- *Datos familiares.* Nos muestran la situación del candidato en su núcleo familiar: cuántos hermanos tiene y cuál es su escolaridad y ocupación, posición que ocupa entre ellos, contribución económica, o bien los datos de su cónyuge e hijos, en caso de que los tenga.
- *Historial de trabajo.* Proporciona una visión general de la experiencia del candidato en el desarrollo de una actividad profesional: empresas en las que ha laborado, puestos ocupados, periodos de trabajo, monto de sueldos percibidos, motivos para dejar trabajos anteriores, nombre de sus jefes inmediatos, entre otros datos.

- *Pasatiempos.* Se refiere a actividades a las que se dedica el candidato en su tiempo libre; si pertenece a clubes o asociaciones, o si prefiere actividades en donde no interactúe con otras personas, así como sus intereses culturales.
- *Referencias.* Las cartas de recomendación pueden ser de escaso valor, a menos que puedan comprobarse y que sean muy confiables, por lo que es preferible pedir nombres de personas que puedan informar sobre el candidato para entrevistarlas después.

Una forma o formato resuelto puede proporcionar cuatro tipos de información: primero, se pueden realizar juicios acerca de si el aspirante cuenta con la educación y experiencia necesaria para realizar el trabajo; segundo, se pueden obtener conclusiones sobre el progreso del aspirante, que es una característica importante para los candidatos a puestos gerenciales; tercero, en base al historial de trabajo se pueden hacer conclusiones sobre la estabilidad del aspirante; cuarto, se puede predecir cuales candidatos tendrán éxito en el puesto y cuales no.

Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando, por lo que es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de mandos intermedios y nivel operativo. Cuando esto no es posible, se puede elaborar una forma de solicitud sencilla que sea accesible a obreros y empleados, que puede complementarse con un curriculum vitae para ejecutivos. En la práctica, la mayoría de las organizaciones cuentan con diferentes formas de solicitud. Por ejemplo, para niveles ejecutivos e intermedios se detallan las preguntas referentes a la educación y puestos anteriores del aspirante, mientras que para el nivel operativo se pone énfasis en herramienta y equipo que el aspirante conoce y sabe utilizar.

2.5 ENTREVISTA.

Es una técnica muy utilizada en el ámbito laboral respecto a la selección de personal, debido a que contribuye en la obtención de información requerida para determinar si el candidato es apto para el puesto que se desea cubrir.

La entrevista ha sido definida por diversos autores de las siguientes formas:

"Es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones" (Arias, 1976).

"Las entrevistas son una oportunidad para formular juicios sobre el entusiasmo e inteligencia del candidato y para evaluar aspectos subjetivos de la persona: expresiones faciales, apariencia, nerviosismo, etc." (Dessler, 1988).

"La entrevista, en sentido estricto, es una forma estructurada de comunicación interpersonal, tiene por objeto obtener cierta información merced a la cual se toman ciertas decisiones: contratación, evaluación o despido de un empleado" (Dando, 1975).

"Es una comunicación, generalmente entre un entrevistado y un entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes" (Grados, J.; Sánchez, E; 1993).

"Una entrevista es una conversación con propósito. Es un proceso interactivo que involucra muchos más aspectos de la comunicación que el simple hablar o escuchar, como ademanes, posturas, expresiones faciales y otros aspectos comunicativos" (Morgan, Cogger, 1975).

"Es una situación de comunicación vocal, en un grupo de dos, más o menos voluntariamente integrado, sobre una base de desarrollo progresivo de experto-cliente, con el propósito de elucidar pautas características de vida del sujeto entrevistado, y qué pautas y normas experimenta como particularmente productoras de dificultades o le parecen valiosas, y en la revelación de las cuales espera obtener algún beneficio" (Sullivan, 1977).

La entrevista de selección es un instrumento por medio del cual la organización puede realizar una depuración entre los candidatos para un puesto, rechazando a los que no resulten viables, aunque la entrevista también tiene la finalidad de informar al candidato las características del puesto vacante. Esto es necesario porque, si existen inconvenientes, provocarán incomodidad en el trabajador.

2.5.1 ETAPAS DE LA ENTREVISTA.

APERTURA.

Es la recepción formal del entrevistado, se conocen por primera vez ambas partes.

RAPPORT.

Es la corriente afectiva y de comunicación que se da entre entrevistado y entrevistador. Esta etapa es muy importante debido a que, disminuyendo la ansiedad del candidato, se puede obtener más cooperación e información del mismo.

APPROACH.

Es la distancia social o psicológica que se establece entre el entrevistado y el entrevistador, y se caracteriza por el aislamiento y contacto. El entrevistador debe establecer esta distancia de acuerdo con el tipo y objetivo que tenga la entrevista.

EMPATIA.

Es la capacidad de sentir lo que otros sienten, de compartir y comprender los sentimientos de la otra persona. En la entrevista es importante para percibir el estado emocional del entrevistado y actuar con certeza.

DESARROLLO.

Esta etapa implica una gran capacidad de percepción por parte del entrevistador para registrar todas las conductas y actitudes que emite el entrevistado. Aquí se obtiene la mayor cantidad de información de tipo cuantitativo, como el área general.

CIMA.

Se obtiene información de tipo cualitativo, se realizan preguntas de tipo abierto.

CIERRE.

Consiste en avisar cinco o diez minutos antes de terminar la entrevista el final de la sesión al candidato. (Grados; Sánchez, 1993)

2.5.2 TIPOS DE ENTREVISTA.

a) ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR.

En esta entrevista se pretende detectar de manera gruesa y en un mínimo de tiempo, los aspectos relevantes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, como

la apariencia física, la facilidad de expresión verbal, experiencia y entrenamiento, edad, incapacidades físicas notorias, etc., con el objeto de descartar a los aspirantes evidentemente no calificados. También se debe proporcionar al aspirante la información sobre la vacante, condiciones de trabajo, prestaciones, horario, etc., con el fin de que decida si le interesa seguir con el proceso.

b) ENTREVISTA DE SELECCION.

Se realiza el perfil del puesto, contemplando el nivel de responsabilidad, a dónde va a rendir el informe de sus actividades, los objetivos del puesto, experiencia necesaria, nivel de escolaridad deseable, etc. Con esta información se determinan las áreas que se van a investigar a través de la entrevista, se elabora la guía para la misma y la estrategia a utilizar:

- **Directa.** Es aquella en donde el entrevistador tiene una mayor actuación y realiza preguntas encaminadas a obtener información de áreas específicas del aspirante. Son preguntas extensas que implican respuestas cortas por parte del entrevistado. Este tipo de entrevista se utiliza en la primera fase del reclutamiento para verificar que el aspirante cuente con los requisitos indispensables.
- **Indirecta.** En esta, el entrevistador formula preguntas muy abiertas y hasta cierto punto indefinidas, ya que se limitan a señalar áreas específicas. Esta entrevista es muy útil para evaluar a personal ejecutivo, técnico o profesional, ya que el 80% de las verbalizaciones están a cargo del entrevistado, y funciona para aclarar puntos del curriculum poco claros o datos encontrados en los exámenes, para ahondar en puntos clave y así tener una imagen completa y fidedigna. En esta entrevista se evalúa el potencial que tiene el candidato para desenvolverse satisfactoriamente en el puesto.
- **Mixta.** Es una combinación de las entrevistas anteriores. En el inicio de la entrevista es conveniente hacer preguntas directas, y conforme se desarrolle el clima propicio, la intervención del entrevistador será mínima, dando sólo pautas al entrevistado.

2.5.3 PLANEACION DE LA ENTREVISA.

Una vez analizado el perfil del puesto, se tiene la posibilidad de definir el tipo de informe sobre la entrevista que se utilizará, de acuerdo con los fines que se tengan establecidos en la organización. Para planear la entrevista se deben considerar los siguientes puntos básicos :

a) DETERMINAR LOS OBJETIVOS.

Se debe establecer el propósito por el que se va a realizar la entrevista, para tener clara la información que se pretende obtener ; por ejemplo, si es la primera entrevista, el objetivo es recaudar datos sobre la solicitud, a diferencia de una segunda entrevista, donde ya se cuente con resultados de pruebas psicológicas y de habilidades.

b) ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA.

Ya definido el objetivo, se selecciona la estrategia, tiempo y lugar donde se efectuará la entrevista, se establece el tipo de preguntas que se utilizarán, si se llevará a cabo en la oficina, en un restaurante, etc.

c) REVISAR LA INFORMACIÓN.

Se recopila toda la información que se tenga sobre el entrevistado, de fuentes como el curriculum vitae, la solicitud, cartas de recomendación, resultados de pruebas psicológicas y ocupacionales para que el entrevistado la revise y determine la información que desea obtener, en base a aclaraciones que se deban hacer en la información ya revisada.

d) FIJAR UNA GUÍA.

Se establecen los puntos que están poco claros, se hace una guía con preguntas clave, cerradas y abiertas, para investigar problemas que puedan presentarse en el trabajo y plantear preguntas situacionales al entrevistado.

e) FIJAR EL ESCENARIO.

Debe ser un lugar cómodo, aislado de ruidos que pudieran interferir con la comunicación, se deben evitar las interrupciones personales y telefónicas, debe contar con buena ventilación y asientos cómodos.

f) HACER CITA PREVIA.

Se debe citar al entrevistado a una hora determinada y respetarla ya que a algunos entrevistados el hecho de hacerlos esperar puede provocarles agresión e inconformidad, e interpretarlo como que la organización es poco seria y que no se tiene interés en ellos. El entrevistador también tiene que programar el tiempo entre una entrevista y otra para sintetizar los resultados obtenidos y no los contamine con los resultados de siguientes entrevistas.

g) DETERMINAR LA DURACIÓN.

Los tiempos son diferentes, depende del objetivo de la entrevista y del mismo tipo de esta, pero se citan lapsos de 30 y 50 minutos aunque este tiempo depende también de la experiencia del entrevistador y de las políticas de la organización.

h) EVITAR INTERRUPCIONES.

Se debe asegurar, hasta donde sea posible, que no se interrumpa mientras se realiza la entrevista, porque puede inhibir la comunicación establecida. Además, esto le indica al entrevistado que se le está dando importancia.

2.5.4 ENTREVISTA DE SELECCION O ENTREVISTA PROFUNDA.

Tiene el propósito de identificar las características personales, experiencia e interés del solicitante de empleo, con el fin de orientarlo hacia el puesto donde logrará un mejor desempeño. Las áreas que se investigan dentro de esta entrevista son las siguientes:

a) AREA GENERAL.

Esta área tiene la finalidad de investigar y confirmar los datos obtenidos en la solicitud y aclarar donde existan contradicciones se puede verificar el nombre, domicilio, edad, estado civil, etc. Estas preguntas ubican al entrevistador para saber que tipo de persona tiene enfrente, ya que le mostrarán valores y estado socioeconómico, así como necesidades económicas.

b) AREA ESCOLAR.

En esta área se detecta el potencial de desarrollo del candidato, se verifica si el entrevistado cuenta con los conocimientos teóricos requeridos por el puesto, se observa si su preparación corresponde a los requisitos mínimos o si rebasa las expectativas del puesto. Aquí también se determina la calidad de enseñanza que recibió el entrevistado, se investiga si sus estudios los realizó en escuelas públicas, particulares religiosas o laicas, ya que cada una de estas instituciones contiene un acervo cultural diferente e indican cuál fue el entorno cultural y económico en el que se desarrolló el entrevistado, así como sus valores inculcados.

Así mismo, por medio de esta área se detectan los niveles de eficiencia, los estándares de exigencia a los que está acostumbrado, lo cual se puede evaluar mediante las calificaciones obtenidas durante la trayectoria escolar, si ha reprobado materias, si está preparando su tesis o es titulado, si cuenta con estudios de posgrado, si ha tomado cursos de

actualización, etc. Esta información se obtiene por medio de un registro cronológico de sus estudios, y se especifica la fecha de ingreso y de finalización de cada uno de los ciclos escolares.

Otro punto de igual importancia es el nivel de realización; es decir, si la persona terminó su carrera propuesta, si no la terminó o si estudió dos carreras simultáneamente, en esto se observa su capacidad para terminar lo que empieza.

c) AREA OCUPACIONAL.

Aquí puede verse cuál ha sido el desempeño, niveles de logro y experiencia del entrevistado. Primero se revisa cronológicamente la trayectoria del entrevistado en sus diferentes trabajos, para lo cual se le pregunta su fecha de ingreso a las empresas, el nombre de las mismas, motivo de su separación, puesto que realizaba, sueldo al ingresar y al salir, ascensos logrados, jefe inmediato, cómo se enteró de la vacante y su experiencia.

Para esto, el entrevistador puede apoyarse en el curriculum vitae, o en la solicitud. A continuación se expondrá cada cuestión:

◆ *Fecha de ingreso a su primer trabajo.*

Se obtiene información sobre la edad en que se incorporó a las actividades ocupacionales, si fue autosuficiente estando estudiando o al haber terminado, si suspendió sus estudios o si su trabajo estaba relacionado con sus proyectos profesionales.

◆ *Fecha de ingreso y de salida de sus trabajos.*

Su objetivo es determinar los espacios de tiempo en que el solicitante estuvo ocupado o sin trabajar, ver el tiempo de permanencia para definir su estabilidad ocupacional.

◆ *Nombre de las empresas.*

Se averigua con el fin de saber si el entrevistado ha laborado en empresas pequeñas, medianas o grandes, con especialidad técnica, comercial o de servicios, si eran organizaciones importantes, si existen o ya no.

◆ *Sueldo inicial y de salida.*

Con estos datos podemos conocer si el entrevistado obtuvo aumentos significativos en el transcurso de su trabajo, si fueron obtenidos por su buen desempeño o si fueron aumentos generales. También se observa si mantuvo el mismo sueldo durante mucho tiempo y hasta dónde lo económico es determinante para su permanencia o cambio de trabajos de que manera ha incrementado sus ingresos en relación a su experiencia ocupacional.

◆ **Funciones en su puesto.**

Aquí se obtiene una visión más precisa de la experiencia ocupacional que ha adquirido en sus empleos anteriores y hasta dónde se ha especializado.

◆ **Jefe inmediato.**

Se pregunta sobre este punto con el fin de determinar cuál era su nivel ocupacional, saber si informaba directamente al director general, a un gerente, a un subgerente, a un jefe de departamento, a un jefe de sección, a un jefe de oficina. También se preguntan los datos referentes al jefe inmediato, para poder verificar con él lo proporcionado por el entrevistado.

◆ **Cómo establece contactos para ingresar a trabajos.**

Se quiere saber si es una persona que tiene la motivación suficiente para buscar trabajo en el periódico, recurrir a sus amistades, familiares, colegas o jefes anteriores, o si existe algún pariente que le consiga los trabajos y que actúa como facilitador o motivador para que el entrevistado se preocupe por encontrar nuevas oportunidades. También se debe preguntar cómo estableció contacto con la organización.

◆ **Motivo de salida.**

Esto se pregunta con el fin de determinar qué lo ha impulsado a cambiar de trabajo, si es que busca mejores posibilidades de desarrollo e ingresos económicos, o si es que tuvo problemas con sus relaciones interpersonales en su empleo anterior lo cual lo obligó a renunciar, etc.

También se le debe preguntar cuáles son las expectativas de la organización, que cree que puede lograr, ingresos, prestaciones, si verdaderamente conoce la organización o sólo por su imagen comercial.

d) **CONCEPTO DE SI MISMO.**

En esta área se detecta la imagen que el entrevistado tiene de sí mismo, saber si se infravalora o se sobrealora, conocer su nivel de contacto con la realidad y observar si su autoevaluación es justa. Con esta información se puede confrontar la coherencia existente entre su autodescripción y los datos que proporcionó durante la entrevista. Esto puede lograrse observando su actitud y contrastándola con lo que él dice. Esta información se obtiene haciendo que el entrevistado se describa.

e) METAS.

El objetivo de esta área es el de obtener información acerca de cómo el entrevistado se ve hacia el futuro y qué es lo que hace actualmente para conseguirlo. Se le cuestiona a tres niveles: a corto plazo (1 año), a mediano plazo (2 años) y a largo plazo (de tres años en adelante).

Esta área es muy útil para definir si el entrevistado sabe hacia dónde dirige sus esfuerzos. Esto se puede sintetizar preguntando al entrevistado qué es lo que quiere de la vida y qué está haciendo para conseguirlo.

f) AREA FAMILIAR.

Se investiga a la familia, que es el núcleo social de origen, puesto que es ésta la que determina los valores, proporciona la primera etapa de la educación y canaliza los esfuerzos, por lo que es muy importante en el desarrollo de todo individuo. El análisis que el entrevistador realiza se encaminará a ver el nivel de integración de la familia, saber si procede de una familia muy unida, dispersa, si es familia nuclear o extensa.

Los datos obtenidos sobre ésta área definen el estatus económico, cultural y social al que pertenece el entrevistado. Los aspectos que se tratan son los siguientes:

** Edad de los padres.*

Aquí se pretende saber la autosuficiencia actual de los padres, si son dependientes, independientes, jóvenes, de edad avanzada; también se puede observar quién tiene el liderazgo. Si alguno de los padres ha fallecido, se le pregunta la fecha para ubicar al entrevistado en las condiciones en las que se encontraba; se le pregunta también acerca de los hermanos y sus edades, para ver el lugar que ocupa el entrevistado en relación a ellos, así como la relación que lleva con los mismos.

** Nivel de estudios.*

Se obtiene el promedio de educación que se tenga en la familia, ya que pueden existir grandes discrepancias entre los estudios de algunos de los padres, y a partir de esto saber de qué manera pudiese afectar, positiva o negativamente, al entrevistado.

También se le pregunta sobre el nivel de estudios de los hermanos y ubicar el grado del entrevistado, para saber si él es quien ha motivado a sus demás hermanos.

** Actividad ocupacional de la familia.*

En este punto se investiga la ocupación de cada uno de los miembros de la familia, ya que esto indica el prototipo prevaleciente dentro de ésta, en este aspecto puede ocurrir

que exista una profesión por tradición. Así mismo, se investiga el patrimonio económico del núcleo familiar de origen y confrontarlo con el patrimonio que posee en la familia actual, si es que la tiene, para saber si lo ha superado, mantenido o si es inferior.

En caso de que exista esta otra familia, es decir, que este casado, se realizan todas las preguntas anteriores. Se debe preguntar el nivel académico de su pareja y de los hijos.

g) PASATIEMPOS.

En esta área se observa cómo el entrevistado emplea su tiempo libre: si se dedica a actividades sociables como clubes, equipos deportivos, o si se dedica a actividades de tipo individual, como leer, ver T.V. , ir al cine solo, visitar lugares, etc.

Los pasatiempos indican tipos de personalidad, ya que de acuerdo a los intereses que tenga, concordará con él y puede complementar la imagen que se tenga hasta este momento del entrevistado. También se observa si estos intereses son congruentes con las metas que describió con anterioridad.

Algunos de estos intereses pueden corroborarse en ese momento. Por ejemplo, si nos dice que gusta de ir al gimnasio a hacer pesas, su físico lo demostrará, así como sus manos; si nos dice que gusta de la lectura, se le puede preguntar sobre lo que lee actualmente o se le pide que mencione las obras que más le han gustado y sus personajes favoritos.

h) SALUD.

Se investigan las enfermedades que el entrevistado ha padecido, si han sido típicas de la infancia como sarampión, varicela, escarlatina, etc., si dejaron secuelas o complicaciones; se pregunta además acerca de operaciones, traumatismos, accidentes, pérdida del conocimiento o ataques. También se investigan padecimientos familiares y antecedentes médicos de los padres.

Las enfermedades vigentes se detectan con facilidad, ya que se solicita un examen médico al candidato cuando ingresa y se verifica la información. Este examen es muy importante, ya que se pueden detectar enfermedades profesionales, o bien que las condiciones de salud del entrevistado no son aptas para el puesto.

i) CIERRE.

Esta etapa ha sido explicada dentro de la entrevista en general, así que sólo recordaremos que en esta parte se le da la oportunidad al candidato que exprese todas sus dudas, o bien, que sea el entrevistador quien aclare información. Cuando se considere que el candidato es valioso porque reúne los requisitos del puesto, se le hace notar en qué parte del

proceso de selección se encuentra, los trámites a cubrir y el tiempo de duración aproximado antes de proponer su ingreso a la organización.

2.6 ERRORES COMUNES EN LAS ENTREVISTAS.

La utilidad de la entrevista depende esencialmente de la forma en que esta se lleva a cabo. Además, no se puede considerar a la entrevista como una unidad, sino como una estructura conformada por múltiples factores que determinan su confiabilidad en la interpretación de la información y en las conclusiones realizadas.

Dada esta trascendencia, se deben tener presentes los errores a los que el entrevistador se encuentra expuesto, con el fin de que no los cometa, ya que éstos errores pueden afectar el proceso de selección en cuanto a tener una mala impresión del solicitante. Dichos errores se describen a continuación.

a) JUICIOS INSTANTANEOS.

Se sabe que los entrevistadores en general toman una decisión sobre los candidatos durante los primeros minutos de la entrevista (Dessler, 1988). Este problema es particularmente grave cuando se obtiene información negativa sobre el candidato antes de la entrevista por medio de cartas de referencia desfavorables.

b) EFECTO DE HALO.

Es la tendencia que tiene el entrevistador a sentir simpatía o antipatía por algún tipo de personas, sin que lo justifique objetivamente, por lo que el entrevistador debe estar atento a los sentimientos que le despierta el entrevistado.

Un matiz de este efecto es el de contraste, es decir, la evaluación que recibe el entrevistado está influida por la calificación de los candidatos entrevistados antes que él.

c) ENFASIS NEGATIVO.

Pudiera ser que el entrevistador esté más influenciado por la información desfavorable del candidato, ya que de hecho la entrevista misma puede ser una búsqueda de información negativa.

d) NO CONOCER EL EMPLEO.

El entrevistador puede no conocer con precisión las características del puesto y del tipo de candidato más adecuado para el mismo, de aquí que el entrevistador desarrolle estereotipos erróneos sobre las características de un buen aspirante.

e) ERROR EN EL ORDEN DE CANDIDATOS.

El orden en el que se entrevista a los aspirantes puede afectar la forma en que se les evalúa. Un candidato "promedio" puede ser evaluado muy favorablemente si se le contrastó con candidatos anteriores que obtuvieron calificaciones desfavorables.

f) ENTREVISTAS PROLONGADAS.

Esto puede suceder cuando el entrevistador carece de seguridad o experiencia para cortar o interrumpir de manera acertada al entrevistado cuando es necesario.

g) NO MOSTRAR INTERES.

Esta situación se presenta cuando el entrevistador transmite la idea de no estar dando la debida atención al entrevistado, dedicándose solo a aspectos cuantitativos y no cualitativos. Esto puede ocasionar que el entrevistado no de la suficiente información al no sentirse valorado.

h) INFLUIR LAS RESPUESTAS.

Este error se comete cuando el entrevistador tiene la necesidad de que le digan lo que él quiere escuchar.

i) NO ESTABLECER RESPETO MUTUO.

Se debe tratar al entrevistado con respeto, no se le puede comenzar a tutear ya que puede sentirse agredido si no está acostumbrado a ello y se puede bloquear información.

j) NO ACLARAR LA INFORMACION QUE SE RECIBE.

Si el entrevistador no pregunta sobre aspectos donde tiene dudas, puede perjudicar al entrevistado al no evaluarlo justamente.

k) HACER MAS DE UNA PREGUNTA A LA VEZ.

Esto podría provocar que el entrevistado se sintiera amenazado y, obviamente, no podrá contestar todas las preguntas y perdería algunas de ellas.

l) INTERRUMPIR.

Esto solo debe hacerse cuando el entrevistado se desvíe de los objetivos o temas que se necesitan para encauzarlo de nuevo al tema.

m) EXAGERAR EL USO DE NOTAS.

Las anotaciones deben evitarse, ya que el hacerlas puede darle a entender al entrevistado que no se le pone atención, además de que se pierde toda la información no verbal del candidato al momento de que contesta. Es por esto que se hace un espacio entre una entrevista y otra para realizarlas.

De estos errores surgen las críticas a la entrevista de selección, las cuales tiene que ver con la carencia de metodología adecuada para la recopilación de la información, así como los sesgos propiciados por la deficiencia de los entrevistadores y por su inadecuado manejo de la subjetividad.

2.7 LENGUAJE NO VERBAL EN LA ENTREVISTA DE SELECCION.

En la entrevista se debe tomar en cuenta la comunicación no verbal de los candidatos, ya que este tipo de aspectos se manejan en el significado total de la conversación.

***INDICADORES DEL CARACTER.**

Los principales parámetros de este sistema esfuerzo-forma (Grados; Sánchez, 1993, p.75) son:

a) PROPORCION ENTRE GESTO Y POSTURA.

Distingue los movimientos de gesticulación donde el entrevistado utiliza sólo una parte de su cuerpo; y los de postura, que lleva más peso detrás y puede emplearse como medida de participación. Lo que importa es la proporción existente entre los movimientos posturales y gesticulares, más que el mero número de movimientos posturales.

b) ACTITUDES CORPORALES.

Estas posturas y sus variaciones, o la falta de ellas, representan la manera en que el entrevistador se relaciona y orienta hacia los demás.

c) FLUJO DE ESFUERZO.

Permite detectar qué tan rígido o flexible se encuentra el entrevistado. En la escala de movimientos que va de tenso a relajado, de controlado a descontrolado. Se observa si se muestra espontáneo para la comunicación, o bien, si la ansiedad le provoca rigidez o movimientos desordenados.

d) FLUJO FORMAL Y FIGURA.

Se refiere al modo en que el cuerpo utiliza el espacio, se percibe el cuerpo extendiéndose en tres dimensiones: estrechándose o ensanchándose, elevándose o hundiéndose, adelantándose o retrocediendo. Aquí se percibe que tan amplio o estrecho es su espacio vital.

Este análisis entre la entrevista y la comunicación no verbal lleva a aspectos donde van implícitos tanto el entrevistado como el entrevistador, ya que éste también emite mensajes no verbales que el candidato interpreta, y que pueden influir en el desarrollo de la entrevista, o tal vez desde que el entrevistado lo ve en la sala de espera, donde puede emitir su propio juicio acerca de cómo será su entrevista.

2.9 EVALUACIÓN TÉCNICA Y PSICOLÓGICA

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos y pautas conductuales para realizarlo de forma adecuada. Los conocimientos técnicos son aquellos que se adquieren en una institución educativa o en un empleo.

Las pruebas usualmente se administran después de haber examinado la solicitud y de haber realizado las entrevistas preliminares, porque es en estos pasos anteriores donde muchas veces se rechazan candidatos por no reunir requisitos básicos para el puesto, quienes han pasado con éxito esas etapas preliminares, son sometidos a la evaluación.

La evaluación técnica se realizará antes que la evaluación psicológica, de esta manera la empresa ahorra tiempo y costos, porque no tendría objeto que un aspirante que no reúna los requisitos técnicos necesarios continuara con las siguientes fases de selección.

Las pruebas psicológicas son medios que muchas organizaciones utilizan en el proceso de selección de personal, debido a que estas pruebas constituyen una muestra de conducta de la que se pueden hacer inferencias acerca del desempeño futuro del candidato en su puesto de trabajo.

2.9.1 Definición de test.

Se llama test mental a una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. (Leoni, 1981).

Este comportamiento se evalúa comparando estadísticamente al individuo con otros colocados en la misma situación, permitiendo clasificar al sujeto examinado cualitativa y/o cuantitativamente.

2.9.2 Condiciones que deben reunir los tests.

Siendo los tests un instrumento de medición, deben reunir ciertas condiciones, sin las cuales no pueden considerarse como tales. Estas condiciones son:

1. **Objetividad.**

Esta característica indica qué tanto la administración, valoración e interpretación de la puntuación obtenida por un sujeto en una prueba determinada, deben ser independientes del juicio subjetivo del examinador.

2. **Sensibilidad o fineza discriminativa.**

Se refiere a la detección de la clasificación de los sujetos y sus diferencias.

3. **Confiabilidad.**

Es la cualidad que hace que una misma prueba aplicada dos veces distintas a un mismo sujeto proporcione resultados iguales. Debe cuidarse de aplicarse bajo condiciones similares.

4 **Validez.**

Esta cualidad responde a la pregunta ¿qué mide esta prueba?. Este término se refiere, en el caso de selección de personal, a la evidencia de que la prueba está relacionada con el empleo, es decir, que el rendimiento de la prueba sea un buen predictor del desempeño posterior en el trabajo. Si una prueba carece de validez, no existe una razón lógica para utilizarla.

En las pruebas de selección existen dos maneras para demostrar su validez:

- a) **Criterio de validez.** Se refiere a la demostración de que quienes se desempeñan bien en la prueba lo harán también en el empleo y que quienes se desempeñan mal, también lo harán en el empleo. Por lo tanto, la prueba tiene validez en la medida en que las personas con calificaciones altas se desempeñan mejor en el trabajo.
- b) **Validez de contenido.** Este tipo de validez es aplicable cuando se estima el grado en que un

test abarca un campo de estudio. En este caso, el procedimiento es identificar el contenido del empleo en términos de las conductas en el mismo; posteriormente, se seleccionan al azar para incluir en una muestra, las tareas y conductas en las pruebas. Si la prueba de X conducta es una muestra representativa del trabajo en el puesto, entonces la prueba será válida en su contenido.

Normas de comparación.

Son las normas establecidas respecto a la prueba. Se entiende por "norma" la distribución de los resultados de una prueba, que se utilizan como base para interpretar el rendimiento de la persona examinada.

2. *Economía y facilidad.*

Se refiere a la economía en el sentido del material de que consta la prueba, así como el tiempo empleado en su administración, calificación e interpretación.

2.9.3 CLASIFICACIÓN DE LOS TESTS

A) Por su objetivo.

a) *Pruebas de potencia o de ejecución máxima.*

Estas pruebas exigen del examinado su máximo rendimiento en la tarea o tareas que se le piden que ejecute, tanto en lo que se refiere a lo que "puede hacer" como a lo que "rinde" en el momento de la prueba.

Se incluyen aquí las pruebas de inteligencia, de habilidades o aptitudes múltiples o específicas.

b) *Pruebas de ejecución típica o de rasgos.*

Históricamente se han denominado "pruebas proyectivas". Bajo este rubro se incluyen todas las pruebas que se han elaborado para medir los rasgos de personalidad, exceptuando las

escalas de actitudes. Se tienen pruebas de ajuste de temperamento, intereses, valores, preferencias, escalas e inventarios de personalidad, pruebas situacionales, etc.

A) Por su forma de administración.

- a) *Tests de aplicación individual.* Son aplicados por el examinador al sujeto en condiciones "privadas", donde solo se encuentran ambos en condiciones óptimas para ejecutar las tareas que deba realizar el examinado de acuerdo a los objetivos del examinador.
- b) *Tests de aplicación colectiva.* Se administran los tests a un grupo de sujetos, teniendo mucho cuidado el examinador al dar instrucciones y para controlar variables interferentes que puedan afectar la confiabilidad de la prueba. Lo aconsejable es que el grupo no sea mayor de quince sujetos, y si hay más, debe haber un número proporcional de aplicadores para controlar la aplicación.
- c) *Tests auto administrados.* Consiste en someter al sujeto a las mismas condiciones que en la forma de administración individual, solo que aquí el examinador da las instrucciones de lo que el examinado debe hacer, ausentándose después del cubículo y deja trabajar tranquilamente al sujeto.

Dependiendo de la naturaleza de la prueba será el tipo de aplicación, ya que habrá tests que puedan ser aplicados en las tres modalidades y otros solo podrán aplicarse de una o dos de ellas.

C. Por la función de la libertad de ejecución.

- a) *Pruebas de poder.* Son aquellas donde al sujeto se le pide que emplee toda su capacidad en la prueba, es decir, que realice lo más que pueda, sin escatimar esfuerzos en cuanto a sus habilidades y conocimientos.
- b) *Pruebas de velocidad.* Exigen del examinado la ejecución más rápida con que pueda realizar para terminar completamente las tareas que se le asignen.

D. Por la forma de dar las instrucciones.

- a) *Orales*

b) *Escritas*

E. Por su material.

a) *Lápiz -- papel*

b) *Solo verbal*

c) *Material manual viso motor.*

d) *Aparatos especiales para realizar la tarea.*

e) *Combinación de los tres primeros.*

Todo lo anterior se especifica para cada prueba, y se debe considerar para saber lo que se le exige al sujeto, cómo darle las instrucciones y tener disponible el material necesario. (Morales, Ma. Luisa, 1993, p. 18-31).

2.10 CUESTIONES ÉTICAS EN LA APLICACIÓN DE PRUEBAS PSICOLÓGICAS.

De acuerdo con el estándar para pruebas educacionales y psicológicas de la American Psychology Association, quienes se someten a estas pruebas tienen ciertos derechos de privacidad e información.

Primero, quien toma la prueba tiene el derecho a la confidencialidad de los resultados de la misma y el derecho a decidir el uso de los mismos.

Segundo, el examinado tiene el derecho a esperar que solo personal calificado tendrá acceso para interpretar las calificaciones.

Tercero, el examinado tiene derecho a esperar que la prueba sea igualmente justa para todos los que se sometan a ella.

Además, se debe tener presente que no se debe hacer discriminación por raza, color, sexo, edad, religión, nacionalidad, etc., ya que está prohibido por las leyes federales reforzadas por la ley de 1972 de Oportunidades Iguales de Empleo.

En nuestro "Código Ético del Psicólogo", de la Sociedad Mexicana de Psicología, (1997) en el capítulo V: "*De las pruebas y los instrumentos de evaluación*", expresa lo siguiente en sus artículos 52 a 60:

Art. 52. Vigilar que el uso de las pruebas e instrumentos psicológicos sea reservado exclusivamente a quienes tengan la preparación profesional adecuada y hayan aceptado las obligaciones y consecuencias inherentes a su empleo.

Art. 53. Considerar que las pruebas psicológicas son instrumentos auxiliares de trabajo y que por sí solas no bastan para formular un diagnóstico.

Art. 54. Colaborar en el control profesional y comercial de material psicológico, evitar su difusión generalizada y limitar su distribución a quienes estén debidamente acreditados.

Art. 55. Usar las pruebas e instrumentos en proceso de validación solo con fines de investigación o docencia, previa aclaración al respecto y con las debidas reservas.

Art. 56. Evitar la comercialización y distribución generalizada de pruebas en fase experimental. En lugar adecuado deberá señalarse su carácter experimental, así como la fecha de impresión y la autorización correspondiente.

Art. 57. Elaborar las pruebas disponibles para uso profesional, incluyendo manuales o información que expresen sus motivos o fines, su desarrollo, su validez, y el nivel de entrenamiento necesario para usarlas e interpretarlas.

De su utilización:

Art. 58. Los consultantes tienen el derecho a conocer los resultados y sus interpretaciones y, en su caso, los datos originales sobre los que se basan los juicios. El psicólogo eludirá aportar información que pueda comprometer el funcionamiento de la prueba, pero explicará las bases de las decisiones que puedan afectar adversamente al consultante o a quienes dependen de él.

Art. 59. El cliente tiene el derecho de obtener una explicación sobre la naturaleza, propósitos y resultados de la prueba en lenguaje comprensible salvaguardándolo de cualquier situación que ponga en riesgo su estabilidad emocional.

Art. 60. El psicólogo que ofrece servicios de clasificación e interpretación de pruebas será capaz de demostrar que la validez de los programas y los procedimientos usados está debidamente probada. El ofrecimiento al público de un servicio automático de pruebas debe considerarse como una consulta entre profesionales, y el psicólogo hará todo lo posible para evitar el mal uso de los informes de las pruebas.

El empleo de estas pruebas en las empresas presupone que se tenga un criterio de eficiencia en el trabajo. Aunque en cada empresa varía el tipo, tiempo de aplicación y complejidad de las baterías, esto debido al tipo de profesionalista responsable de aplicarlas y las políticas de la propia organización.

En la aplicación de estos instrumentos se deben seguir ciertas indicaciones:

Se deben aplicar en áreas privadas, tranquilas, bien iluminadas y ventiladas, de tal manera que todos los aspirantes sean sometidos a las pruebas bajo las mismas condiciones.

Desafortunadamente, encontramos empresas donde no se aplican estos instrumentos, probablemente debido a la creación de nuevas leyes y regulaciones más estrictas en cuanto a las condiciones iguales de empleo. (Dessler, 1988).

2.11 BATERÍAS PSICOLÓGICAS.

Una batería es un conjunto de pruebas psicológicas, de tal manera que de ella se obtiene todo un panorama de las características que se desean medir del examinado. (Grados, 1988)

Para diseñar una batería, se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

a) Según el puesto.

En base al análisis de puestos, se establece qué funciones psicológicas de deben medir en el aspirante al puesto.

b) Según el tiempo.

Debe ser mínimo el tiempo que se emplee en la administración, calificación e interpretación de los datos obtenidos en las pruebas.

c) Según el costo.

Es preferible aplicar pruebas económicas que se ajusten a lo requerido..

El número de pruebas que contenga cada batería es determinado por el grado de importancia de cada factor con relación al puesto.

Una técnica para construir baterías psicológicas es:

Se definen los objetivos para quiénes es dirigida la batería y a qué nivel (gerencial, mandos intermedios u operativos).

Se definen los factores que interesa explorar y determinar cuáles son medibles y cuáles no lo son.

Se ensayan las pruebas que se presupone miden con efectividad las áreas establecidas.

Se reúnen los datos para hacer el estudio cuantitativo.

Se determinan cuáles son los puntajes idóneos para el puesto y para la empresa.

No debemos olvidar que la elección de estas pruebas depende de su utilidad, precio, tiempo empleado en su aplicación, calificación e interpretación, e incluso de la políticas contempladas dentro de la empresa, ya que algunas veces será el examinador quien elija la batería, o bien, la empresa la tenga ya establecida.

2.12 APLICACIÓN DE PRUEBAS PSICOLÓGICAS EN EL ÁMBITO LABORAL

Los test (de personalidad, inteligencia, aptitud e intereses) permiten establecer pautas y aún predicciones de conducta de un candidato que aspira a un puesto, ya que dependerá de la capacidad que tenga acorde a las características que demandan las actividades de un puesto en particular.

En toda tarea participan múltiples elementos que producen el comportamiento adecuado y necesario, pero también se encuentran presentes otros factores que influyen determinadamente en el resultado. Así pues encontramos además factores motivacionales, físicos, afectivos y fisiológicos, etc. que deben tenerse en cuenta al hacer valoraciones sobre el comportamiento de un individuo ya sea de tipo general o de aptitudes diferenciales.

Tenemos además que nos permiten realizar un análisis intraindividual, a partir del cual veamos cuales son las capacidades del evaluado que más sobresalen, y cuáles son las que muestran un bajo rendimiento.

Siendo así podremos adaptar el perfil que se obtenga de la persona el perfil del puesto, de acuerdo a lo que se necesite, es decir, en conformidad con las habilidades, conocimientos y aptitudes que el puesto requiera.

La aplicación de Pruebas Psicológicas dentro de una organización ha permitido contribuir en la solución de los problemas de selección, colocación y adaptación del personal.

2.13 DEFINICIÓN DE INTELIGENCIA

La inteligencia es uno de los aspectos más importantes que se consideran para la selección de personal, ya que implica que el candidato tenga la capacidad de desempeñar bien su trabajo o bien, pueda adquirir más fácilmente nuevos conocimientos.

Es difícil proponer una definición de inteligencia que sea aceptada por la gran mayoría, es más, desde que los primeros elaboradores de pruebas mentales intentaron definirla, surgían grandes discrepancias. Con el fin de que se pueda aclarar el concepto, veamos algunas de las definiciones de autores diversos:

DEFINICIONES DE INTELIGENCIA¹

BUCKINGHAM	La inteligencia es la "cualidad central", en virtud de la cual el comportamiento es eficaz. Es la capacidad de actuar eficientemente en las condiciones dadas.
STERN (1912)	La inteligencia es la capacidad general del individuo para ajustar (adaptar) conscientemente su pensamiento a nuevas experiencias (lo contrario al instinto, que es una forma de conducta heredada y siempre igual).
PIAGET (1950)	La inteligencia es vista como una función que tiende como todas las demás funciones de orden sensoriomotor y cognoscitivo, al equilibrio entre el organismo y su medio.
KOHLER Y KOFKA	La inteligencia es la "capacidad para adquirir conocimientos nuevos; es decir, la capacidad para aprender".
THORNDIKE (1927)	La inteligencia es la "habilidad de dar respuestas correctas desde el punto de vista de la verdad y el hecho".
SPEARMAN (1904)	La inteligencia consiste en la educación de relaciones y la educación de correlatos. Es la capacidad de cada individuo para establecer relaciones, desde la más simple hasta la más compleja.
THORNDIKE y THURSTONE	Consideran a la inteligencia como un conjunto de capacidades independientes.
GUILFORD (1967)	La inteligencia es el procesamiento de información de acuerdo a principios psicológicos.

¹ Tomado de "Factores a investigar en la evaluación de la personalidad", Jaime Grados, Publicaciones Facultad de Psicología UNAM, 1996.

WESCHLER (1958)	La inteligencia es el agregado o capacidad global del individuo para actuar propositivamente para pensar racionalmente y para conducirnos adecuada y eficientemente con su ambiente.
BINET (1890)	Tendencia a tomar y mantener una dirección; la inteligencia es la capacidad de adaptación destinada a obtener las metas deseadas y el poder de autocrítica.

En base a lo anterior, se pueden tomar en consideración tres elementos comunes fundamentales en las definiciones:

- 1.- Es la capacidad de aprendizaje.
- 2.- Es la capacidad de adaptación al medio ambiente de manera eficaz.
- 3.- Es la capacidad de pensar en abstracto y utilizar símbolos

Por lo tanto la inteligencia es la capacidad que un individuo posee, para que a partir de su potencial, pueda desarrollar habilidades y aptitudes diversas, interactuando con un medio ambiente al cual se adapte por medio de un aprendizaje que le permitiría responder más eficazmente a las situaciones nuevas que se le presenten, tratando de lograr de esta manera el llegar a obtener las metas deseadas.

2.13.1 PRUEBAS DE INTELIGENCIA

A continuación se presentan algunas de las pruebas más utilizadas en el ámbito laboral para medir la capacidad intelectual, esto con el fin de ejemplificar las características que poseen estos instrumentos para tomar la decisión de incluirlos en una batería psicológica.

ESCALAS WESCHLER

David Weschler se apoyó en los estudios de Spearman y sostiene que existe un factor fundamental en las funciones intelectuales. Afirma que la inteligencia es un agregado o capacidad global, por estar compuesta de elementos o habilidades que aún cuando no son totalmente independientes, puede ser cualitativamente diferenciales; por lo tanto a través de su medición evaluamos en última instancia la Inteligencia, entendiendo que ésta no es la simple suma de las habilidades.

Weschler considera tres importantes razones para fundamentar lo anterior:

- A) Los productos finales de la inteligencia no están sólo en función del número de habilidades, sino también de la forma en que se combinan para operar, a lo cual denomina "configuración".
- B) Existen en cierto sentido otros factores independientes de las habilidades intelectuales que influyen en la conducta intelectual tales como los incentivos y las motivaciones.
- C) El hecho de que en ciertas tareas se exija una mayor cantidad de habilidad intelectual específica, no implica un aumento en la afectividad o eficiencia de la conducta intelectual como un total.

Weschler publicó su primera escala en 1939, con el nombre de Escala de Inteligencia Weschler - Bellevue Y la cual cubría un rango de edad de 10 a 60 años. Posteriormente elaboró la forma paralela a la que le dio el nombre de Forma II en la escala (1940).

Los reactivos de las escalas se basan en las siguientes hipótesis:

- à Utilizando los tests, es posible cuantificar un fenómeno complejo como la inteligencia, considerándola en sus diversos factores componentes.
- à La inteligencia debe definirse como el potencial que permita a un individuo confrontar y resolver situaciones particulares.
- à La inteligencia se relaciona necesariamente con componentes biológicos del organismo.

Las escalas WESCHLER, son escalas compuestas de una Verbal y una de Ejecución, por medio de las cuales se obtienen las siguientes puntuaciones:

- 1.- Un CI verbal
- 2.- Un CI de ejecución
- 3.- Un CI total

Las escalas están formadas de una serie de pruebas específicas que se denominen subtests. Son escalas heterogéneas intertest debido a que cada una mide diferentes funciones subyacentes; al mismo tiempo son homogéneas intratest, puesto que cada subtest mide un solo factor: La Inteligencia.

En el caso del WAIS tenemos los siguientes subtests:

Escala verbal

- A) Estrictamente verbales.- Información, Comprensión, Semejanza y Vocabulario.
- B) Atención y concentración: Aritmética y Retención de dígitos.

Escala de ejecución

- A) Organización visual: Completamente de figuras y ordenamiento de figuras.
- B) Coordinación Visomotora: Ensamble de objetos, diseño con cubos y símbolos; y dígitos.

Funciones que exploran los subtests (WAIS)

Información

Consta de 29 preguntas que abarcan una gran variedad de información que los adultos, por lo general, adquieren en la cultura. Este subtest mide memoria, conocimientos adquiridos, el esfuerzo por adquirir mayores conocimientos, interés en el medio, oportunidades culturales, aprendizaje, intereses y cultura.

Comprensión

Consta de 14 elementos, en los cuales la persona expresa lo que debería hacerse en determinadas circunstancias. Este subtest evalúa el juicio lógico y convencional del sujeto, por medio del cual se observa el sentimiento práctico, la creatividad en la solución de problemas y la forma de utilizar las experiencias pasadas en forma socialmente aceptable.

Aritmética

Consta de 14 problemas cuya solución debe encontrarse mentalmente. Mide la concentración.

Semejanzas

Consta de 13 ítems mediante los cuales se puede inferir el nivel de pensamiento: concreto, abstracto o funcional.

Retención de dígitos

Son grupos de 3 a 9 dígitos. Se evalúa atención, memoria inmediata y es un subtest vulnerable a la ansiedad.

Vocabulario

Consta de 40 palabras. En éste subtest se observa cuál es la dotación natural del sujeto, su estimulación temprana, su medio ambiente y el lenguaje empleado.

Símbolos y dígitos

Mide: aprendizaje, concentración, memoria visual, coordinación visomotora, velocidad psicomotriz, capacidad de tareas imitativas.

Figuras incompletas

Consiste en 21 tarjetas con dibujos, a cada uno de los cuales les falta una parte, que el sujeto debe encontrar. Mide organización visual, concentración visual, capacidad de observación del sujeto y la capacidad para diferenciar las características esenciales de las que no lo son.

Diseño con cubos

Este subtest es el más estable de la escala de ejecución y mide coordinación motora, percepción, capacidad de análisis y síntesis, aspectos lógicos y de razonamiento, aplicados a situaciones espaciales.

Ordenamiento de figuras

Cada ítem de este subtest, consta de una serie de figuras que hay que disponer en la secuencia adecuada. Mide la organización visual, la capacidad de anticipación, sentido común y capacidad para establecer relaciones causales.

Ensamble de objetos

Mide coordinación visomotora, planeación e imaginación

La puntuación obtenida en cada subtest se transforma en estandarizada por medio de una clave de puntuación. La suma de esto se transforma en CI con ayuda de baremos distintos según la edad cronológica del sujeto. Esta prueba trabaja realmente con Escala T cuya media es 100 y su desviación 15 más que CI.

La escala Weschler tiene como ventaja el que es fácil de administrar, es bien aceptada por los adultos, y está correctamente estandarizada por edad cronológica. En la práctica es una escala verdaderamente adaptada a la medida individual de la inteligencia del adulto y es la más aceptada en la actualidad.

TEST DE MATRICES PROGRESIVAS

J. C. RAVEN

DISTRIBUCION GENERAL DE LA ESCALA

Mediante el test de las Matrices Progresivas , se mide la capacidad de una persona para aprehender figuras sin sentido presentadas a su observación , percibir sus relaciones recíprocas , entender la índole de la figura que completa cada sistema de relaciones y, por tanto ,para desarrollar un método de razonamiento lógico .La escala consiste en 60 problemas divididos en 5 series de 12 cada una .El primero de cada serie es de la mayor evidencia posible , al paso que los siguientes se vuelven progresivamente más difíciles .El propio ordenamiento de los test da al examinado el entrenamiento típico del método de trabajo. Las cinco series ofrecen al sujeto otras tantas oportunidades para comprender el método de trabajo , y cinco valoraciones progresivas de su capacidad de actividad intelectual .A objeto de asegurar el mantenimiento del interés y de evitar la fatiga , las figuras están nitidamente presentadas , dibujadas con precisión y, en lo posible, son gratas a la vista.

La escala ha sido ideada para abarcar la totalidad de los niveles del desenvolvimiento intelectual, a partir del momento en que el niño es capaz de aprehender la idea de descubrir la pieza ausente para completar un dibujo. Los puntajes obtenidos por los adultos tienden a agruparse en la mitad superior de la escala , pero la diferenciación entre ellos plantean arduos problemas .

Cualquiera que sea la edad de los sujetos, a todos se les dan exactamente las mismas series de problemas y en el mismo orden , y se les pide que trabajen con su velocidad acostumbrada , sin interrupción , desde la iniciación hasta el fin de la escala .En virtud de que el orden de los problemas suministra el entrenamiento estándar en el método de trabajo , esta Escala puede autoadministrarse o aplicarse en forma individual o colectiva .las soluciones de cada sujeto se registran en un protocolo de prueba especial y el mismo cuaderno de test puede utilizarse repetidamente .El puntaje total de las respuestas del sujeto proporciona el índice de su capacidad intelectual -cualquiera que sea su nacionalidad o educación .Los puntajes con que cada una de las 5 series contribuyen al puntaje total del sujeto , permite establecer la consistencia de la valoración y el significado psicológico de las discrepancias en sus resultados.

La escala tiene un re-test de confiabilidad variable con la edad, de .83 a .93 .Su correlación con el Test de Terman -Binet es de .86 y se ha establecido que tiene una saturación g de 0.82.

Conviene caracterizar la Escala como un test de observación o pensamiento inteligente. En sí mismo no constituye un test de "inteligencia general", y siempre será un error considerarlo como tal .Cada problema de la escala es, en rigor, la "madre" o "fuente" de un tema de pensamiento :de ahí su nombre de "Matrices Progresivas".

CALIFICACION

Se califica como correcto o incorrecto cada uno de los problemas y a fines prácticos es conveniente tomar ciertos porcentajes fijos de la población y agrupar a los sujetos de acuerdo con sus puntajes .de esta manera es dable calificar a un sujeto según el puntaje obtenido en :

Rango I. o "intelectual superior " :si su puntaje iguala o sobrepasa el percentil 95 para los sujetos de su edad

Rango II .o "indefinidamente superior en capacidad intelectual al término medio" : si iguala o sobre pasa el percentil 75.

II+ : si su porcentaje iguala o sobrepasa el percentil 90.

Rango III "intelectualmente término medio " :si el Puntaje cae entre los percentiles 25 y 75 .

III+ : si su porcentaje sobrepasa la mediana , es decir, el percentil 50 de su edad

III- : si es menor que la mediana .

Rango IV." Definidamente Inferior en capacidad intelectual al término medio " : si su puntaje es igual

o menor a percentil 25;

IV- :si es igual o menor al percentil 10.

Rango V. "deficiente mental" :si es igual o menor al percentil 5 de su mismo grupo de edad. (Raven, 1991).

MEILI

Su autor es Richard Meili, quien al estructurar su escala se fijó como objetivo fundamental medir la forma de inteligencia que posee cada sujeto.

Existen cuatro aspectos fundamentales en la función cognoscitiva:

- a) Concreto
- b) Abstracto
- c) Analítico
- d) Inventivo

La escala **analítica** de inteligencia está compuesta por seis subtests que se administran de la siguiente manera:

1. IMÁGENES.

Es la parte con la que se inicia el test y se trata de ordenar 16 series de imágenes aparte de las 3 primeras que son los ejemplos. Se pretende medir y determinar los factores **analítico concretos** de la inteligencia.

2. FRASES.

En esta segunda parte el examinado ha de construir frases u oraciones en las que intervengan tres palabras dadas. Se pretende medir los factores **inventivos y sintético concretos**.

3. DIBUJOS.

Consiste en hacer una síntesis gráfica o dibujo con elementos lineales determinados. Establece la medida de factores **inventivos y sintético abstracto**.

4. LAGUNAS.

La cuarta sección está formada por 24 dibujos (aparte de los ejemplos) a los que les falta algo y el trabajo consiste en escribir el nombre de aquello que se ha ocultado. Este subtest determina el factor **concreto**.

5. ANALOGIAS.

Aquí se trata de construir una figura "X" que sea a una figura "Y", como la figura "B" es a la "A". Este subtest determina el factor **abstracto**.

6. CIFRAS.

Consiste en continuar una serie de cifras elaboradas según ciertas reglas, añadiendo las 2 siguientes. Las distintas series están hechas utilizando solamente operaciones simples, sobre todo la suma y la resta. Este subtest determina los factores **analítico-abstracto**.

TEST RAPIDO DE BARRANQUILLA (BARSIT)

INTRODUCCION

En el año de 1940 en Barranquilla, Colombia, se creó un Instituto de Psicología Aplicada, como ampliación del laboratorio de Psicología experimental del Colegio de Barranquilla. El autor de esta prueba fue el Dr. Pinter.

Con el Barsit se obtiene rápidamente un índice de la aptitud para aprender, mediante la valorización de factores de inteligencia verbal y razonamiento numérico, haciendo intervenir elementos cognoscitivos lógico-verbales y de información general.

Se puede aplicar colectivamente, utiliza material impreso (papel y lápiz) y se recomienda como prueba inicial.

Es indicado para:

- a) Escolares a partir de la terminación del 3er. grado.
- b) Adultos con educación primaria y secundaria.

Propósitos:

1. Determinar el nivel de inteligencia o aptitud para aprender.
2. Comparar la composición de grupos. Se obtiene una apreciación de la distribución del grupo y es posible comparar la composición del grupo con sus afines.
3. Seleccionar casos excepcionales. En la aplicación colectiva, se pueden seleccionar resultados superiores o inferiores de casos extremos y aplicar los reactivos adecuados.
4. Adaptabilidad del sujeto. Como prueba inicial al examinado que no haya tenido contacto anterior, con ninguna otra prueba o test, relativamente sencillo, establece una empatía entre el sujeto y las sucesivas pruebas.

OTIS GAMMA FORMA EM

ANTECEDENTES:

Las pruebas de OTIS son tests de inteligencia y proporcionan una apreciación del desenvolvimiento mental del sujeto, de su capacidad para adaptar su pensamiento a nuevas exigencias.

Los tests Otis se presentaron originalmente como uno de los tests colectivos pioneros, y recibieron una entusiasta acogida cuando fueron publicados por primera vez en 1918.

CONFIABILIDAD:

Para la forma EM, las confiabilidades por mitades de .92, .91 y .92, están reportados para los grados 10, 11 y 12 respectivamente. Estos datos parecen indicar un nivel satisfactorio de confiabilidad.

VENTAJAS:

Los tests Otis son de los instrumentos de aplicación más económica, rápida y fácil de entre los tests de inteligencia general y, a pesar de los años transcurridos desde su creación, se siguen utilizando aunque algunos elementos resulten hoy un poco anticuados.

DESCRIPCIÓN:

El Otis Gamma EM consta de 80 reactivos que incluyen razonamiento lógico, serie de números, razonamiento aritmético, asignación de analogías, significado de palabras, analogía verbal, oraciones desordenadas, así como interpretación de proverbios.

ADMINISTRACIÓN: Puede aplicarse individual o colectivamente.

MATERIAL: Lápiz – papel.

TIEMPO DE EJECUCIÓN: 30 minutos.

CALIFICACIÓN: Se concede un punto por cada problema correcto. Se utiliza una plantilla que facilita la obtención del número total de respuestas acertadas. (Hernández Belmont, L. (1986, p.115).

DESCRIPCION Y DEFINICION DEL BETA REVISADO

Este instrumento proporciona una estimación global de la capacidad intelectual, expresada ya sea mediante un CI o mediante un percentil.

El beta II-R consta de seis Tareas; la duración de su aplicación es de aproximadamente 30 minutos, incluyendo el tiempo requerido para los ejercicios de práctica. Sin embargo, cada tarea pretende medir diferentes aspectos de la Capacidad Intelectual no verbal del individuo y no ser identificada por el tipo de problema.

SUBTEST 1. LABERINTO

Esta formado por 5 laberintos colocados en orden de dificultad creciente. En éste subtest se pide al sujeto que trace una línea buscando la salida del laberinto. Se proporciona al sujeto un tiempo límite de 1.3 minutos para la ejecución.

Las funciones Subyacentes que éste subtest mide son: Organización Perceptual, Anticipación y Planeación. Cuando se obtiene calificaciones altas en éste subtest se habla de una buena Coordinación Visomotora.

SUBTEST 2. CLAVES

Esta compuesta por 90 símbolos colocados dentro de celdillas, las cuales se encuentran divididas en dos partes. En la parte superior se encuentra colocado el símbolo y la parte inferior se encuentra en blanco, de tal forma que el sujeto coloque en éste espacio el número correspondiente a cada símbolo de acuerdo a un modelo previamente fijado.

El tiempo límite para éste subtest es de 2 minutos.

Este subtest es llamado de aprendizaje rápido y copiado. Las Funciones Subyacentes que intervienen en éste subtest son: Recuerdo Inmediato, Asimilación, Integración Visomotora, Imaginación Visual y Capacidad de Reproducción.

SUBTEST 3. FIGURAS GEOMETRICAS

Esta formado por 18 reactivos, consiste cada uno en una serie de figuras geométricas fragmentadas, colocadas de manera que formen un cuadro exacto. Los reactivos se encuentran colocados en orden de dificultad creciente.

Como tiempo límite para la ejecución se proporciona 4 minutos.

Las funciones Subyacentes de éste subtest son: Organización Perceptual, Percepción de Forma, Razonamiento Analítico, Análisis y Síntesis, Tolerancia a la Frustración e Integración Visomotora para la solución de problemas; mediante funciones mentales.

SUBTEST 4 FIGURAS INCOMPLETAS

Este subtest contiene una serie de dibujos incompletos, que el sujeto deberá dibujar la parte faltante. También aquí los reactivos llevan un orden de dificultad creciente.

Las Funciones Subyacentes en éste subtest son: Percepción Visual, Imágenes Visuales, Rasgos Obsesivos y la Exactitud Visual juega un papel importante, así como la experiencia ambiental.

SUBTEST 5. PARES IGUALES VS DESIGUALES

Este subtest está representado por pares de figuras y series de números, algunos pares son exactamente iguales y otros son diferentes. El sujeto debe discriminar los pares que son diferentes.

Las Funciones Subyacentes que mide este subtest son: Recuerdo Inmediato, Imágenes Visuales Simultáneas, Análisis de Relaciones y Formación de Conceptos.

OBJETOS EQUIVOCADOS

Se le presentan al examinado una serie de 20 cuadros, en las cuales se presentan por medio de dibujos 4 conceptos diferentes, uno de los cuales es erróneo en relación a los otros.

Las Funciones Subyacentes que éste subtest mide son: Percepción Visual y Análisis Visual, Discriminación, Formación de Conceptos y Análisis de Relaciones.

TERMAN - MERRIL

La prueba Terman - Merrill tiene como objetivo principal, determinar el cociente intelectual de las personas que cuentan con un grado de escolaridad suficiente con el que puedan comprender problemas expuestos en forma escrita.

Es una prueba estructurada, de ejecución máxima, ya que exige el máximo rendimiento del examinado. Puede administrarse en forma individual o colectiva.

Material: Es de lápiz - papel, y consta de:

- Cuadernillo de instrucciones y preguntas.
- Hoja de respuestas.
- Plantilla de calificación.
- Normas de calificación.

La prueba detecta la brillantez intelectual, y la constituyen diez series en las que se miden:

- I. Información.
- II. Juicio
- III. Vocabulario.
- IV. Síntesis
- V. Concentración.
- VI. Análisis.
- VII. Abstracción.
- VIII. Planeación.
- IX. Organización.
- X. Atención.

Cada serie tiene un tiempo límite y la aplicación total lleva aproximadamente 40 minutos.

INTERPRETACION POR SERIE

SERIE I: INFORMACIÓN.

Este subtest está orientado básicamente para detectar cuánta información ha abstraído el individuo de su medio ambiente. La operación utilizada será la memoria remota y la capacidad asociativa. Refleja la ambición intelectual de la persona, así como su grado de cultura general.

SERIE II: JUICIO.

Este subtest implica la capacidad de juicio para comprender y responder a situaciones dadas en la práctica. Sugiere el nivel de funcionamiento intelectual, encontrando calificaciones bajas en sujetos con marcada inteligencia concreta, mientras que los sujetos con inteligencia abstracta lograrán calificaciones altas. Pueden también indicar el ajuste hacia las normas sociales establecidas y el adecuado aprovechamiento de experiencias previas.

SERIE III: VOCABULARIO.

Implica este ejercicio el manejo de símbolos verbales y la riqueza de vocabulario que la persona ha logrado desarrollar en su medio ambiente. El sujeto requiere de la correcta operación de su atención dirigida y la comprensión de ideas o conceptos.

Puntajes altos se encontrarán en personas con mayor riqueza de conceptos, manejo adecuado de un pensamiento abstracto y un nivel cultural elevado.

Puntajes bajos indican pobreza de vocabulario, dificultad para expresarse o bajo nivel de lectura y cultura general.

SERIE IV: SÍNTESIS.

El ejercicio requiere de conceptualizar los principios de las cosas a través de una clasificación en base a su importancia; de la organización misma del material, y finalmente,

de la selección en base a una lógica establecida. Mide la calidad de la información lograda en el medio ambiente.

Puntajes altos indican correcta formación de conceptos y objetividad para apreciar el medio ambiente.

Puntajes bajos se presentan en sujetos prácticos y muy concretos con un análisis superficial de elementos de juicio.

SERIE V: CONCENTRACIÓN.

Mide la habilidad del sujeto para manejar operaciones de tipo aritmético. Refleja la práctica y la experiencia en manejar cantidades y problemas basados en las matemáticas. Se utiliza el razonamiento de proporciones. La persona hace uso de su atención y concentración para entender el problema, manejarlo mentalmente y proponer las operaciones aritméticas necesarias para encontrar un resultado. Es un índice del desarrollo cognoscitivo del sujeto.

Puntajes altos indican habilidad y experiencia en el manejo de operaciones aritméticas, así como un elevado nivel de atención y concentración en la tarea bajo presión de tiempo.

Puntajes bajos se encuentran en personas con dificultad para concentrarse en el trabajo, ansiedad ante la presión de tiempo y dificultad para manejar operaciones aritméticas.

SERIE VI: ANÁLISIS.

Este ejercicio tiene un contenido semejante al de la primera serie, encontrándose como operación fundamental de la inteligencia la comprensión y el sentido de frases.

Puntajes altos se encuentran en personas con cultura amplia, comprensión ágil de la lectura y un juicio acertado de la realidad.

Puntajes bajos se obtendrán de personas con dificultad en la lectura y comprensión de textos, así como una cultura o información limitadas.

SERIE VII ABSTRACCIÓN

Esta serie implica una analogía basada en áreas abstractas, buscando proporciones y semejanzas. Se necesita conceptualizar el razonamiento sobre una base de clasificación y vocabulario adecuados.

Los puntajes altos se encontrarán en personas con facilidad de palabra y precisión en la utilización de conceptos , ágiles en la elección entre alternativas.

SERIE VIII PLANEACIÓN.

Mide la capacidad para ordenar un material desestructurado utilizando detalles y clasificación lógica para llegar a formar frases.

Requiere de un buen grado de atención y cuidado de los detalles, así como permanecer atento a la tarea y llegar a conjuntar un material organizado, por lo que la serie es rica para medir la capacidad de sintetizar los elementos para formar un todo.

Se tendrán puntajes altos en personas rápidas para buscar solución a los problemas, creativos y con iniciativa.

Los puntajes bajos se encuentran en personas con baja atención a los detalles, y con mayor atención a unidades por separado que observación de un todo global.

SERIE IX. ORGANIZACIÓN.

La serie mide la rapidez de conceptualización procediendo a realizar la clasificación, discriminación y jerarquización de los conceptos mismos.

Se tienen puntajes altos en personas ágiles en comprender significados de conceptos y palabras, con visión para clasificar y encontrar diferencias en los materiales que manejan.

Los puntajes bajos indican limitación en la conceptualización, problemas en la organización y clasificación de materiales, así como limitación del ambiente cultural.

SERIE X. ATENCIÓN.

La serie participa de las características de la serie V; sin embargo, mide en forma especial el razonamiento basado en las cantidades.

El individuo requiere analizar las partes de un todo para llegar a encontrar la respuesta, necesita abstraer un principio y aplicarlo en conclusión. Deberá conocer y manejar las proporciones aritméticas.

Puntajes altos se observan en personas con habilidad y experiencia en el manejo de números, símbolos y proporciones; saben analizar una norma y aplicarla; pueden atender un trabajo y permanecer largo tiempo en él aún ante la presión del tiempo.

Puntajes bajos indican baja atención a los detalles, ansiedad ante la presión del tiempo y manejo limitado de números y proporciones. (Gaona Ramírez, Tesis UNAM, 1993).

DOMINOS

PROPÓSITO

Fue creado en 1944 para la armada británica como test paralelo del Raven.

El test Dominós es un test gráfico, no verbal, de inteligencia, destinado a valorar la capacidad de una persona para conceptualizar y aplicar el razonamiento sistemático a nuevos problemas.

Para ello se ha elaborado una serie de diseños que bajo la forma de conjuntos de fichas de dominós, son presentados en orden de dificultad creciente, donde la persona debe aprender correctamente el número de puntos de grupos de dominós, descubrir el principio ordenador de esos grupos y, mediante la aplicación de ese principio, averiguar cuántos puntos le corresponden a cada mitad en blanco de un dominó para completar el patrón.

Con el Test de Dominós puede valorarse la capacidad de una persona para:

- a) Percibir exactamente el número de punto de cada conjunto de fichas ;
- b) Descubrir el principio de organización del conjunto; y
- c) Resolver , mediante la aplicación de dichos principios , la cantidad de puntos que ha de colocar en cada una de la mitades de la ficha del domino en blanco ,para completar el diseño.

ANTECEDENTES

La primera versión del Test de Dominós fue elaborada por Anstey en 1944, para uso del Ejército Británico, primero como test paralelo de las Matrices Progresivas de Raven y luego como prueba sustitutiva de ésta.

UTILIZACIÓN

El test de Dominós es aplicable a sujetos de 12 años en adelante ,aunque puede administrarse individualmente a partir de los 10 años .Nuestras experiencias en su empleo indica que la versión actual resulta prácticamente inaplicable a sujetos menores de esta edad .El test se presta especialmente para el examen de la inteligencia en adolescentes y adultos ,cuando se desea obtener rápidamente una estimación de la capacidad intelectual de grupos estudiantiles numerosos con un margen suficiente de confiabilidad, aunque en nuestros trabajos hemos llegado a aplicar el test a sujetos de hasta 65 años , se ha podido comprobar en esta edad una dificultad de ejecución similar a la experimentada en la “cola “ inferior dela distribución .También puede administrarse individualmente a enfermos mentales, y en este caso la interpretación de los resultados debe hacerse con un criterio más cualitativo que cuantitativo, atendiendo especialmente a la índole de los aciertos y errores cometidos por el sujeto .

APLICACIÓN DEL TEST

MATERIAL

El Test de Dominós está integrado por 48 problemas pictóricos , impresos en cuaderno , a razón de 6 diseños por página , Los cuadernos contienen además una página preliminar, destinada a explicar la tarea a realizar por el sujeto, mediante 4 ejemplos :los dos

primeros son problemas ya resueltos, y los dos restantes, problemas a resolver bajo la supervisión del examinador. Cada diseño contiene una ficha de domino en blanco, para que el examinado señale la cantidad de puntos que corresponde a la solución .

Para la administración del Dominós no se necesita otro material que el Cuaderno de prueba y el Protocolo de prueba.

TIEMPO DE EJECUCIÓN

El Test de Dominós pertenece a la clase de los llamados "test de poder ", es decir, test que pretenden medir puramente la habilidad de los sujetos, por contraposición a los "test de velocidad", que se basan en la velocidad de trabajo, Al definirlo como un test primordialmente de habilidad mental, dice Anstey que los sujetos menos inteligentes nunca resolverán los problemas más difíciles, por más tiempo que se les permita dedicarles, sin embargo, agrega que la imposición de un límite razonable facilita la administración del test.

Se aconseja tomar como tiempo base 30 minutos, con una tolerancia que no puede ir más allá de 12 a 15 minutos adicionales.

CLASIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS

A los efectos de la valoración, se adjudica un punto por cada respuesta totalmente correcta, entendiéndose por tal aquella en la que se han dado las cifras exactas para cada mitad de la ficha en blanco, y en la posición correcta.

CONFIABILIDAD

Para el cálculo del coeficiente de confiabilidad se emplearon las fórmulas propuestas por Kuder y Richardson , que resulta particularmente útiles para el caso de test como el de Dominós , que miden un solo caso que solo miden un solo factor de inteligencia y son por tantos homogéneos. Algunos autores, entre ellos Adkins, hace notar que las fórmulas proporcionan subestimaciones del coeficiente cuando, como en el presente caso , los ítems del test no presentan un índice de dificultad constante, Sin embargo ,existe evidencia experimental acerca de la constancia del valor del coeficiente, aun dentro de márgenes de dificultad muy amplios .

VALIDEZ

Para el Test de Dominós se ha adoptado como criterio de validación el test de Matrices Progresivas de Raven. Dado que el análisis factorial que a ambos los caracteriza como test con fuerte saturación en g y relativamente incontaminados por otros factores, es lícito suponer que el coeficiente de correlación entre los dos test constituye una medida de la validez del Dominós .(Moncada Ivar, Tesis UNAM, 1969).

2.14 DEFINICIÓN DE PERSONALIDAD¹

La personalidad incluye todos los rasgos que hacen que una persona difiera de otra y que cada individuo sea un ser único. Holland (1973), se interesó en la teoría de la adecuación del trabajo y la personalidad, la cual establece que la satisfacción y propensión a dejar un trabajo depende del grado en que los individuos logran acoplar su personalidad a un ambiente ocupacional congruente con ella.

2.14.1 TESTS DE PERSONALIDAD.

A continuación se hace una breve presentación de algunas pruebas utilizadas con la finalidad de evaluar la personalidad en el ámbito laboral:

MMPI. El Inventario Multifásico de la Personalidad de Minnesota fue publicado en 1942; esta escala fue aceptada rápidamente y permanece hoy como una de las más utilizadas e investigadas. El test ha adquirido fama debido al gran número de investigaciones que se han hecho al respecto que permiten al examinado interpretar las puntuaciones.

Machover. La principal hipótesis de esta prueba es que cuando a una persona se le pide que dibuje una figura humana, ésta tiende a dibujarse a sí misma, este caso se le llama "hipótesis imagen cuerpo". El Machover establece que la figura humana dibujada por un individuo realizándola directamente como una persona, relaciona íntimamente los impulsos, ansiedades, conflictos y características compensatorias de él mismo.

Bender. Este test consiste en nueve formas o dibujos geométricos, trazados en negro sobre una hoja de cartulina blanca del tamaño de una tarjeta postal; y se le pide al sujeto que las dibuje sobre una hoja en blanco, tamaño carta, haciéndole notar que deberá ser en la misma posición que se le presentan. De esta prueba se obtienen datos acerca de la coordinación visomotora del individuo, lo cual nos indica el grado de madurez biológica que posee. Asimismo indica en parte la orientación general con respecto al ambiente, esto está dado por la posición de los dibujos en la hoja, así como por la ausencia de los mismos.

¹ De: "Factores a investigar en la evaluación de la personalidad", Grados, E. 1996.

16 FACTORES DE LA PERSONALIDAD

Su primera publicación fue en 1949

AUTOR: Raymond Catell

MATERIAL: Manual e instructivo
Cuestionario
Hoja de respuestas y perfil
Plantillas para calificar.

OBJETIVO: Obtener 16 rasgos específicos de la personalidad.

INSTRUCCIONES: Aunque se encuentran anotadas en el cuadernillo, se deben dar en forma verbal: " En este cuadernillo hay una serie de preguntas, cada una con tres opciones de respuesta, usted debe elegir solamente una opción, procure ser lo más honesto y franco, trate de evitar respuestas con la letra "b".

TIEMPO: No tiene tiempo límite de aplicación, aunque se recomienda al examinado que notarde en dar su respuesta.

APLICACION: Se aplica a personas de 16 años en adelante, de preferencia con una escolaridad de secundaria como mínimo.

FORMA DE APLICACION: Individual, colectiva y autoaplicada.

CLASIFICACION: Es una prueba de lápiz-papel de rendimiento típico

ANTECEDENTES

Esta prueba está basada en un fundamento empírico de análisis factorial. Este cuestionario, como su nombre lo indica, explora 16 factores o rasgos principales de la personalidad, además de otras dimensiones secundarias adicionales. Cada reactivo se encarga de investigar solo un factor, es decir, no hay interdependencia entre los reactivos.(Catell, 1980).

El objetivo del 16 PF en sus 16 escalas es explorar las estructuras naturales de la personalidad y cómo se están desarrollando actualmente, esto se logra porque el cuestionario se basa en los conceptos básicos de la personalidad logrando integrar para la medición de los conocimientos teóricos y prácticos de diferentes campos: clínicos, educativos, industriales y de educación básica, por lo que la prueba es utilizada en dichas áreas.

Las fuentes de los rasgos que se utilizan en esta prueba han sido relacionados con las propuestas en otras escalas como la de Guilford, Zimmerman y las de el MMPI.

FACTORES:

- FACTOR A: retraído- sociable
- FACTOR B: lento-rápido.
- FACTOR C: infantil-maduro.
- FACTOR E: sumiso- dominante.
- FACTOR F: taciturno-entusiasta.
- FACTOR G: variable-constante.
- FACTOR H: tímido-aventurado.
- FACTOR I: sospechoso-confiable.
- FACTOR M: excéntrico-convencional.
- FACTOR N: simple-sofisticado.
- FACTOR O: inseguro-confiado.
- FACTOR Q1: rutinario-innovador.
- FACTOR Q2: dependiente-autosuficiente.
- FACTOR Q3: descontrolado-controlado.
- FACTOR Q4: tenso-estable.

CALIFICACION:

- 1.- La hoja de respuestas y la plantilla de corrección se aplican juntas quedando atrás la plantilla de corrección.

SISTEMA DE PERFIL PERSONAL CLEAVER

El sistema Cleaver surgió en Estados Unidos de Norteamérica en 1959 en Nueva Jersey como una necesidad de evaluar factores no cuantitativos que todo empleado debe desarrollar en un trabajo determinado.

La técnica Cleaver es una herramienta que permite conocer las habilidades naturales de una persona y cómo aprovecharlas para un puesto. Mide cómo puede la conducta de una persona impedir los resultados que busca en un puesto determinado; sondea qué tipo de liderazgo tiene un candidato y si se adecúa al puesto.

Presenta las limitaciones de una persona y cómo ayudarla a que las minimice.

Los aspectos que indaga son:

1. **Dominio. (D).** Se refiere a obtener resultados a pesar de los obstáculos. Mide el nivel de poder requerido en el trabajo. (empuje).
2. **Influencia (I)** Mide el contacto con las personas, lo humano sobre todo lo técnico.
3. **Constancia (S).** Mide ritmo, nivel de actividad y variedad en un puesto.
4. **Cumplimiento (C).** Mide el grado de apego a normas y procedimientos para evitar problemas, grado de aceptación o rechazo de las políticas, procedimientos, para evitar o provocar riesgos.

Este instrumento no es clínico, ya que solo mide conductas o roles. El nivel mínimo aceptable para considerar válido el instrumento es que la persona cuente con la preparatoria terminada o equivalente. La validez está estimada en un 85%.

2.15 DEFINICIÓN DE INTERESES

El término interés se emplea para designar un concepto que abarca aquellos factores interiores de un individuo que provocan su atracción o rechazo por diferentes cosas, personas o actividades de su ambiente (Thurstone, 1967).

Es un concepto primordialmente emocional, su expresión subjetiva se infiere de la observación de conductas, ya sean verbales o escritas que pueden interpretarse indicando placer o displacer. Su expresión objetiva se infiere de la observación de conductas que implican un enfoque y una elección frente a alternativas igualmente accesibles al individuo, en la medida en que las barreras ambientales no afecten su elección.

Los inventarios de intereses son instrumentos de calificación objetiva. Se componen de un gran número de preguntas que solicitan la expresión de intereses. Las respuestas a éstas preguntas, combinadas por un proceso estadístico de calificación, permiten obtener información sobre los intereses inventariados de una persona y sobre sus actitudes frente a todas las categorías de los intereses.

Por eso, estas pruebas dan un cuadro de la dirección vocacional que se espera tome el individuo y le satisfaga.

Para definir los intereses se han utilizado diversos criterios; la conducta manifiesta se ha utilizado para inferir la presencia o ausencia de interés.

Otro criterio utilizado es el de la *elección*: frente a varias alternativas igualmente accesibles, la persona elige la que más le interesa.

Un criterio más es el de la *persistencia*, en donde el individuo persistirá en la actividad que le interesa y abandonará la que no le interese.

Otro criterio es el *éxito*. Dado que el éxito depende de igualmente de factores de aptitud y de oportunidad, por lo que el éxito y el fracaso deben considerarse sólo como criterios precarios de interés.

También la *situación o disposición* sirve de criterio de interés: el individuo responderá a aquella situación que más le interese. La tendencia de iniciar una respuesta hacia un objeto específico es similar a la tendencia de dirigir la atención hacia ese objeto.

El mejor criterio lo ofrecen las *emociones o sentimientos* que se inferen de la conducta verbal o motora del individuo, una entrevista o un cuestionario es una manera económica y fácil para obtener intereses o preferencias.

2.15.1 CLASIFICACIÓN DE LOS INTERESES

Según su objeto:

- ◆ **Interés vocacional.** Es la persona que responde a una vocación u ocupación.
- ◆ **Interés escolar.** De la que responde a un tema escolar.
- ◆ **Interés recreacional.** De la que responde a una actividad de esparcimiento
- ◆ **Interés mecánico.** Cuando la respuesta se dirige hacia a una máquina.

Aunque se debe considerar que la amplitud de los intereses puede describirse en función del número de objetos específicos hacia los que se dirige el interés, por ejemplo: si una persona tiene intereses predominantemente mecánicos, en la realidad puede mostrar interés únicamente en máquinas de escribir, y otra persona puede estar interesada en máquinas de escribir, autos, lavadoras, etc. Aunque ambos tienen intereses mecánicos, la amplitud es mayor en el último.

2.15.2 FACTORES ASOCIADOS A LOS INTERESES

Los intereses en cada individuo están determinados por un gran número de variables:

- Edad
- Sexo
- Aptitud
- Educación

Las dos primeras variables ejercen influencia directa sobre los intereses, las otras, se correlacionan con ellos, pero la naturaleza exacta de esas relaciones entre esas condiciones y los intereses aún no se han establecido.

Las limitaciones genéricas determinan qué intereses son los que se desarrollarán, pero son tantas las variedades de desarrollo posibles dentro de esas limitaciones, que las condiciones sociales, familiares, educacionales y recreativas deben ser consideradas como factores fundamentales en la determinación de los intereses. (Thurstone, L. 1967, p.160)

2.15.3 PRUEBAS DE INTERESES

CUESTIONARIO DE INTERESES HEREFORD

INTRODUCCIÓN

El Inventario de Intereses de Hereford, no es una prueba, sino una medida de intereses en 9 campos distintos, y nos muestra los intereses de una manera hasta cierto punto indirecto, debido a su forma de presentación.

Como su nombre lo indica, mide los intereses y preferencias que tiene el candidato por determinado campo de trabajo. Este cuestionario, no apunta propiamente al interés del trabajador por una determinada actividad u ocupación, sino que revela las preferencias en 9 categorías.

La estandarización de este cuestionario en México, se llevo a cabo en las escuelas preparatorias, tanto oficiales como particulares. Originalmente se construyeron diez escalas, de las cuales quedaron nueve con diez reactivos cada una, por lo que en su totalidad, el cuestionario consta de 90 reactivos repartidos al azar.

El cuestionario de Intereses de Hereford, tiene una presentación en forma de enunciados a los que el candidato tiene que contestar de acuerdo a su preferencia, las escalas de este instrumento son: Cálculo, Científico Físico, Científico Biológico, Mecánico, Servicio Social, Literario, persuasivo, Artístico y Musical.

CLASIFICACIÓN:

En cuanto a su forma de interpretación:

- No proyectiva, este es un cuestionario objetivo, por su estructura, el tipo de respuesta es limitativo ya que no acepta respuestas múltiples, y sólo puede ser: Opción **Múltiple**.

De acuerdo con su forma de administración:

Por su forma de administración, esta prueba puede ser: Individual, colectiva o autoadministrada, no importando para su aplicación la edad de la persona, pero sí su escolaridad mínima de secundaria completa.

Individual.- Son administradas por el examinador, al candidato, en condiciones privadas, o sea en un lugar especial, en donde sólo se encuentren ambos (examinador y examinado), en condiciones óptimas para ejecutar las tareas que tendrá que realizar la persona.

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

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

Características del cuestionario:

De lápiz y papel.- Es el más común y se refiere a contestar preguntas, por medio de poner números en los paréntesis de la respuesta de opción múltiple.

- De ejecución máxima.
 - Es de tipo cuestionario.

- Potencia.- se le pide al examinado que emplee toda su capacidad en realizar lo que más pueda y conteste el cuestionario.
- No hay límite de tiempo.

Tiempo de aplicación

No hay tiempo límite,(de 10 a 15 minutos se lleva en contestar la persona). Se deja al candidato a que termine de contestar todas las preguntas.

Características que mide el cuestionario.

Interés.- Es elaborada para descubrir el interés y sugerir que tipos de trabajos pueden satisfacerlos.

En la selección de personal, el análisis de los intereses es importante descubrir los tipos de modelos que están asociados con el éxito en el trabajo.

Material:

- Formato impreso, dentro del cual se anotan las respuestas.
- Y una hoja del perfil individual-Inventario de Intereses Profesionales.
- Lápiz y goma.

Utilidad:

Es un test que mide intereses o preferencias por determinada área o trabajo

Nivel de Aplicación.

- Nivel operativo y obreros.

Área de aplicación.

- Industrial.

ADMINISTRACIÓN E INSTRUCCIONES.

Las instrucciones generales para la administración del inventario se encuentran en el manual. Pero tomaremos lo siguiente: Recordemos que las instalaciones del cubículo estén en óptimas condiciones, en que sea un lugar tranquilo, ventilado, con luz natural o eléctrica, con escritorio y sillas.

CALIFICACIÓN:

Contestando el cuestionario, en la columna de la derecha de la hoja de respuestas se encuentran las escalas; Cálculo, Científico Físico, Científico Biológico, Mecánico, Servicio Social, Literario, Persuasivo, Artístico y Musical. Como vemos son nueve escalas con diez reactivos cada uno, por lo que en su totalidad, el cuestionario consta de 90 reactivos repartidos al azar.

CUESTIONARIO DE INTERESES Y APTITUDES DE LUIS HERRERA Y MONTES

Este cuestionario del Maestro Luis Herrera y Montes ha sido utilizado a nivel de Investigación Institucional. En 1986 se empleó como parte de las prácticas de psicometría en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Este instrumento puede ser utilizado en la medición de los intereses con la certeza de que arrojará resultados objetivos y con la ventaja de que se podrá economizar en tiempo, material y esfuerzo, además de haber sido construido en nuestro país tomando en consideración las variables culturales, que no son tomadas en cuenta en la traducción de la mayoría de los instrumentos de importación.

INTERESES

1. **Intereses por el servicio social.** Es el gusto por servir a los demás, y en primer lugar a los necesitados, enfermos, niños y ancianos.
2. **Interés persuasivo.** Es el gusto del trato por la gente, a quienes agrada imponer sus puntos de vista, convencer a los demás respecto a algún proyecto, vender algún artículo, etc.
3. **Interés verbal.** Es el gusto por la lectura o el placer por expresar sus ideas en forma oral o escrita.
4. **Interés por las artes plásticas.** Es el gusto por hacer trabajos de tipo manual, usando combinaciones de colores, materiales, formas y diseños.
5. **Interés musical.** Es un marcado gusto por tocar instrumentos musicales, cantar, bailar, leer sobre música, asistir a conciertos, estudiar la vida de destacados compositores, etc.

6. **Organización y oficina.** Es el gusto por un tipo de trabajo de escritorio que requiere exactitud y precisión.
7. **Interés científico.** Es el placer o gusto por investigar la razón de los hechos o de las cosas, en descubrir sus causas y en resolver problemas de distinta índole, por mera curiosidad científica y sin pensar en los beneficios económicos que puedan resultar de la investigación.
8. **Interés por el cálculo numérico.** Es el gusto por trabajar con números.
9. **Interés mecánico.** Es la preferencia por trabajar con máquinas y herramientas, construir o arreglar objetos mecánicos, muebles, artefactos eléctricos, etc.
10. **Interés por actividades al aire libre.** El gusto por pasar la mayor parte del tiempo en el campo, en los bosques o en el mar, también por cultivar plantas y cuidar animales.

ADMINISTRACIÓN: Puede ser individual, autoadministrada y colectiva.

CALIFICACIÓN: "Sume los números de cada columna y anote el resultado bajo la misma. En seguida transforme ese número en el que le corresponde en la escala que se encuentra en la hoja de respuestas, esta cifra que corresponde al porcentaje, anótela debajo del número de la suma. A continuación en el cuadro del perfil llene con lápiz, desde la base hasta la línea que corresponda a su respectivo porcentaje."

INTERPRETACIÓN DE LAS ESCALAS. Se tomarán en consideración las escalas que se encuentren arriba del porcentaje 50, esto significa que la persona posee un interés *medio*, el 75% estará indicando que su interés es *superior*, y del 90% al 100 % sus preferencias serán *muy superiores y óptimas*.

ÍNDICE DE PREFERENCIAS VOCACIONALES**KUDER**

Las diversas formas, versiones y ediciones de los inventarios de Kuder se pueden considerar como un conjunto de instrumentos relacionados que enfocan la medida de los intereses desde diversos ángulos y están designados para finalidades un tanto diferentes. Los más conocidos de éstos es el de Preferencias Vocacionales. Su fin principal era indicar los intereses relativos a un pequeño número de áreas, más bien que en ocupaciones específicas.

Los elementos se formularon y agruparon originalmente por tanteo, basándose en la validez de contenido. Después se llevó a cabo un extenso análisis de elementos con grupos de segunda enseñanza y adultos. El objeto del análisis de los elementos es el desarrollo de grupos de estímulos que mostrarían una consistencia interna elevada, y correlaciones bajas con otros grupos. La mayoría de las escalas cumplieron con éste cometido. Confiabilidad KR= .90

APLICACIÓN

Al administrar este inventario se debe empezar por establecer una adecuada relación entre el examinador y el examinado; una vez logrado esto, en las instrucciones se le dice que el cuestionario tiene por objeto ayudarlo a descubrir sus preferencias vocacionales, que no se trata de un examen, ya que no existen respuestas correctas e incorrectas, y que todas las repuestas que reflejen su forma de pensar serán buenas repuestas. **"A continuación se les dice que contesten**

No existe un tiempo límite para contestar el cuestionario, pero se le debe alentar para que trabaje lo más rápido posible.

Al concluir el inventario, se procede a elaborar un perfil de preferencias vocacionales. Para hacer esto, se colocan las plantillas para cada uno de los intereses.

INTERPRETACIÓN DEL PERFIL

El perfil se obtiene sumando las puntuaciones que están marcadas en cada una de las plantillas que fueron elaboradas para esta forma, con el fin de facilitar su manejo.

El perfil permite conocer la manera como se manifiestan los intereses del examinado en 10 importantes áreas ocupacionales y muestra los tipos de actividades a los cuáles, probablemente, le gustaría vincularse a través de su futura profesión.

Si el puntaje obtenido por el examinado en algunas de las 10 series, es tan alto que se sitúa en la parte superior de la columna respectiva (arriba del percentil 75), existe una alta probabilidad de que le guste una actividad correspondiente a ésta área y tal circunstancia debe tenerse en cuenta al hacer los planes para sus futuros estudios y para la elección de su carrera profesional.

Si el puntaje obtenido en una determinada área, se sitúa alrededor de la mitad de la columna, los intereses del examinado, para las actividades comprendidas dentro de deben considerarse de tipo corriente. Y finalmente, si su puntaje se encuentra en la parte inferior de la columna (debajo del percentil 25), es muy probable que las ocupaciones que corresponden a esta área, no son de su agrado.

INTERPRETACIÓN DE LOS PERCENTILES

Cuando hay sólo un puntaje por encima del percentil 75, las ocupaciones dentro de ésta área, deben ser objeto de una atención especial.

Cuando hay dos puntajes por encima del percentil 75, se combinan los números de las respectivas áreas, principiando siempre con el número menor.

Cuando hay más de dos puntajes por encima del percentil 75, se combinan los respectivos números de las áreas, formando pares, que comienzan siempre con el número menor. si por ejemplo, los puntajes que sobrepasan el percentil 75 corresponden a las áreas 3, 6, 8, se formarán las combinaciones: 36,38,68 y se consultarán las respectivas listas en la tabla y las correspondientes áreas 3,6,8.

Cuando no las hay ningún puntaje por encima del percentil 75. En este caso se puede tomar en cuenta los puntajes que sobrepasan el percentil 65. Estos pueden, a no dudarlo, tener alguna significación, pero no pueden tener el mismo valor que los puntajes más altos, por lo tanto, deben de ser interpretados con cautela. si todos los puntajes se sitúan alrededor del percentil 50, es probable que el examinado no tiene intereses bien definidos.

Por otra parte, es posible que hubiera contestado el inventario de manera descuidada y sin comprender bien las instrucciones. El puntaje obtenido en la serie "V" puede dar alguna luz al respecto, hay otra posibilidad que los intereses del examinado efectivamente abarcan todas las 10 áreas por igual, que ninguna destaca sobre las demás. Casos como estos son muy raros dada la gran variedad de actividades agrupadas en las citadas 10 áreas. Los datos que el Consejero vocacional puede obtener; por otros medios de exploración de los intereses, de las aptitudes y de la personalidad del examinado, permitirán reducir progresivamente el área dentro de la cual ha de situarse la elección definitiva de la carrera profesional.

2.16 DEFINICIÓN DE APTITUD

Uno de los problemas más difíciles dentro de la investigación psicológica, es el tratar de describir y entender con precisión los aspectos en que se diferencian los distintos individuos y en los que se asemejan, es decir, lo que es único en cada individuo y lo que es común en la naturaleza humana. Dichas diferencias se han denominado "diferencias individuales".

La medición de aptitudes múltiples permite un análisis de la ejecución respecto a los diferentes aspectos de la inteligencia, proporcionando a la vez un perfil que muestre los puntos fuertes y débiles característicos del individuo.

Aptitud es una condición o serie de características consideradas como síntomas de la capacidad de un individuo para adquirir con un entrenamiento adecuado, algún conocimiento habilidad o serie de reacciones como la capacidad para aprender un idioma.

2.16.1 PRUEBAS DE APTITUD

En la práctica se utilizan los tests de aptitud para predecir con facilidad ciertos conocimientos del sujeto, mientras que los tests de conocimiento, que controlan tal adquisición, sirven para predecir el éxito del sujeto en el dominio preciso en que esos conocimientos son necesarios:

El principio de distribución de los ítems en cada test o subtest es el de ser de dificultad creciente, es decir, cada vez que el individuo ejecute satisfactoriamente un grupo de ítems se irá acercando a su máximo de ejecución, es un tipo especial de actividad intelectual. También resulta importante señalar, que los subtests de la escala ya sean de poder o velocidad, tendrán un tiempo libre. Existen tres tipos de escalas : verbal, de ejecución y mixtas.

Este tipo de test se utiliza para la selección y clasificación de personal, ya sea para diversas clases de ocupación, profesión o estudios, simplemente para saber cuál puede ser el campo en donde mejor se desempeña el sujeto.

DAT (TEST DE APTITUDES DIFERENCIALES)

Los autores del DAT, *G.K. Bennet, H.G. Seashore y A.G. Wesman*, tomaron en cuenta para la construcción del test, los resultados acumulados de la investigación factorial, incluyendo tests que podrían ser factorialmente complejos y representantes de áreas educativas o vocacionales bien reconocidas.

La batería proporciona un perfil significativo que toma en cuenta otras consideraciones de índole, encaminadas a facilitar la aplicación de la batería. La batería comprende seis subtests que son:

TEST DE RAZONAMIENTO VERBAL

Mide la aptitud para comprender conceptos expresados en palabras. Evalúa la aptitud para abstraer, generalizar y pensar en forma organizada, antes que medir simplemente la fluidez o reconocimiento de vocabulario. Los ítems de analogías que emplee son especialmente adecuados para medir la aptitud de razonamiento.

Dentro de la industria, es importante para vendedores, jefes de crédito, empleados de queja, etc. y en el área profesional, para el Lic. en Ciencias Políticas, Administrador de empresas, Económicas, Periodistas, etc.

TEST DE HABILIDAD NUMÉRICA

Mide la aptitud para razonar en forma no verbal, para percibir las relaciones entre los patrones de figuras abstractas, para generalizar y deducir principios con base a dibujos que

no incluyen el lenguaje. Predice el éxito en ocupaciones que requieren percepción de las relaciones entre objetos más que entre palabras o números.

TEST DE VELOCIDAD Y EXACTITUD

Mide la rapidez de percepción, la aptitud de retener algo en la memoria momentáneamente y la rapidez de reacción al trabajar con combinaciones sencillas de números y letras. Predice el éxito en trabajos tales como: archivista, codificador, dependiente, telefonista, etc.

TEST DE RAZONAMIENTO MECÁNICO

Mide la aptitud para comprender los principios mecánicos y físicos de situaciones conocidas. Es útil en aquellas actividades donde se requiera una precisión de los más importantes principios de las fuerzas físicas comunes. Predice el éxito en aquellas ocupaciones que requieren operar y reparar dispositivos o artefactos complejos y la aptitud para trabajos de mecánica, carpintería, armaduría, mantenimiento, etc.

TEST DE RELACIONES ESPACIALES

Mide la aptitud de la percepción visual de objetos de forma tridimensional con base en un plano bidimensional. Predice el éxito en : dibujo lineal, diseño de diversos tipos, arquitectura, artes, modelado y decoración.

2.17 PRESENTACIÓN DE CONCLUSIONES DEL PROCESO DE SELECCIÓN.

En esta parte se integran los datos obtenidos a través del proceso de selección; se analizan las características del candidato y se comparan con el perfil del puesto para poder llegar a un juicio valorativo sobre la contratación o no contratación del aspirante.

La conclusión puede presentarse de tres formas diferentes: (Grados, 1988, p. 194)

a) *Abierta.*

Se construye en forma de oficio y contiene los siguientes datos: nombre del candidato y puesto para el que se propone, los resultados que obtuvo en la evaluación psicológica, diagnóstico y pronóstico, además de la firma de quien elaboró el reporte y su respectivo departamento.

b) *Cerrada.*

Los resultados se expresan de manera gráfica con rangos numéricos o en forma porcentual, indicando la puntuación escala que el candidato obtuvo en cada prueba. Esta conclusión contiene los siguientes datos: nombre del candidato y del puesto que solicita, explicación genérica o interpretación de los resultados de acuerdo a sus características más sobresalientes.

c) *Mixta.*

Se expresan los resultados combinando las dos formas de conclusión anteriores.

Para decidir que formato de conclusión presentar, se debe contemplar a quién va dirigida, de manera que a esa persona le sea fácil interpretar los resultados para tomar su decisión respecto al candidato.

2.18 DECISIÓN.

Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato. Es recomendable que esta decisión corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado; al departamento de personal corresponde un papel asesor en esa decisión.

2.19 CONTRATACIÓN.

En esta etapa se formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. La contratación está regida por la Ley Federal del Trabajo, y dependiendo de las necesidades propias de la empresa y el puesto, pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos:

a) Contrato por obra determinada.

L.F.T Art. 36.- El señalamiento de un tiempo determinado puede únicamente estipularse cuando lo exija su naturaleza

b) Contrato por tiempo indeterminado.

Art. 35.- Las relaciones de trabajo pueden ser por obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado. A falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado.

c) Contrato por tiempo determinado.

Art. 37.- El señalamiento de un tiempo determinado puede únicamente estipularse en los casos siguientes:

- I. Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar.
- II. Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador; y
- III En los demás casos previstos por la Ley Federal del Trabajo.

(Ley Federal del Trabajo, 1997)

2.20 ENCUESTA SOCIOECONÓMICA.

Es el siguiente paso en el proceso de selección que se realiza después de haber hecho la evaluación psicológica.

Esta encuesta permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones socio – económicas en que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos obtenidos en la solicitud y en la entrevista inicial.

Se debe conocer el nivel económico del solicitante, así como sus condiciones de vida, relaciones familiares y sus referencias personales y de trabajo. Esta información generalmente se obtiene por medio de un cuestionario aplicado por un trabajador social, por personal de recursos humanos de la empresa, o a través de despachos u organizaciones especializados en esta actividad. (Grados, 1988. p.209)

La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

- a) Proporcionar una información de la actividad socio familiar para conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajador.
- b) Conocer detalladamente la actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada. (Arias, 1988).

Se verifican sus antecedentes mediante las opiniones expresadas por personas con las que ha tenido relación, como compañeros de estudio, de trabajo, jefes anteriores, etc.

De manera general, las áreas exploradas en este estudio son:

☛ Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, grado de

escolaridad, antecedentes penales, intereses, etc.

- ☛ Antecedentes familiares: Nombres, estudios y ocupación de los padres, hermanos, esposo (a), hijos, tipo de integración familiar.
- ☛ Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de baja, comportamiento, etc.
- ☛ Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos.

La veracidad de la información proporcionada, de acuerdo a la experiencia, el nivel y puesto que se pretende cubrir y el costo de la misma, determinará el canal que se utiliza para su realización.

En los casos dónde los puestos requieren mucha discreción, manejo de valores o información por parte de su ocupante, se recomienda contar con el resultado de este estudio antes de proceder a la decisión final de contratación.

2.21 EXAMEN MÉDICO.

Se utiliza con los siguientes fines:

- a) Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas o crónicas.
- b) Saber si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contraindicación para su puesto.
- c) Conocer si no padece enfermedades profesionales.
- d) Obtener indicios de que el candidato sea alcohólico o drogadicto.
- e) Verificar que posea el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos.
- f) Buscar que no tenga ningún defecto que lo predisponga a accidentes en el trabajo.
- g) Investigar su estado general de salud.
- h) Que sirva de base para sus futuros exámenes periódicos y vigilar su estado de salud para corregir males que pudieran iniciarse sin que él lo supiera.

El examen médico se coloca casi siempre al final de las etapas de selección, debe ser lo más completo posible en función del puesto, para que sea útil y no solo un requisito costoso para la empresa. (Reyes, 1974, p. 91).

2.22 INDUCCIÓN.

Una vez que el empleado ha sido aceptado y contratado por la organización, el siguiente paso, que también pertenece al proceso de selección es la inducción, cuya finalidad es hacer que el nuevo empleado se adapte a su nuevo ambiente de trabajo.

A continuación se mencionan algunas definiciones sobre inducción dada por diferentes autores:

Chruden y Sherman. (1974).

“A través de la inducción, el nuevo empleado recibe información sobre la importancia de su trabajo, las políticas, reglamentos y servicios que da la organización; así como una imagen de la misma dentro del contexto general de la comunidad. Esto es necesario tanto para lograr un rendimiento adecuado en el trabajo y para satisfacer las necesidades emocionales del nuevo empleado.”

Vite San Pedro. (1975).

“La inducción es como una herramienta que nos ayuda a hacer sentir al empleado la relevancia de su trabajo y la integración a la empresa.

Romero Bentarcourt. (1977).

“La inducción es introducir, articular y armonizar al nuevo elemento con el grupo social del que forma parte, en la forma más rápida y adecuada.”

Terry. (1978).

“Es la primera impresión que una persona percibe de su empleo, su lugar de trabajo y de sus compañeros, y que satisface la curiosidad del nuevo empleado con respecto con lo que la institución representa, sus políticas y normas, prestaciones y aspectos administrativos de su trabajo. Corresponde en esta forma a la institución el proporcionar dicha información.”

Grados Espinosa. (1979).

“ Es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la institución, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc.”

Arias Galicia. (1980).

“La inducción es dar toda la información necesaria al nuevo trabajador, y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.”

En general, se puede definir a la inducción “ como un proceso mediante el cual se busca la rápida adaptación del nuevo empleado a la organización, a través de la proporcionar la información pertinente sobre esta y su nuevo trabajo: políticas, derechos, obligaciones, prestaciones, presentación de jefes y compañeros, etc.”

Según Pigors y Myers, un buen programa de inducción debe constar de tres partes:

2.22. 1. **En el departamento de personal.** Se debe dar información introductoria proporcionada por un representante de la organización:

- a) La compañía. Su historia, desarrollo, organización, manejo, se mencionan los departamentos y divisiones de la empresa así como el número actual de empleados, es recomendable mostrar el organigrama. Descripción detallada de los productos o servicios que proporciona y a qué tipo de consumidores va dirigido.
- b) Política de la empresa. Reglas de seguridad, remuneraciones, días y procedimiento de pago, promociones y ascensos, asistencias, faltas y retardos, permisos especiales y bajo qué condiciones se otorgan, horarios de trabajo y de comida, localización de instalaciones como comedor, sanitarios, enfermería, etc., normas internas de trabajo (si se prohíbe fumar, comer, uso de equipo especial, etc.), adiestramiento y capacitación a

los que tiene derecho, prestaciones como aguinaldo, prima vacacional, seguro de vida y/o médico, ayudas especiales para matrimonio, titulación, defunción de parientes, etc.

2.22.2. **En el trabajo.** En el departamento donde trabajará el nuevo empleado, más de esta información será proporcionada por el supervisor.

- a. Introducción a otros supervisores subordinados en el departamento, a cuyas órdenes está el nuevo empleado.
- b. Reglas y reglamentos departamentales, como medidas de seguridad e higiene.
- c. Relación del trabajo del empleado con otros departamentos y facilidades departamentales como lavatorios, casilleros, tableros de boletines, que se proveen a los empleados.
- d. Descripción del trabajo, deberes, estándares, seguridad, horario, rango de salarios, incentivos y métodos para computar el salario, lugar de trabajo, uso de herramientas y/o equipo.
- e. Presentación con sus nuevos compañeros de trabajo así como a jefes inmediatos y personal cercano a él, como el cajero, personal de seguridad, etc.

2.22.3 **Entrevista de continuidad.** Se realiza algunas semanas después del ingreso del nuevo miembro, el encargado de realizarla debe:

- a. Contestar las preguntas que el nuevo empleado haga sobre sus relaciones en la compañía, sus políticas y procedimientos
- b. Repetirle de ser necesario información básica sobre políticas y reglamentos internos.
- c. Verificar el interés del empleado en el ingreso voluntario a actividades o servicios brindados por la empresa.
- d. Llevar al empleado a un recorrido por las instalaciones de la organización, para que este pueda comprender mejor las relaciones de su trabajo y de su departamento en relación a otros.
- e. Verificar el éxito de la colaboración inicial con miras a una mayor mejora o posiblemente a la transferencia a otro trabajo si esto pareciera deseable.

2.22.4 Los beneficios que se encuentran al proporcionar inducción al nuevo personal son:

En cuanto a la empresa:

1. Que el individuo se identifique con la organización y sus procedimientos.
2. Crea una actitud favorable hacia la empresa.
3. Hace que el nuevo empleado se sienta perteneciente al grupo.
4. Se acelera la integración del individuo a su nuevo ambiente laboral.
5. Valora las tareas específicas de su puesto.
6. Acepta la autoridad.
7. Conjunción entre los objetivos personales y organizacionales.
8. Compromiso "moral" con la organización.
9. Alto nivel de identidad con la organización.
10. Si la inducción fue positiva, la reacción del trabajador hacia su organización será de dar su máximo rendimiento, satisfacción, colaboración y cooperación entusiasta.
11. El empleado cumplirá con el reglamento si comprende su importancia.

En cuanto al puesto:

12. Realizará con más facilidad sus labores.
13. Realiza sus tareas con más seguridad.
14. Evita fricciones sobre la forma de desarrollar su trabajo y el exacto cumplimiento de obligaciones.
15. Modifica las actitudes del personal, despertando en ellos sentimientos más favorables con respecto al puesto y a la empresa.
16. Evita interrupciones por preguntas sobre información.
17. Ahorra tiempo en lograr estándares de calidad y cantidad de producción
18. Disminuye el porcentaje de accidentes.
19. Incrementa el porcentaje de aceptación a las normas de higiene y seguridad

El hecho de impartir la inducción no garantiza que se va a lograr todo lo anterior La

inducción debe considerarse como un apoyo para propiciar estos beneficios.

Además, no hay que olvidar que la estructura de estos programas de inducción variarán de una organización a otra y de un puesto a otro dentro de la misma debido a sus contenidos, finalidades, ya que para algunas empresas no dejará de ser la inducción solo un trámite administrativo, para otras, sí se buscará obtener los beneficios que ofrece en la mayor medida posible, ya sea con conferencias, apoyos audiovisuales como proyecciones y diapositivas de la organización, visitas guiadas, proporcionar manuales, o una combinación de todas.

2.23 NUEVAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN

CENTROS DE EVALUACIÓN. (ASSESSMENT CENTER)

Estos centros de evaluación surgieron en Alemania antes de la Segunda Guerra Mundial para fines específicos de reclutamiento de soldados nazis capaces de dirigir a un batallón. El escenario que utilizaban era una maqueta que representaba un campo de batalla, en donde las personas seleccionadas para dirigir un batallón tenían que mover a sus soldados de acuerdo a las instrucciones que se les daban. (Grados, 1992).

Los centros de evaluación actualmente son una técnica utilizada para la selección y desarrollo de personal. Se definen de la siguiente manera:

“Los centros de evaluación es la serie de simulaciones de ejecución individual o grupal a los que se someten una serie de individuos para ser observados por otros previamente entrenados y que mediante un acuerdo entre ellos, señalarán a los más adecuados en función de las dimensiones previamente establecidas para el éxito del puesto de tipo gerencial.” (Gómez R., 1981, tesis UNAM).

Las características necesarias para considerar un centro de evaluación son las siguientes:

- a) Es necesaria una planeación y programación metódicas que tomen en cuenta todas las condiciones para darles formalidad y de este modo garantizar resultados confiables y de aprovechamiento.
- b) Las simulaciones que se utilicen en el Centro deben garantizar la obtención de pautas o patrones conductuales específicos a las actividades de trabajo.
- c) Tales pautas o patrones de conducta se tendrán que definir operacionalmente, de modo que al manejarlas dentro de la evaluación, todos aquellos que se ven involucrados en el

proceso comprendan lo mismo en cuanto a conceptualización.

- d) Los elementos principales son los participantes, los observadores y el administrador.
- e) Tanto el administrador como los observadores, deberán estar altamente capacitados en su actividad.

En la actualidad, estos Centros de Evaluación se han convertido en uno de los *instrumentos de selección y desarrollo administrativo que han crecido con rapidez.*

Estos Centros ponen gran énfasis en las evaluaciones basadas conductualmente. A continuación se mencionan sus características principales.

1. Ninguna habilidad o rasgo que no pueda definirse por medio de observaciones puede tener valor.
2. Ninguna definición de un rasgo que no describa una conducta observable puede tener valor.
3. Las conductas no relacionadas con el trabajo no tienen valor.
4. Los ejercicios que no demanden conductas orientadas hacia el trabajo no tienen valor.
5. Es injusto observar y evaluar a los individuos, excepto en los ejercicios específicos.
6. Los reportes sobre el desempeño del individuo deben contener conductas relevantes como base, en lugar de las conclusiones de los evaluadores relativas a rasgos internos. (Canadizo, J. 1991, tesis UNAM).

SISTEMA DE EVALUACIÓN DE EFECTIVIDAD GERENCIAL MAP

El instrumento de evaluación Map (Managerial Assessment Proficiency), ha sido diseñado para identificar el potencial actual de las personas, para encausar la capacitación y desarrollo de los ejecutivos de la empresa, estableciendo el plan de carrera individual y sucesión gerencial.

El Map se basa en los principios de los centros de evaluación, y sus características principales que lo diferencian de este último es el someter al individuo a una serie de 12 episodios, en los cuáles se le presentan una serie de videos con duración aproximada de 8 horas, en los cuales tendrá que evaluar 12 factores gerenciales y de supervisión ; las respuestas obtenidas por el evaluado son calificadas mediante computadora, el reporte final es proporcionado en una gráfica de barras, donde se obtiene información estadística de una base de datos situada en los Estados Unidos, lo que permite hacer diferentes tipos de comparaciones a nivel mundial sobre las características y estadísticas de cada uno de los factores donde se aplica el instrumento.

Las principales características del Map son las siguientes:

1. Provee a supervisores y gerentes información válida y confiable sobre las fuerzas y debilidades.
2. No necesita un entrenamiento previo por parte de consultores.
3. No requiere el papel del administrador y los observadores del Centro
4. Minimiza los gastos de aplicación al requerir una persona para su administración y calificación, no necesariamente a nivel consultor.
5. Optimiza el tiempo de elaboración del reporte.
6. Se establece un sistema permanente en la organización sin un equipo de consultores internos que lo soporte y administre.
7. Permite el acceso a nivel mundial a datos estadísticos del instrumento.

La empresa que desee este instrumento de medición deberá contar con un equipo de computadora personal del tipo IBM, At xt o compatible, con una capacidad de memoria mínima de 512k; dos drives para diskette, o un drive y disco duro, así como una impresora de 11 por 14 -3/4 pulgadas. (Canalizo J, F. 1991, tesis UNAM).

HURMIS: HUMAN RESOURCES MANAGEMENT INTEGRATED SYSTEM.

Este sistema proporciona lo siguiente:

- Manejo efectivo de cartera de candidatos.
- Aplicación, calificación e interpretación de tests.
- Comparación persona – puesto.

Se basa en la teoría de la personalidad ocupacional, reduce tiempo y costos.

Sus bases de interpretación son:

- Efectividad en la selección.
- Niveles de rotación.
- Competitividad del factor humano.
- Programas de desarrollo acordes a perfiles de alto desempeño.

Los tests HURMIS son:

1. **Personalidad.** A nivel ejecutivo para la calidad en el servicio.
2. **Niveles profesionales.** Análisis críticos y toma de decisiones.
3. **Niveles medios.** Comprensión de tareas:
Métodos y procedimientos.
Pérdidas y ganancias.
4. **Niveles operativos.**
Apego a normas.
Seguimiento de instrucciones,
Verificación de datos.
5. **Habilidades específicas.**
Series diagramáticas.

Razonamiento en tercera dimensión.

Habilidad matemática.

CAPÍTULO 3

ORGANIZACIÓN

En este capítulo se revisarán las características de las organizaciones, porque es importante conocer sus diferentes actividades y estructuras para comprender por qué sus políticas también son diferentes.

3.1 DEFINICIONES DE ORGANIZACIÓN

La palabra organización se deriva del vocablo “organismo”, el cual es una entidad con sus partes integradas de tal manera que su relación con una y otra está gobernada por su relación con el todo.

Terry, (1980) define a la organización como “el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo.”

Hicks (1986), define a la organización en función de cinco hechos comunes a las organizaciones:

1. Una organización siempre incluye a personas. (Hablando de organizaciones explícitamente humanas).
2. Estas personas están involucradas unas con otras en alguna forma, es decir, interactúan.
3. Estas interacciones siempre pueden ser ordenadas o descritas por medio de alguna clase de estructura.
4. Toda persona en la organización tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones. Espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos.

5. Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados compatibles, quizá distintos, pero relacionados con sus objetivos personales.

De esta manera, define a la organización como “un proceso estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar objetivos.”

Grados (1988) nos brinda las siguientes definiciones para justificar que una empresa es una organización:

- ◆ “Organizar es coordinar las actividades humanas que se realizan dentro de una empresa para lograr el mejor aprovechamiento posible de los recursos materiales, técnicos y humanos en el cumplimiento de los fines que a la propia empresa correspondan.”
- ◆ “La organización es un sistema, es decir, un conjunto de elementos (o subsistemas) interdependientes, que desempeñan funciones propias, coordinadas de tal manera que contribuyen en mayor o menor grado al funcionamiento total del sistema, es decir, la organización.”
- ◆ “Se llama organización a un grupo de personas que se reúnen para lograr metas humanas, su éxito depende de su estructuración planificada, de cómo se ocupe de las estructuras que surgen de su planificación y de cómo defina y trabaje para lograr sus metas.”

3.2 Clasificación de las organizaciones.

Existen diversas maneras de clasificar a las organizaciones, pero para los fines de este trabajo utilizaremos la clasificación por sus actividades, así, tenemos tres clases dadas por el Dr Grados.

1. Empresas de Producción.

Estas empresas son las que transforman materias primas en productos terminados, como muebles, refrescos, telas, autos, etc. Mediante su proceso productivo agregan un valor económico a sus productos para obtener utilidades por sus operaciones e inversiones realizadas

2. Empresas de Servicios.

Se dedican a la venta de intangibles o a la prestación de servicios, como las agencias de viaje, consultorios médicos o psicológicos, despachos de abogados o contadores, etc. Su área de mayor relevancia son los recursos humanos, ya que de la inteligencia y de la experiencia laboral de estos depende la fuerza de la empresa.

3. Empresas Comerciales.

Se dedican a la exposición y distribución del producto, es un intermediario entre el fabricante y el consumidor, como una tienda de abarrotes o un autoservicio. Estas empresas tienen transacciones con los fabricantes (proveedores), mediante su departamento de compras, y por la cantidad de compras y condiciones de pago, se puede llegar a acuerdos ventajosos con ellos y así lograr un mejor uso de los recursos de la empresa.

Chiavenato, (1993), clasifica a las empresas de la siguiente manera:

a) *En cuanto a la propiedad.*

- Empresas públicas. Son propiedad del Estado.
Objetivo: Prestar servicios públicos a la comunidad.
- Empresas privadas. Son propiedad de particulares.
Objetivo: Producir bienes o prestar servicios con el fin de obtener lucro para remunerar su capital invertido.

a) *En cuanto al tipo de producción.*

- Primarias o extractivas. Como empresas agrícolas, mineras, petroleras, etc.
Objetivo: Extraer materias primas de la naturaleza.
- Secundarias o de transformación. Empresas productoras de bienes.
Objetivo: Procesar y transformar materias primas en productos acabados.

- Terciarias o prestadoras de servicios. Como comercio, bancos, comunicaciones, etc.

Objetivo: Prestar servicios, ya sea para la comunidad (empresas estatales), o para un determinado mercado con el fin de obtener ganancias, (empresas particulares).

a) *En cuanto al tamaño:*

- Grandes empresas, cuando tienen muchos empleados e instalaciones grandes.
- Medianas empresas, cuando el número de empleados e instalaciones es medio.
- Pequeñas empresas, que pueden dividirse en miniempresas y microempresas, cuando tienen pocos empleados e instalaciones pequeñas.

Terry (1980), y H. Hicks (1986), clasifican a las organizaciones en **formales e informales**, dependiendo del grado hasta el cual estén estructuradas.

Organización Formal:

Una organización formal es la constituida por una sanción oficial para lograr objetivos determinados. En ocasiones se le cita como una jerarquía de puestos y tareas.

Existen cuatro componentes básicos en este tipo de organización:

- 1) El trabajo es dividido.
- 2) Las personas que son asignadas y ejecutan esta división del trabajo.
- 3) El ambiente donde se ejecuta el trabajo.
- 4) Las relaciones entre las personas o las unidades trabajo – personas.

El trabajo se divide por las siguientes razones:

1. El trabajo es demasiado para que lo ejecute una sola persona.

2. La distribución del trabajo hace que sea necesario dividirlo.
3. El deseo de lograr las ventajas de la especialización del trabajo necesita que las tareas asignadas sólo necesiten las habilidades especializadas del personal. Sin embargo, la especialización no se puede hacer en cada situación, pues se puede malograr el interés del empleado, su satisfacción en el trabajo u su voluntad de hacer.

Una organización formal tiene una estructura bien definida que puede describir sus relaciones de autoridad, razón y responsabilidad. Estas organizaciones tienen puestos claramente específicos para cada miembro. El status, prestigio, sueldo, rango están bien ordenados y controlados.

Las organizaciones formales son durables y están planeadas. Debido a su énfasis en el orden son relativamente inflexibles.

Organización Informal.

Son aquellas organizaciones que están libremente organizadas, mal definidas, son flexibles y espontáneas. La calidad de miembro de estas organizaciones se gana conciente o inconscientemente, y es difícil determinar el momento en que una persona se convierte en miembro.

Las organizaciones informales pueden convertirse en formales cuando las relaciones y actividades son definidas y estructuradas. En forma similar, las organizaciones formales se convierten en informales si no se cumplen las relaciones definidas y estructuradas y son reemplazadas por nuevas relaciones no específicas ni controladas.

Hicks (1986) también clasifica a las organizaciones de acuerdo con su objetivo principal:

1. *Organizaciones de servicio.* Que están dispuestas a ayudar a las personas.
2. *Organizaciones económicas.* Proporcionan bienes y servicios a cambio de remuneraciones económicas.
3. *Organizaciones religiosas.* Se ocupan de las necesidades espirituales de sus miembros
4. *Sociedades protectoras.* Protegen a las personas contra daños.
5. *Organizaciones gubernamentales.* Satisfacen las necesidades de orden y continuidad.
6. *Organizaciones sociales.* Sirven a las necesidades de establecer contactos entre las personas, para identificación y apoyo mutuo.

3.3 ELEMENTOS QUE FORMAN UNA EMPRESA.

Como ya se mencionó en las definiciones, la organización es un sistema donde interactúan otros subsistemas para alcanzar objetivos, ahora se revisarán estos elementos.

Reyes Ponce (1990), define tres clases de elementos:

A. *Bienes materiales.*

- a) Edificios, instalaciones, maquinaria, equipo e instrumentos de trabajo.
- b) Materias primas, materias auxiliares, y productos terminados.
- c) Capital. Constituido por valores, acciones, etc.

A. *Elemento núcleo: las personas.*

- a) Obreros. Su trabajo es predominantemente manual.
- b) Empleados. Su trabajo es de categoría más intelectual.
- c) Supervisores. Su misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes establecidas. Su característica es el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- d) Técnicos. Son las personas que con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear

nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

- e) Altos ejecutivos. Son aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- f) Directores. Su función básica es fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

A. *Sistemas.*

- a) Sistemas de producción, como fórmulas, patentes, métodos, etc.
- b) Sistemas de ventas, como autoservicio, venta domicilio, etc.
- c) Sistemas de finanzas. Son las distintas combinaciones de capital propio y prestado.
- d) Sistemas de organización y administración. Consisten en la forma en que debe estar estructurada la empresa, como su separación de funciones, su número de niveles jerárquico, el grado de centralización o descentralización, etc.

A su vez, Davis (1991) describe los siguientes elementos que componen a la organización:

Personas. Constituyen el sistema social interno de las organizaciones, que están compuestas por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños. Estos grupos son dinámicos, se constituyen, cambian y dispersan. Las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no ésta para servir a las organizaciones.

Estructura. Define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades de una organización. Hay gerentes y empleados, contadores, ensambladores, etc. La estructura se relaciona con el poder y los deberes.

Tecnología. Proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeñan.

Medio. Todas las organizaciones operan en un determinado entorno externo. Una organización no

Medio. Todas las organizaciones operan en un determinado entorno externo. Una organización no existe por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor (suprasistema), que comprende otros múltiples elementos, como el gobierno, la familia y otras organizaciones, todas las cuales se influyen entre sí e integran un sistema complejo que se convierte en el “estilo de vida” de un grupo humano. Organizaciones particulares como la escuela o una fábrica no pueden sustraerse de la influencia de su entorno externo, ya que este afecta las actividades individuales y las condiciones laborales, además de proveer la competencia por recursos y poder.

En cuanto a la situación actual en México acerca de las organizaciones, se encontraron los siguientes datos del INEGI del año de 1993.

SECTOR	UNIDADES ECONÓMICAS	PERSONAL OCUPADO	PORCENTAJE %
Minería y extracción de petróleo	3176	104. 076	0.7
Manufactura	334,133	3, 444, 518	24.5
Electricidad	37	106, 408	0.8
Comercio	1, 418, 706	3, 588, 144	25.5
Servicios Financieros	2, 375	264, 051	1.9
Transportes y comunicaciones	22, 011	511, 443	3.6
Servicios privados	758, 417	2, 931, 777	20.8
Servicios gubernamentales	211, 558	3, 129, 174	22.2

Como puede observarse, las empresas que ocupan más personal son:

1. Comercio (25.5%)
 2. Manufacturera (24.5%)
 3. Servicios gubernamentales (22.2%)
 4. Servicios privados (20.8%)
- TOTAL..... 93%

CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA

4.1 JUSTIFICACIÓN:

Esta investigación tiene la finalidad de recabar información acerca de las técnicas y procesos de reclutamiento y selección de personal utilizadas en la actualidad en las organizaciones y así dar a conocer tanto a estudiantes como profesionistas de psicología y áreas afines, los posibles problemas, alcances y limitaciones a los que se pueden enfrentar en este campo de trabajo.

4.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

En el presente trabajo, se recopiló información acerca de las funciones del psicólogo en las organizaciones, en cuanto al reclutamiento y selección de personal, ya que es una de las áreas donde más actúa el psicólogo, además de la trascendencia de este proceso en sí, ya que se le reconoce como *el punto de partida para la calidad y desarrollo humano y organizacional*.

La diversidad de técnicas, medios, fuentes, etc., que conllevan estos procesos implican la necesidad de conocer sus características para que al momento de acudir a ellos se tengan presentes sus ventajas y desventajas que podrían tener en un caso específico.

4.3 OBJETIVOS:

- ◆ Identificar las técnicas de reclutamiento y selección de personal más utilizadas actualmente en organizaciones de diferentes giros.
- ◆ Mostrar el campo de acción del psicólogo laboral, en el ámbito de reclutamiento y selección de personal.
- ◆ Identificar los retos que tiene el psicólogo industrial en el campo de trabajo en relación con las técnicas utilizadas actualmente en las organizaciones para el reclutamiento y selección de

personal.

4.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

La presente se trata de una investigación exploratoria, descriptiva, de campo, no experimental, debido a que se pretende determinar y describir lo que sucede en algunas organizaciones en cuanto a las técnicas de reclutamiento y selección de personal que utilizan. Así mismo, no es de carácter experimental puesto que no se manipularán variables. Debido a que estos datos se recolectaron en un tiempo único, esta investigación es *transversal* porque además su propósito es describir y analizar un fenómeno que ocurre en un momento dado

Los datos recopilados son de carácter descriptivo donde se muestra la situación actual referente al uso de técnicas de reclutamiento y selección de personal, así como identificar las actividades que desempeña el psicólogo laboral dentro de estas organizaciones.

4.5 SUJETOS

La muestra consta de 20 sujetos cuyo único requisito fue el que laboraran en el campo de reclutamiento y selección de personal.

4.6 TIPO DE MUESTRA:

Se utilizó una muestra *intencional*, porque se seleccionaron a partir de una lista de 35 miembros pertenecientes a la Sociedad de Psicología Aplicada que actualmente trabajan en actividades de reclutamiento y selección de personal. Del total de esa población, sólo se pudo acudir con 20 de ellos.

4.7 INSTRUMENTO:

Se elaboró un cuestionario expofeso para recolectar los datos; y para lo cual se siguió una metodología con el fin de que el cuestionario fuera confiable y válido para su propósito. Por lo que se procedió a elaborar un primer cuestionario que abordara las áreas que más adelante se presentarán, para que posteriormente dicho cuestionario fuera juzgado por 6 jueces, los cuales fueron expertos en el tema. Una vez que se obtuvo el acuerdo interjueces, se procedió a aplicar el instrumento a un grupo de 20 sujetos de los cuales 5 pertenecían a la Sociedad mencionada y el resto fueron contactados en un diplomado que se realizó en la misma los cuales pertenecían a otras instituciones, aunque desempeñaban estas actividades. Con los datos obtenidos en este piloteo, se procedió a analizar el contenido, obteniendo ítems para cerrar las preguntas abiertas y sugerencias en cuanto al orden de presentación de los mismos.

El cuestionario piloto (anexo 1) constó de 17 reactivos que tenían los siguientes objetivos:

Reactivo 1.

Pretende identificar las causas por las que surgen vacantes dentro de las organizaciones, debido a que es ahí donde se inicia todo el proceso que es motivo de esta investigación.

Reactivos 2 y 3.

Con ellos se pretende identificar la profesiones de las personas encargadas del reclutamiento y selección de personal, los cuales se consideran de manera separada partiendo de la suposición de que no solo puede una persona ocuparse de ambos, sino que puede ser una por cada proceso. Con estos datos se pretende detectar las profesiones afines que también pudiesen desempeñar estas actividades además de los psicólogos.

Reactivos 4 y 5.

Su objetivo es detectar los conocimientos que demandan las organizaciones para los encargados de estas actividades. También se consideraron por separado para establecerlas concretamente.

Reactivo 6.

Pretende mostrar el alcance de desempeño del psicólogo dentro de las organizaciones, tanto el número de ellos que labora, así como los cargos y niveles que ocupa dentro de las mismas.

Reactivo 7.

Su propósito es identificar los medios a los que se recurren para el reclutamiento de personal, mostrando la diversidad y las razones por las que se recurre a algunos de ellos. Se analizará cuáles son los medios que se utilizan con mayor frecuencia y sus ventajas.

Reactivos 8, 9, 10, 11 y 12.

Su objetivo es obtener información acerca del proceso de la entrevista como parte importante dentro de la selección de personal, desde la entrevista inicial (reactivo 8) y la de selección (reactivo 9), hasta las áreas que abarca cada una, a cuáles se les brinda mayor importancia y por qué. Del mismo modo se indaga en la preparación de la misma (reactivo 11) y se concluye con la consideración de la comunicación no verbal dentro de la misma por parte del entrevistado (reactivo 12), esto con la finalidad de detectar mayor entrenamiento profesional por parte del encargado de realizar la entrevista.

Reactivos 13 y 14.

Su objetivo es identificar las pruebas psicológicas utilizadas actualmente en las organizaciones para seleccionar personal, diferenciando su aplicación en los tres diferentes niveles. Además se detectará el uso de otros métodos como el assessment center, Hurmis, etc.

Reactivo 15.

Su objetivo es determinar las razones por las que se aplica el estudio socioeconómico como parte del proceso de selección.

Reactivo 16.

Pretende identificar las razones por las que se aplica examen médico como parte del

proceso de selección.

Reactivo 17.

Su propósito es identificar los medios y contenidos del proceso de inducción, así como las razones de darse como parte del proceso de selección.

En una segunda etapa se procedió a integrar el cuestionario definitivo, acudiendo nuevamente a 8 expertos que conocían el proceso de reclutamiento y selección de personal para que dieran su opinión, donde dicho instrumento fue modificado de preguntas abiertas a cerradas, y se cambió el orden de presentación de algunos ítems. (Anexo 2)

El cuestionario definitivo abarca las siguientes áreas:

1. Campo de trabajo del psicólogo dentro de las organizaciones.
2. Preparación y características de las personas encargadas de las actividades de reclutamiento y selección de personal.
3. Medios y fuentes utilizados en el reclutamiento de personal.
4. Contenido y planeación de la entrevista inicial y de selección.
5. Comunicación no verbal en la entrevista de selección.
6. Pruebas psicométricas utilizadas en estas organizaciones indicando el nivel al que se aplican.
7. Aplicación de la encuesta socioeconómica como parte del proceso de selección. (Motivos)
8. Aplicación del examen médico como parte del proceso de selección. (Ventajas)
9. Impartición, contenido e importancia de la inducción como parte del proceso de selección.

Lo que primeramente se modificó, fue el orden de los ítems, quedando en los primeros lugares los relacionados con la obtención de la información acerca del número de psicólogos laborando en las organizaciones, así como las actividades que desempeñan, posteriormente, se preguntaba la profesión de las personas encargadas del reclutamiento y selección de personal respectivamente, para después pasar a los conocimientos que se consideran deben tener estas personas, pero a diferencia del cuestionario piloto. En algunos ítems de opción se deben jerarquizar dichos conocimientos a partir del más importante y no solo señalarlo, para de esta

manera apreciar cuales son los aspectos más importantes en relación a otros.

4.8 PROCEDIMIENTO.

Se contactó a los sujetos vía telefónica, explicando el propósito de la investigación ,y se concertaba una cita para ir a aplicar el cuestionario.

La administración del cuestionario se hizo de manera individual, como entrevista, ya que si se aplicaba de manera autoadministrada se volvía impersonal y tediosa tanto para encuestado como para el encuestador (esto se observó en el piloteo).

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS DE RESULTADOS, CONCLUSIONES Y COMENTARIOS

5.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se obtuvieron datos de 20 psicólogos que laboran en actividades de reclutamiento y selección de personal en organizaciones distribuidas en los siguientes ramos:

Servicios	11
Producción	5
Comercial	4

Todas estas organizaciones pertenecen al Sector Privado.

Se acudió personalmente con ellos a estas organizaciones, donde se les aplicó el cuestionario.

A continuación se analizan los datos obtenidos en cada uno de los reactivos que componen el instrumento, adjuntando posteriormente las opiniones y conclusiones obtenidas en las entrevistas, para facilitar la comprensión de lo hallado.

TABLA 1

Rotación del personal	90%
Apertura de nuevas sucursales	20%
Creación de nuevos puestos	15%
Promoción de personal	10%
Contratación eventual por incremento de producción	5%

Principales causas de surgimiento de vacantes en estas organizaciones.

Ahora se analizarán cada una de estas causas:

Rotación: Esta fue la causa principal de que surjan vacantes en las organizaciones.

Apertura de nuevas sucursales. Esto sucede cuando una organización decide expandirse creando nuevos establecimientos, para los cuales necesita personal.

Creación de nuevos puestos. Este caso no es muy frecuente, se refiere, como lo indica su nombre, a el surgimiento de nuevos puestos de trabajo.

Promoción de personal. Se refiere a cambiar de puesto a personal de la propia empresa, ya sea para que ocupe un puesto superior o igual al que ocupaba actualmente.

Con los datos obtenidos en este reactivo, se observó que varían las causas por las que una organización tiene que acudir al proceso de reclutamiento para cubrir las vacantes y es importante conocer sus orígenes para prevenirlas dada la importancia de contar con el personal necesario para el buen desempeño de las actividades de la organización.

TABLA 2

Psicólogo	90%
Administrador de empresas	5%
Bachillerato concluido	5%

Profesión de las personas encargadas del reclutamiento de personal.

Si bien el porcentaje de psicólogos encargados de esta actividad es muy alto, no hay que olvidar que la muestra se escogió a partir de miembros pertenecientes a una sociedad de psicólogos. Sin embargo, hay que resaltar el hecho de que son varios los psicólogos que se laboran en esta actividad.

TABLA 3

Psicólogo	75%
Varía	
• Supervisor del área donde surge la vacante.	10%
• Jefe del departamento donde surge la vacante.	10%
Administrador de empresas	5%

Profesión de las personas encargadas de la selección de personal en las organizaciones contempladas en este estudio.

Se encuentra un alto porcentaje de psicólogos encargados de esta actividad en estas organizaciones, sin embargo, se observa que el porcentaje es menor que en la actividad de reclutamiento. El 20 % que se indica, se refiere a que una vez concluido el proceso de reclutamiento, es decir, que se tienen a los candidatos que reúnen los requisitos mínimos necesarios para un puesto específico, es el encargado del departamento o sección donde se originó la vacante quien realiza el proceso de selección. Por eso varía la profesión de la persona encargada de la selección del personal.

TABLA 4

Manejo de fuentes y medios de reclutamiento	100%
Experiencia en esta actividad	50%
Manejo de entrevista	15%
Dinamismo	10%
Facilidad en las relaciones humanas	10%

Conocimientos necesarios para realizar el reclutamiento de personal.

Puede apreciarse que en todas estas organizaciones se exige el conocimiento y manejo de las diversas fuentes y medios que se utilizan para el reclutamiento de personal, por lo que está presente la necesidad de prepararse académicamente en estos aspectos.

TABLA 5

Manejo de entrevista	100%
Facilidad de palabra	100%
Manejo de pruebas psicométricas	95%
Observación de conductas	80%
Integración de baterías psicológicas	80%
Creatividad	25%
Facilidad en relaciones interpersonales	15%
Extroversión	15%
Dinamismo	15%
Conocimientos teóricos firmes	15%

Conocimientos necesarios para realizar la selección de personal.

Como puede observarse, el manejo de entrevista y la facilidad de palabra están estrechamente relacionados, porque no puede llevarse a cabo una buena entrevista si no se tiene facilidad de expresión y como se revisó en el apartado de entrevista, esta es una herramienta sumamente utilizada para la selección de personal porque es en ella donde se obtiene la mayor cantidad de información acerca del candidato junto con la observación de la conducta. Otro conocimiento de importancia que se encontró fue el manejo de pruebas psicométricas, es decir, su aplicación, calificación e interpretación, esto va relacionado con la integración de baterías, ya que una vez obtenidos los resultados de las pruebas pertinentes, se debe integrar esa información para relacionarla con las características requeridas en el puesto.

TABLA 6

Reclutamiento y selección de personal	50%
Capacitación de personal	35%
Gerencia de recursos humanos	15%

Cargos de los psicólogos laborando dentro de las organizaciones.

Se encontró que en promedio se encuentran de 2 a 4 psicólogos laborando en estas 20 organizaciones, los cuales desempeñan los cargos ya mencionados.

TABLA 7

Periódico	60%
Intercambio de cartera	85%
Escuelas y universidades	70%
Bolsas de trabajo	55%
Promoción	50%
Cartera interna	50%
Agencias de colocación	20%
Ferías de reclutamiento	15%
Internet	10%
Radio	10%
Anuncios en la puerta	5%

Datos obtenidos en cuanto a las fuentes y medios de reclutamiento de personal más utilizados por estas organizaciones.

Periódico. Este es un medio muy utilizado para reclutar personal por su efectividad, ya que tiene una gran distribución y es común que la gente acuda a él cuando busca empleo.

Intercambio de cartera. Esta es una fuente muy común y efectiva a la que las organizaciones recurren con frecuencia. Existen las llamadas “juntas de intercambio” a las que acuden las personas encargadas del reclutamiento de personal, generalmente pertenecientes a organizaciones del mismo ramo, llevando las solicitudes de personas que acudieron anteriormente a su organización y que no fueron contratadas ya sea porque no cubrían los requisitos mínimos solicitados, o bien, porque ya estaba cubierta la vacante.

Escuelas y universidades. Esta es otra fuente para buscar personal de manera efectiva y económica, sobre todo cuando se requiere personal que trabaje medio tiempo o cuando no se requiere experiencia.

Bolsas de trabajo. Esta es también una fuente económica y eficiente de reunir candidatos. Las más comunes a las que acuden estas organizaciones son las de las delegaciones y la de las escuelas.

Promoción. En el capítulo 1 se presentaron las ventajas y desventajas del reclutamiento interno.

Cartera interna. Esto se refiere tanto a acudir a las solicitudes ya obtenidas, donde se puede buscar a alguien que pueda cubrir el puesto.

Agencias de colocación. Fue muy bajo el porcentaje de empresas que acude a este medio, debido a que implica costos tanto para la empresa que solicita como para los solicitantes, porque si alguien quiere ser boletinado, se le cobra el 10% del salario que desea percibir, y a la empresa se le cobra un porcentaje de lo que va a pagar a esa persona si se le encuentra.

Ferias de reclutamiento. Esta es una fuente económica porque las organizan los municipio o delegaciones, incluso organizaciones, sólo que no se efectúan con dos

organizaciones de la frecuencia.

Radio. Aunque este medio tiene una gran difusión y alcance, su costo es muy alto y por eso no se utiliza.

Internet. Actualmente está abarcando un gran campo este medio, son ya muchas las personas que cuentan con este medio de información. Sin embargo, en los datos se encontró que solo dos de las organizaciones de la muestra lo utilizan.

Anuncios en la puerta. Es un medio económico pero poco efectivo por su corto alcance de llegar a un gran número de personas.

Con los resultados anteriores se observa que aunque existe una gran diversidad de medios y fuentes a los que se puede acudir para reclutar personal, es importante tomar en cuenta aspectos como la economía y alcance de los mismos para tomar la decisión correcta de a cuál o cuáles acudir para reunir nuestros candidatos en suficiente cantidad y poco tiempo.

TABLA 8

General	100%
Laboral	90%
Escolar	85%
Familiar	80%
No contestaron	15%

Datos que abarca la entrevista inicial.

En todas estas entrevistas consideran los *datos generales* del candidato como edad, estado civil, domicilio, etc., ya que estos datos son indicadores muy importantes porque desde aquí se puede decidir rechazar a un candidato por no contar con ciertos requisitos.

Los datos sobre los *trabajos anteriores* también son tomados en cuenta en estas entrevistas, aspectos como la experiencia y motivos de salida de esos empleos también son indicadores importantes para continuar o no con el proceso de selección.

También se indagan aspectos sobre la *formación y trayectoria académica* del candidato tales como el nombre de las escuelas a las que asistió, así como la duración de su estancia en cada nivel educativo.

El área *familiar* también es considerada porque como se presentó en la sección de la entrevista, da mucha información sobre el candidato.

La entrevista inicial es un filtro, para descartar candidatos que no cumplan con ciertas expectativas o requisitos para el puesto. Los candidatos que los cubran exitosamente son citados para continuar con el proceso de selección.

TABLA 9

General	100%
Laboral	100%
Escolar	95%
Familiar	95%
Escolar	95%
Metas	65%
Pasatiempos	60%
Autoconcepto	55%
Salud	50%
Expectativas	30%
Conocimientos teóricos	5%
Datos socioeconómicos	5%

Áreas que abarca la entrevista de selección

TABLA 10

Laboral	100%
Escolar	75%
Familiar	50%
Expectativas	10%

Áreas que mayor importancia dentro de la entrevista de selección

Puede observarse la importancia atribuida a estas áreas, especialmente la laboral, porque, es muy importante corroborar que el candidato cuente con los requisitos mínimos necesarios para ocupar el puesto, tales como experiencia y conocimientos teóricos o técnicos, así como la trayectoria laboral del candidato: puestos ocupados, responsabilidades, motivos de salida, etc., que son indicadores y predictores de su futuro desempeño en la organización.

Es así como se confirma que la entrevista es un instrumento muy valioso para obtener información acerca de los candidatos, y obtener indicadores para su selección, porque obtiene datos sobre sus características personales, capacidades laborales, etc., aunque su contenido y estructura variará de acuerdo con las políticas de la organización, con las características del puesto, con la preparación de la persona encargada de aplicarla, etc.

TABLA 11

Revisar Solicitud	100%
Estructurar una guía previa	50%
Determinar objetivos	50%
Determinar su duración	30%
Determinar lugar	30%
Evitar interrupciones	30%

Aspectos que se consideran en la planeación de la entrevista.

Un aspecto toman en cuenta el total de sujetos que componen esta muestra, es el de revisar previamente la solicitud del candidato a entrevistar, para posteriormente establecer los demás aspectos como objetivos, para lo cual se basa en una guía. El determinar el lugar implica el cuidar el ambiente, es decir, que el entrevistado esté libre de distractores y confortable para la entrevista.

Estos son los aspectos que toman en cuentas las personas que conforman la muestra y se dedican a esta actividad. Esto no quiere decir que sea la mejor y única manera, esto depende de la experiencia y preparación del entrevistador.

TABLA 12

Presentación personal	90%
Gestos	75%
Posturas	75%
Silencios	5%

Aspectos que se consideran en la comunicación no verbal de los entrevistados.

Enseguida se explican las razones por las que se considera esta información:

- ◆ **Presentación personal.** Se refiere a la manera en que se presenta el candidato a la entrevista, es decir, su vestimenta y arreglo personal.
- ◆ **Gestos y postura.** Se refieren a las expresiones faciales y movimientos corporales que hacen los candidatos a lo largo de la entrevista.
- ◆ **Silencios.** Sólo un entrevistado indicó esta comunicación no verbal.

TABLA 13

PRUEBA	OPERATIVO	MANDOS MEDIOS	EJECUTIVO
Army Beta	11		
Army Beta II	11		
Machover	10		
WAIS	1	10	10
16 PF		9	9
MOSS		9	
Cleaver		7	9
Dominós		8	8
Wonderlick		8	8
Barsit	8		
HTP	7	7	7
Lüsher		6	6
Raven		6	
FIS		5	5
Kuder		5	5
FIGS		5	4
Terman			5
DAT	4	4	
Meili		4	
Otis EM	1	4	
Herrera y Montes		3	
MMPI		2	2
Otis Gamma	2	2	
TAT	1	2	
Bender	2		
PIV		1	1
Hereford		1	

Datos acerca de cuáles son las pruebas que más se utilizan actualmente en las organizaciones estudiadas, así como los niveles a los que se aplican.

TABLA 14

Eficacia	90%
Están establecidas por la empresa	85%
Son de fácil manejo	85%

Razones por las que se utilizan las pruebas mencionadas en la tabla 13.

Respecto a la tabla anterior, se hacen algunas observaciones pertinentes: (las siguientes críticas se presentan por orden alfabético de las pruebas referidas:

- En las pruebas **Army Beta**, se observa que se utiliza la primera versión aún cuando ya existe la prueba revisada (Beta II).
- En el test **WAIS** se observa que en una organización se aplica a nivel operativo, siendo esto un error debido a que esta es una prueba muy costosa en cuanto a aplicación, calificación e interpretación, es una prueba muy completa, pero hay que tener cuidado para no cometer este error.
- El test **Dominós** tiene una frecuencia de aplicación no muy alta, sin embargo, esta prueba no es aconsejable debido a que carece de validez. Esta afirmación es respaldada por los anuarios conocidos como **Buros**, que son anuarios donde se presentan las pruebas más utilizadas en educación, psicología e industria, donde a partir de 1978 ya no aparece esta prueba debido a su falta de validez (Buros, 1978). Por lo anterior, sería conveniente una mejor revisión antes de aplicar este instrumento en una batería.
- El test de intereses de **Herrera y Montes** presenta muy baja frecuencia de aplicación, esto se debe a que este test fue creado con solo fines de investigación, sin embargo, se observa que hay algunos que lo aplican en la industria.
- El test **MMPI** es utilizado en algunas de estas organizaciones, aunque ninguna manifestó que se tratara del MMPI revisado o automatizado que ya se utilizan actualmente.
- Se encontró que en una organización se aplica el test **TAT** a nivel operativo, lo cual presenta contras similares a los que se discutían en la prueba WAIS, ya que se trata de un test proyectivo que requiere mucho tiempo de aplicación e interpretación, y hay que observar que este nivel no requiere un estudio tan profundo de la personalidad como en los niveles medios y ejecutivos.

En base a los datos obtenidos en la tabla anterior y con los comentarios de estas últimas pruebas, se hace énfasis en la importancia de conocer las características de dichos tests antes de aplicarlos para que realmente cumplan con su propósito en una situación dada.

En cuanto a el uso de otras modalidades en la selección de personal, sólo en 2 de las organizaciones que conforman la muestra se encontró que utilizan *Human Side* y *Assessment Center* por ser consideradas como técnicas muy objetivas para la selección de personal, ya que se aprecian las capacidades de los candidatos en el desempeño del trabajo que van a solicitar.

TABLA 15

Corroborar información obtenida a lo largo del proceso de selección, principalmente en entrevistas y solicitud.	90%
Identificar el modo de vida del candidato	85%

Aplicación de encuesta socioeconómica a los candidatos.

El 90% de las organizaciones que conforman la muestra sí aplican encuesta socioeconómica a los candidatos, y lo hacen con las finalidades que se presentan en la tabla 15.

Lo anterior corresponde a lo ya revisado en el apartado referente a encuesta socioeconómica, donde se vio la importancia de esta información.

TABLA 16

Conocer el estado general de salud del aspirante	70%
Prevenir enfermedades profesionales	50%
Prevenir que ingresen empleadas embarazadas	50%
Prevenir enfermedades contagiosas	30%

Justificaciones para la aplicación de examen médico a los candidatos.

El examen médico confirma el estado de salud con que ingresan los nuevos empleados. En estas organizaciones se encontró que 13 de ellas sí lo aplican, y lo hacen por las razones enumeradas en la tabla 16.

Al conocer el estado general de salud de la persona a través del examen médico, se puede detectar si padece alguna enfermedad que ponga en riesgo su salud dentro del trabajo y la salud de los demás.

TABLA 17

Conferencias
Medios audiovisuales
Visitas guiadas
Folletos y manuales

Mecanismos de inducción al personal de nuevo ingreso

Todas las organizaciones que conforman la muestra dan inducción a su nuevo personal. Los medios que más utilizan para impartirla se muestran en la tabla 17 por orden de eficacia.

Se observa que esta tabla presenta a la vez el orden en que se imparte la inducción, es decir, después de dar la plática y mostrar proyecciones, se procede a recorrer las instalaciones. Los folletos y manuales se utilizan para reforzar lo impartido y así el trabajador puede acudir a estos medios impresos cuando quiera consultar algo

En cuanto a las razones por las que se imparte la inducción, se encontró que se realiza con el fin principal de *facilitar la adaptación del nuevo empleado a su trabajo*

TABLA 18

Normas y políticas de la empresa
Derechos y obligaciones de los trabajadores
Actividades de la empresa
Ubicación de las instalaciones de la empresa
Presentación del jefe
Presentación de los compañeros
Historia de la empresa
Filosofía de la empresa

Información contenida en los cursos de inducción.

Respecto al contenido de la inducción, la información a la que más importancia se les da en estas organizaciones se muestra en la tabla 18.

Recordemos que este orden es por su importancia y no por el orden de su impartición, además, este orden lo estableció el 85% de las organizaciones que conforman la muestra, así que no hay que pasar por alto que el orden varía dependiendo de la importancia que le de el encargado o la política de la empresa a cada aspecto, no queriendo decir esto que se puede prescindir de alguno de ellos ya que en su totalidad cumplen su función.

Además, hay que observar que estos puntos solo cubren lo referente a la inducción a la empresa y no al puesto, porque son aspectos diferentes.

CONCLUSIONES

En base a lo encontrado en esta investigación podemos concluir los siguientes puntos:

- ◆ Se identificaron en algunas organizaciones, las técnicas y herramientas que se utilizan para el reclutamiento y selección de personal, mostrando los alcances y herramientas con que contamos los egresados de nuestra Facultad en esta área.
- ◆ Se observó que el campo de acción del psicólogo laboral dentro de la organización es amplio, ya que abarca desde actividades auxiliares hasta de jefatura y gerencia, así como se observa su presencia en todas estas organizaciones que conformaron la muestra y pertenecen a diferentes ramas.
- ◆ El psicólogo prevalece en la realización de actividades de reclutamiento y selección de personal sobre las otras profesiones que también desempeñan estas mismas.
- ◆ Además de la preparación académica, se debe contar con características personales específicas para desempeñar eficientemente estas actividades, como dinamismo, extroversión y creatividad.
- ◆ Si bien son varias las causas de que se originen vacantes dentro de las organizaciones hay algunas más frecuentes y a su vez con diversas causas como la rotación, por lo que se debe tener identificadas estas razones para prevenirlas, debido al alto costo que implica el cubrir una vacante, en cuanto a tiempo y dinero, como se observó a lo largo de todo este trabajo.
- ◆ Se debe tener cuidado al elegir los medios y fuentes adecuados para realizar eficientemente el reclutamiento, por la importancia que tiene el reunir a un número ideal de personas con las características específicas que se necesitan para un buen proceso de selección de entre los mismos, ya que si no se recluta bien, se puede atraer gente que no tenga las características mínimas necesarias y esto alarga el tiempo y los costos de este proceso, porque además de estos gastos, están los que se originan por el puesto vacante.
- ◆ De las áreas de la entrevista, se le da mayor importancia al área laboral con todo lo que

implica. Sin embargo, cualquier anomalía en cualquier otra área, puede ocasionar que se descarte al candidato.

- ◆ Es muy importante realizar una buena entrevista ya que brinda mucha información sobre el candidato, por eso se debe contar con su debida preparación teórica y práctica. Aunque sería un error basarse únicamente en estos datos y pasar por alto o no integrar los obtenidos en otras fuentes como las pruebas y las referencias.
- ◆ Aunque existe una gran variedad de pruebas psicométricas, su adecuada aplicación puede ser obstaculizada por el establecimiento de baterías en las empresas sin dar oportunidad a aplicar otras. O bien, su desconocimiento puede llevar a su mal aplicación, como se observó en algunas pruebas utilizadas en niveles inadecuados. Por eso, es importante actualizarse y conocer sus ventajas y desventajas de cada una de ellas para evitar altos costos monetarios y de tiempo, para evitar que se prolongue demasiado el proceso de selección y sus respectivas consecuencias ya mencionadas.
- ◆ Se reconoce la importancia de la inducción como un proceso para facilitar la adaptación del trabajador a su nuevo ambiente de trabajo y obtener los beneficios implícitos que conlleva. Esta inducción se imparte por diversos medios y la importancia de los aspectos que abarca está determinada por las políticas de la empresa, aunque no se debe olvidar que todos estos contenidos en su conjunto cumplen su propósito.
- ◆ El proceso de reclutamiento y selección de personal que se origina cuando existe una o más vacantes dentro de una organización, es un proceso largo y costoso en cuanto a tiempo y dinero, y es importante que el personal encargado de estas actividades esté bien preparado para que lo realice de la mejor manera posible y encontrar al mejor candidato para ocupar el puesto o puestos, ya que de esto depende colocar a la persona indicada y capaz para que desempeñe bien su trabajo para su propio beneficio y el de la empresa.

COMENTARIOS ADICIONALES

En este apartado se presentan comentarios que hicieron algunos de los sujetos entrevistados, los cuales expresaron su propia experiencia en ciertos aspectos tratados en este cuestionario:

⇒ *Rotación*

“ Esta causa tiene diversos orígenes, una de las causas principales de que los trabajadores se vayan es el ofrecimiento de más salario por parte de otras organizaciones del mismo ramo. Esto ocurre principalmente en organizaciones que capacitan y especializan a su personal, de tal manera que a las otras organizaciones les conviene llevarse ese personal porque ya no invierte tiempo y dinero en su preparación. Otra causa de rotación aunque menos frecuente, es el traslado de su personal a otras sucursales, esto origina una vacante en la sucursal de donde se envía.”

⇒ *Apertura de nuevas sucursales.*

Esto es frecuente en las organizaciones comerciales como tiendas de autoservicio, aunque también se aplica a las organizaciones de servicios como restaurantes, y en las de producción, ya que si aumenta su demanda, la empresa tiene que abrir más establecimientos para cubrir la demanda de sus productos.

⇒ *Creación de nuevos puestos.*

De acuerdo con la información obtenida en algunas de estas organizaciones, este caso se presenta por ejemplo, en el caso de empresas de producción, “cuando llega una nueva máquina o sistema de trabajo con el que no se contaba, nace la necesidad de crear un nuevo puesto o traer a un especialista con el que no se contaba antes de la llegada de esta máquina o sistema para que se encargue de él.”

⇒ *Promoción*

“Más que causa de vacante, es una fuente para cubrirla.” Fue así como lo señalaron algunas de las personas entrevistadas. Sin embargo, se citó como causa de vacante porque precisamente al cubrirse un puesto, queda vacante el de la persona que lo ocupó.

⇒ *Contratación eventual por incremento de producción.*

Aunque su frecuencia en este estudio fue muy baja, es una causa muy importante. “Esto se observa en temporadas especiales para el comercio y consumo de artículo en fechas y temporadas especiales como en navidad, donde las organizaciones de producción de ciertos artículos “ Se contrata personal temporalmente para cubrir esa demanda, o bien, en organizaciones comerciales como en tiendas departamentales, tienen que contratar más personal encargado en ventas y demostración de productos. Al terminar estas temporadas se liquida al personal contratado para esas fechas.

◆ *Profesión de las personas encargadas de la selección de personal.*

Algunas ocasiones, tal como lo expresaron los entrevistados, es el psicólogo quien realiza este proceso, aunque muchas veces al término de éste, se pasan los resultados de los candidatos más aptos para el puesto y es la persona encargada de la sección donde se originó la vacante o el jefe de la organización quien toma la decisión final en base a los resultados obtenidos en el proceso y en algunas ocasiones los cita para entrevista y/o para aplicarles pruebas teóricas o técnicas. Esto varía en función de las políticas de la empresa y de los encargados, ya que muchas veces les gusta a los jefes de departamentos conocer y seleccionar ellos mismo a las personas que trabajarán con ellos.

◆ *Juntas de intercambio*

Una de las personas encargadas del reclutamiento en la empresa, manifestó en la entrevista que cuando acude a estas juntas no lleva todas las solicitudes, sino que guarda

aquellas que en algún momento pudiera utilizar cuando se trata de personas muy preparadas. Aunque este dato solo fue encontrado en dicha empresa, así que no podemos generalizar que todos los que acuden al intercambio de cartera hagan lo mismo.

◆ *Promoción como medio de cubrir una vacante.*

Algunos entrevistados manifestaron que entre sus ventajas está la motivación para que los trabajadores alcancen niveles superiores dentro de la organización, además de que sea alguien que conozca los problemas y funcionamiento de la misma. Sin embargo, existe el problema de que se cubre una vacante pero surge otra, la cual se debe cubrir con otra fuente o medio. No obstante, esta sigue siendo una buena fuente para cubrir un puesto, aunque, como también manifestaron algunos entrevistados, a veces no se acude a esta fuente porque puede ser que se solicite a alguien ya preparado para el puesto, y el ascender a alguien puede implicar que se le capacite y esto no es muy viable si no se dispone de tiempo.

En este mismo reactivo se encontró que algunas organizaciones promueven boletines entre los trabajadores para que recomienden a alguien que sepan pueda trabajar en ese puesto. Aunque existen organizaciones que no lo permiten por su política interna. Este no es un medio muy efectivo, pero sí económico.

◆ *Radio como medio de reclutamiento*

Las muestra que lo utilizan lo hacen cuando van a reclutar a provincia, porque el costo es menor y su difusión es de gran alcance

◆ *Carteles en la puerta de la empresa*

La empresa que lo utiliza lo hace cuando solicita personal operativo o que no necesita mucha experiencia, por ejemplo cargadores o recepcionistas.

En cuanto al aspecto escolar que se toma en cuenta en la entrevista de selección, se encontraron los siguientes comentarios:

➤ Area escolar

Esto influye en gran medida cuando la organización busca personal que haya estudiado en determinadas instituciones y no en otras, esto por políticas de la empresa o por la necesidad de cierta preparación que solo puede alcanzarse en determinadas instituciones o carreras. La duración y término de los diferentes niveles también indican características positivas o negativas del candidato, ya que no es igual que haya terminado el bachillerato en cinco años que en tres. De ser así, se indagan las causas por las que se prolongó su estancia y término de estudios ya que puede ser por causas de salud o de traslado de otro estado o escuela, y de esta manera cambia la interpretación de esta situación, porque también puede deberse a que el candidato reprobó constantemente alguna o algunas materias. En este caso se obtiene más información sobre las capacidades del candidato.

➤ Enseguida se exponen las razones por las que estas personas toman en cuenta ciertos aspectos para llevar a cabo las entrevistas.

⌘ **Revisar solicitud.** Todas las personas de esta muestra consideran en primer lugar la revisión de la solicitud y/o curriculum de los candidatos, porque desde ahí pueden tomar decisiones de su posible contratación, porque este es su primer contacto con las características del candidato.

⌘ **Estructurar una guía previa.** Una vez que se revisó la solicitud, algunas de estas personas preparan una guía que generalmente pretende profundizar o esclarecer cierta información contenida en este documento que es de importancia o que está confusa. De esta manera el entrevistador ya sabe qué preguntar al candidato y por qué preguntárselo.

⌘ **Determinar objetivos.** Ya teniendo la guía previa, el entrevistador que la elabora debe tener clara la visión de qué es lo que pretende con ella, si su objetivo es determinar y profundizar todas o solo algunas áreas en especial.

⌘ **Determinar duración.** En la muestra se aprecia que son pocos los que toman en cuenta este aspecto, pues como manifestaron algunos entrevistados, algunas veces es difícil anticipar la duración de la sesión, aunque se procura hacer sobre todo si tienen que

entrevistar varios candidatos en un mismo día, porque no solo se debe estimar el tiempo para la entrevista de cada uno, sino que se debe considerar tiempo para hacer el reporte correspondiente a cada uno para no perder ni confundir información.

- ✦ **Determinar el lugar.** También fueron pocos los sujetos que se preocupan por este aspecto, porque la mayoría de las veces se realiza en su propia oficina por no disponer de instalaciones especialmente destinadas a esta actividad. Las personas que expresaron tomar esto en cuenta, indicaron que esto también implica el preparar el lugar, es decir, se preocupan de tener a la mano los documentos pertinentes, como la solicitud, y de tener el lugar ordenado libre de distractores que puedan afectar la atención del entrevistado, como televisión o música muy fuerte para de esta manera hacer confortable la entrevista.
- ✦ **Evitar interrupciones.** Este aspecto pareciera fundamental para llevar a cabo las entrevistas de manera eficaz. Sin embargo, tal como lo expresaron los entrevistados, esto es muy difícil de lograr por más esfuerzos que hagan. Esto se debe a causas externas como
 - ◆ Llamadas telefónicas que las recepcionistas o secretarias pasan al momento de estar en la entrevista.
 - ◆ Firmar documentos que se les lleva y que requieren atención inmediata.
 - ◆ Cualquier intervención de gente de la misma empresa.

⇒ *Presentación personal*

Esto es muy importante, sobre todo en aquellas empresas que dependen mucho de su imagen y el puesto requiere tratar con los clientes y el público, porque son ellos los que representan a la empresa. La presentación personal también puede indicar el nivel socioeconómico del candidato, esto, observando su vestimenta. En cargos de nivel operativo esto no es muy importante.

⇒ *Gestos.*

Los gestos son indicadores de agrado – desagrado hacia ciertos aspectos que se tratan a lo largo de la entrevista, y por consiguiente, de sus actitudes hacia los mismos. Estas señales pueden decir más de lo que expresa el candidato. La postura puede indicar cómo se está sintiendo el candidato, si está nervioso o tranquilo, esto se aprecia en sus movimientos con las manos, aunque estos movimientos también pueden indicar que es alguien muy expresivo.

⇒ *Silencio.*

Fue muy interesante el motivo por el que esta persona lo considera en la entrevista: el *silencio* lo toma en cuenta cuando se le hace una pregunta al candidato de carácter teórico y este guarda silencio por un rato, es decir, no contesta prontamente, y esto es indicador de que no domina los conocimientos y por lo tanto no es apto para el puesto. Claro que a este silencio se debe añadir la observación de sus gestos y postura para apreciar qué es lo que comunica.

◆ *Aplicación de encuesta socioeconómica.*

Algunos de los entrevistados manifestaron que este tipo de encuestas no se aplican a todos los candidatos, sino solo a aquellos que van a desempeñar cargos donde existen responsabilidades de manejo de bienes y dinero, o bien, se aplica para obtener más información sobre candidatos que soliciten puestos de mandos intermedios o ejecutivos, dada la importancia y responsabilidades que implican estos puestos dentro de la organización.

• *Aplicación de examen médico.*

Como lo expresaron algunos encargados de estas organizaciones que no lo aplican, a veces se trata de ahorrarse este paso haciendo preguntas respecto al estado de salud durante la entrevista profunda. Esto ocurre sobre todo en aquellas organizaciones como las de algunos tipos de servicios donde no existen riesgos de trabajo, por lo que consideran innecesario este apartado, reduciéndolo a cuestionarios y a la entrevista. Por el contrario, en las empresas de producción es muy necesario que se realicen estos tipos de estudios para prevenir accidentes y enfermedades profesionales que pudiesen traer los candidatos, y esto, al igual

que la maternidad, implica costos de incapacidad temporal, pero a diferencia de la maternidad, puede representar indemnización de por vida para el trabajador.

LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

La principal limitación a la que se enfrentó esta investigación, fue el número de sujetos que conformó la muestra (20). Esto se debió a que, si bien se contaba con la lista de miembros de la Sociedad de Psicología Aplicada y varios de los cuales se dedican a las actividades de reclutamiento y selección de personal, varias de estas personas no contaban con tiempo para acceder ser sometidas al cuestionario, esto por el tiempo que implica realizar sus actividades o bien, porque se encontraban de viaje algunas de ellas, fue por lo anterior lo difícil de acceder a este tipo de población.

Las sugerencias que se proponen son las siguientes:

- ☛ Realizar un estudio más extenso en base a las técnicas, fuentes, medios, instrumentos, etc., que se utilizan actualmente en las organizaciones, para realizar un análisis de los contenidos de la materia de Reclutamiento y Selección Técnica de Personal que se imparte en nuestra Facultad con el fin de determinar si son acordes con las demandas que se presentan en el campo de trabajo y de esta manera perfeccionar sus contenidos y así los egresados estén mejor preparados en esta materia.
- ☛ En cuanto a la aplicación de instrumentos psicológicos en el ámbito laboral, sería conveniente que en nuestra Facultad se impartiera una materia especializada en esta área, ya que la existencia de una materia de esta naturaleza enfocada a la industria sería muy benéfica. Otra opción sería profundizar en este tema en la materia de reclutamiento y selección técnica de personal, por lo que se podría extender su tiempo de duración.
- ☛ Realizar investigaciones curriculares acerca de estos temas en otras instituciones educativas con el fin de comparar nuestros alcances y ver nuestras desventajas para de esta manera corregirlas y brindar una mejor preparación a los estudiantes de esta área.
- ☛ Acudir con profesionistas que laboren en estas actividades pero que pertenezcan a otras disciplinas como administración, y comparar su desempeño y preparación con la que realizan los psicólogos para seguir observando nuestros alcances y retos. Esto puede

obtenerse entrevistando a los jefes de estas personas y cuestionarios sobre la calidad del desempeño de cada una de estas profesiones.

- Crear en los estudiantes que cursen esta materia en nuestra Facultad, una conciencia de responsabilidad en cuanto a la importancia de estar al día en estas técnicas y procedimientos y de saber aplicarlos correctamente para que en el futuro, cuando estén desempeñando estos cargos, no caigan en errores como los encontrados en esta investigación, que pueden tener consecuencias para él mismo y para la organización. Además, se les debe recordar la importancia de su buen desempeño, pues son representantes de nuestra institución educativa y de todos los que pertenecemos a ella.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Allport, G.W. (1978). Psicología de la Personalidad. Edit. Paidós, Buenos Aires.
- 2) Anstey, Edgar. (1993). Tests de Dominós para la medida de la capacidad intelectual. Edit. Paidós, México.
- 3) Arias Galicia, F. (1980). Administración de recursos humanos. Edit. Trillas, México.
- 4) Buros, Oscar. (1978). The eighth mental measurements yearbook Vol. I. The gryphon press, New Jersey.
- 5) Brugman, Ana; Santaella, Guadalupe. (1994). Escala analítica de Richard Meili. Publicaciones Facultad de Psicología, UNAM.
- 6) Canalizo Jiménez, F (1991). Métodos innovadores en la selección de personal en el sector financiero. Tesis de Licenciatura UNAM.
- 7) Carrasco González, M. (1994). Determinación de instrumentos técnicos de selección de personal a través del análisis de puestos. Tesis de licenciatura UNAM.
- 8) Catell, R. (1980). Cuestionario de 16 PF. Edit. Manual Moderno, México.
- 9) Código Ético del Psicólogo. Sociedad Mexicana de psicología, 5ª. Reimpresión, Edit. Trillas, México.
- 10) Chiavenato, Idalberto. (1988). Administración de recursos humanos. Edit. McGraw – Hill, México.
- 11) Chiavenato, Idalberto. (1993). Iniciación a la administración general. Edit. McGraw – Hill, México.
- 12) Chruden, Herbert J. (1977). Administración de personal. Compañía editorial

- Continental, México.
- 13) Cueli J; Reidi, L. (1981). Teorías de la personalidad. Edit. Trillas, México.
- 14) Cuestionario de intereses y aptitudes de Luis Herrera y Montes. Publicaciones Facultad de psicología UNAM.
- 15) Davis, K; Newstrom J. (1989). Comportamiento humano en el trabajo; comportamiento organizacional. 3ª. Ed.. McGraw –Hill, México. 1991.
- 16) Dessler, Gary. (1988). Administración de personal. 4ª. Ed. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1991.
- 17) Dunnette, M. (1982). Psicología industrial. Edit. Trillas, México
- 18) Echeverría Serrato, M. (1995). La inducción como un factor retroalimentador al proceso de selección. Tesis de Lic. UNAM.
- 19) Espejel, A; Santaella G. Army Beta. Publicaciones, Facultad de Psicología UNAM.
- 20) Eysenck, Hans J. (1983). Estructura y medición de la inteligencia. Edit. Herder, Barcelona.
- 21) Fear, Richard. (1979). La entrevista de evaluación. Edit. Paidós, Buenos Aires.
- 22) Gaona Ramírez, Laura Cristina. (1993). Normalización de la prueba Terman Merrill para seleccionar personal en una empresa farmacéutica. Tesis Lic. UNAM.
- 23) García Márquez. (1992). Guía para la elaboración de un manual de procedimientos de reclutamiento y selección de personal. Tesis Lic. UNAM.
- 24) Grados Espinosa, J. (1996). Factores a investigar en la evaluación de la personalidad. Facultad de psicología UNAM.
- 25) Grados Espinosa, J. (1981). Inducción, reclutamiento y selección de personal. Edit.

- Manual Moderno, México.
- 26) Grados Espinosa, J; Sánchez Fernández, E. (1993). La entrevista en las organizaciones. Edit. Manual Moderno, México.
- 27) Halpem, F. (1978). El test gestáltico visomotor de Bender. Edit. Rialp, Madrid.
- 28) Harris, O. (1990). Biblioteca de Administración de Recursos Humanos. Vol. 5, Ediciones Ciencia y técnica S.A, Estado de México.
- 29) Hernández Belmont, Lina V. (1986). Estandarización de pruebas de inteligencia Otis Gamma y Wonderlic para seleccionar personal en una Secretaría de estado. Tesis de Lic. UNAM.
- 30) Hernández Sampieri, Roberto. (1991) Metodología de la investigación. Edit. McGraw – Hill. México.
- 31) Hicks, Herbert. (1986). Administración de organizaciones. Edit. CECSA, México.
- 32) Índice de preferencias vocacionales Kuder. Publicaciones Facultad de Psicología UNAM.
- 33) Inversionista: Los recursos humanos, la base. Abril 1997, pág. 8 –9.
- 34) Jiménez Rendón, Ma. Margarita. (1988). Procedimientos de selección de personal. Tesis de Lic. UNAM.
- 35) Kerlinger, Fred N. (1988). Investigación del comportamiento. 2ª edición. McGraw Hill, México.
- 36) Leonie Comblence, L. (1981). Administración de personal. Compañía editorial continental S.A. de C.V, México.
- 37) Ley Federal del trabajo. (1996). Edit. Alco, México.

-
- 38) Magnusson, David. (1993). Teoría de los tests. Edit. Trillas, México.
- 39) Manual de pruebas psicométricas. (1998). Instituto de Investigaciones Eléctricas, México.
- 40) Mata Rivera, Ma. Guadalupe. (1991). Modelo de selección para supervisores de enfermería. Tesis de Lic. UNAM.
- 41) Moncada Ivar, Carmen. (1969). El tests de Dominós: un estudio psicométrico. Tesis de Lic. UNAM.
- 42) Morales, Ma. Luisa. (1993). Psicometría aplicada. Edit. Trillas, México
- 43) Otis, Arthur S. (1988). Otis sencillo. Edit. TEA, Madrid.
- 44) Raven, John C. (1991). Tests de matrices progresivas para la medida de la capacidad intelectual (12 a 65 años). Edit Paidós, Buenos Aires.
- 45) Reyes Ponce, A. (1990). Administración de empresas, 1ª parte. Edit. Limusa, México.
- 46) Reyes Ponce, A. (1974). Administración de personal, relaciones humanas, 1ª parte. Edit. Limusa, México.
- 47) Rivera Sánchez, M. (1976). Personalidad e inteligencia. Tesis Lic UNAM.
- 48) Rosete Nava, M; Soriano Vázquez, A. (1991). Compendio de técnicas para la administración de recursos humanos. Tesis de Lic. UNAM.
- 49) Terry, George. (1980). Principios de administración. Edit, CECSA, México.
- 50) Tets de aptitud diferencial DAT. Publicaciones, Facultad de Psicología UNAM.
- 51) Thurstone, L. (1967). La medición de la inteligencia, la aptitud y el interés. Edit. Paidós, Buenos Aires.
- 52) Tyson, Shaun. (1989). Administración de personal. Edit. Trillas, México.
-

- 53) Vels, Augusto. (1982). La selección de personal y el problema humano en las empresas. Edit. Herder, México.
- 54) Vite San Pedro, Silvia. (1975). La inducción como una técnica de integración del individuo a la organización. Tesis de Licenciatura, UNAM.

ANEXO 1

CUESTIONARIO PILOTO

NOMBRE DE LA EMPRESA _____
RAMA O GIRO: COMERCIAL ___ SERVICIOS___ PRODUCCION___

Este cuestionario tiene la finalidad de obtener información acerca de los métodos y técnicas empleadas en el reclutamiento y selección de personal, así como las funciones que desempeñe el psicólogo dentro de la organización. Los resultados serán proporcionados al finalizar la investigación. De antemano Gracias.

1. Señale las principales causas de que surjan vacantes en su organización:

Rotación___ Apertura de nuevas sucursales ___ Creación de nuevos puestos___
Otras¿cuáles?_____

2. Anote la profesión de la persona encargada del reclutamiento de personal_____

3. Anote la profesión de la persona encargada de la selección de personal_____

4. Mencione los conocimientos que debe tener la persona encargada del reclutamiento de personal

5. Mencione los conocimientos que debe tener la persona encargada de la selección de personal

6. ¿Existen psicólogos trabajando en su empresa? Sí___ ¿Cuántos?___ No___

Si es así, anote los cargos que desempeñan_____

7. Señale los medios que utiliza para reclutar personal en su empresa:

Periódico___ ¿cuál?_____ Radio___ ¿qué estación?_____

Promoción___ Bolsas de trabajo___ ¿cuáles?_____

Agencias de colocación___ ¿cuáles?_____

Cartera interna___ Intercambio de cartera_____

Escuelas y Universidades___ ¿cuáles?_____

Internet___

¿Por qué utiliza estos medios?_____

8. ¿Se aplica entrevista inicial? Sí___ No___

¿Qué áreas abarca?_____

9. ¿Se aplica entrevista de selección? Sí___ No___

Anote las áreas que abarca_____

10. Mencione y explique si de estas áreas existen algunas a las que se les de mayor importancia:

11. Señale cómo planea las entrevistas:

Revisa solicitud___ Estructura una guía___ Determina objetivos___

Determina duración___ Determina lugar___ Evita interrupciones___

Otras_____

12. Mencione si considera la comunicación no verbal del entrevistado en los siguientes aspectos:

Gestos___ ¿cuáles y por qué?_____

Presentación personal ____ Especifique qué aspectos y por qué _____

13. A continuación, señale las pruebas psicológicas que se utilizan en su organización para seleccionar personal, marcando una X de acuerdo al nivel que se aplique:

O = Nivel operativo M= Nivel Medio E= Nivel ejecutivo

	O	M	E		O	M	E
Army Beta				Army beta II			
Barsit				Bender			
Cleaver				DAT			
Dominós				FIGS			
FIS				Hereford			
HTP				Herrera y Montes			
Kuder				Lüsher			
Machover				Moss			
MMPI				Melli			
Otis EM				Otis Gamma			
TAT				WAIS			
Wonderlick				16 PF			
Terman				Raven			
Otras:				Otras:			

Explique por qué utiliza estas pruebas en especial _____

Mencione si utiliza otras modalidades para la selección de personal: Sí ____
¿cuáles? _____

14. Explique cómo valida estas pruebas que utiliza en su empresa _____

15. ¿Se aplica encuesta socioeconómica a los candidatos? Sí ____ No ____
¿Con qué finalidad? _____

16. ¿Se aplica examen médico a los aspirantes? Sí ____ No ____
¿qué finalidad tiene? _____
¿Cuánto tiempo y costo implica? _____

17. ¿Se da inducción al personal de nuevo ingreso? Sí ____ No ____
Si se imparte, ¿a través de qué medios se proporciona _____
¿ con qué fin se proporciona? _____

Si se da inducción, señale la información que contiene:

- | | |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| Historia de la empresa ____ | Ubicación de las instalaciones ____ |
| Actividades de la empresa ____ | Filosofía de la empresa ____ |
| Derechos y obligaciones ____ | Normas y políticas ____ |
| Presentación del jefe ____ | Presentación de los compañeros ____ |
| Otras _____ | |

¿A qué aspecto (s) le da mayor importancia? _____

GRACIAS

ANEXO 2

“CUESTIONARIO DEFINITIVO”

NOMBRE DE LA EMPRESA _____
RAMA O GIRO: COMERCIAL ___ **SERVICIOS**___ **PRODUCCION**___

Este cuestionario tiene la finalidad de obtener información acerca de los métodos y técnicas empleadas en el reclutamiento y selección de personal, así como las funciones que desempeñe el psicólogo dentro de la organización .Los resultados serán proporcionados si se les solicita. De antemano Gracias.

1. ¿Existen psicólogos trabajando en su empresa? Sí ___ No ___

De ser así anote cuántos laboran en las siguientes actividades:

- ♦ Capacitación de personal:
- ♦ Reclutamiento de personal ___
- ♦ Selección de personal ___
- ♦ Gerencia de recursos humanos ___
- ♦ Jefe de personal ___
- ♦ Otros ¿cuáles? _____

1. Señale la profesión de la persona encargada del reclutamiento de personal:

- ♦ Psicólogo ___
- ♦ Administrador de empresas ___
- ♦ Otras(s) especifique _____

1. Señale la profesión de la persona encargada de la selección de personal:

- ♦ Psicólogo ___
- ♦ Administrador de empresas ___
- ♦ Otra(s) especifique _____

1. Enseguida, ordene a partir de 1 los conocimientos que considere debe tener la persona encargada del reclutamiento de personal de acuerdo a su importancia:

- ♦ Manejo de fuentes y medios de reclutamiento ___
- ♦ Manejo de entrevista ___
- ♦ Facilidad en relaciones humanas ___
- ♦ Dinamismo ___

1. Al igual que el anterior, ordene los conocimientos que considere debe tener la persona encargada de la selección de personal, según su importancia:

- ♦ Manejo de entrevista ___
- ♦ Facilidad de palabra ___
- ♦ Manejo de pruebas psicométricas ___
- ♦ Integración de baterías psicológicas ___
- ♦ Observación de la conducta ___
- ♦ Creatividad ___
- ♦ Facilidad en relaciones interpersonales ___

- ◆ Extroversión ___
- ◆ Dinamismo ___
- ◆ Conocimientos teóricos firmes ___
- ◆ Conocimiento de la Ley Federal del Trabajo ___

1. A continuación, indique cuáles son las principales causas de que surjan vacantes en su organización, ordenando a partir de 1 de acuerdo a su importancia:

- ◆ Rotación ___
- ◆ Apertura de nuevas sucursales ___
- ◆ Creación de nuevos puestos ___
- ◆ Promoción de personal ___
- ◆ Aumento de trabajo por temporadas ___
- ◆ Otras, especifique _____

1. Indique cuáles de los siguientes medios y fuentes para reclutar personal utiliza en su organización, ordenando a partir del más utilizado empezando en 1.

- ◆ Intercambio de cartera ___
- ◆ Escuelas y universidades ___
- ◆ Periódico ___
- ◆ Bolsas de trabajo de delegaciones ___
- ◆ Promoción interna ___
- ◆ Ferias de reclutamiento ___
- ◆ Internet ___
- ◆ Anuncios en la puerta de la empresa ___
- ◆ Radio ___

1. Ordene por su importancia las razones por las que utiliza estos medios :

- ◆ Por su eficacia de gran alcance ___
- ◆ Por economía ___
- ◆ Por políticas establecidas en la organización ___
- ◆ Otras, especifique _____

1. ¿Se aplica entrevista inicial a los candidatos? Sí ___ No ___

Indique y ordene las áreas que abarca en esta entrevista a partir de 1 de acuerdo a la importancia que le da a cada una :

- ◆ General ___
- ◆ Ocupacional ___
- ◆ Familiar ___
- ◆ Escolar ___
- ◆ Otras, especifique _____

10. ¿Aplica entrevista de selección a los candidatos? Sí ___ No ___

Indique y ordene las áreas que abarca esta entrevista, comenzando en 1 por las áreas que les da mayor importancia :

- ◆ General ___
- ◆ Ocupacional ___
- ◆ Escolar ___
- ◆ Familiar ___

- ◆ Metas __
- ◆ Pasatiempos __
- ◆ Autoconcepto __
- ◆ Salud __
- ◆ Expectativas __
- ◆ Datos socioeconómicos
- ◆ Conocimientos teóricos __

11 .A continuación, señale cómo planea las entrevistas, indicando a partir de 1 el orden en que los considera:

Revisa solicitud__ Estructura una guía__ Determina objetivos__
 Determina duración__ Determina lugar__ Evita interrupciones__

12. Mencione si considera la comunicación no verbal del entrevistado en los siguientes aspectos:

a) Gestos Sí __ No __

De ser así, indique por qué los considera, ordenando a partir de 1 su importancia :

- ◆ Por la información que proporcionan __
- ◆ Porque indican actitudes del candidato hacia ciertos aspectos __
- ◆ Otras, especifique _____

b) Presentación personal Sí ____ No ____

De ser así, indique por qué la considera, ordenando a partir de 1 de acuerdo a la importancia que les da :

- ◆ Porque se debe cuidar la imagen de la empresa __
- ◆ Porque da información sobre la personalidad del candidato __
- ◆ Otras, especifique _____

c) Postura corporal. Sí __ No __

Si la considera, indique sus razones, ordenándolas según la importancia que les da :

- ◆ Porque indica el estado de ánimo del candidato __
- ◆ Porque indican actitudes del candidato hacia ciertos temas __
- ◆ Porque indica aspectos de la personalidad del candidato __

d) Silencios. Sí __ No __

De ser así, indique sus razones, ordenándolas de acuerdo a la importancia que les da :

- ◆ Porque indican que no domina conocimientos teóricos o técnicos __
- ◆ Porque pueden indicar que está falseando información del aspecto que se está tratando ____
- ◆ Porque pueden indicar que ese aspecto le molesta al candidato __

13. A continuación, señale las pruebas psicológicas que se utilizan en su organización para seleccionar personal, marcando una X de acuerdo al nivel que se aplique:

O = Nivel operativo M = Nivel Medio E = Nivel ejecutivo

	O	M	E		O	M	E
Army Beta				Army beta II			
Barsit				Bender			
Cleaver				DAT			
Dominós				FIGS			
FIS				Hereford			
HTP				Herrera y Montes			
Kuder				Lüsher			
Machover				Moss			
MMPI				Melli			
Otis EM				Otis Gamma			
TAT				WAIS			
Wonderlick				16 PF			
Raven				Terman			
Otras:				Otras:			

14. A continuación, ordene las razones por las que utiliza estas pruebas en especial, comenzando en 1 por la más importante.

- ♦ Por su objetividad __
- ♦ Por su facilidad de aplicación __
- ♦ Porque ya están establecidas en la empresa __
- ♦ Otras, especifique _____

Indique si utiliza las siguientes técnicas para la selección de personal :

TECNICA	SI	N O
Assessment Center		
Human Side		
Charola de entrada		
HURMIS		
Pruebas automatizadas		

15. ¿Se aplica encuesta socioeconómica a los candidatos? Sí __ No __

De ser así, ordene las razones o finalidades con que se realiza, comenzando en 1 por la que le de mayor importancia :

- ♦ Para corroborar información obtenida en la solicitud __
- ♦ Para corroborar información obtenida en la entrevista __
- ♦ Para identificar el modo de vida del candidato __
- ♦ Para obtener más información sobre el candidato cuando su puesto involucra responsabilidades de bienes _
- ♦ Para obtener más referencias del candidato cuando su puesto requiere responsabilidades de personas

16. ¿Se aplica examen médico a los aspirantes? Sí__ No__

De ser así, ordene los objetivos con que se aplica, comenzando en 1 por el que se considera más importante:

- ◆ Para prevenir enfermedades contagiosas __
- ◆ Para prevenir que ingresen trabajadores con enfermedades profesionales __
- ◆ Para prevenir que ingresen a trabajar mujeres embarazadas __

17. ¿Se da inducción al personal de nuevo ingreso? Sí__ No__

Si se imparte, indique a través de qué medios se hace, ordenándolos por su eficacia :

- ◆ Conferencias __
- ◆ Medios audiovisuales __
- ◆ Folletos __
- ◆ Visitas guiadas __

Indique las razones por las que se da la inducción, ordenándolas por su importancia :

- ◆ Para facilitar la adaptación del nuevo empleado a su trabajo __
- ◆ Por cumplir con políticas de la empresa __
- ◆ Otras, especifique _____

Si se da inducción, señale la información que contiene, ordenándola por la importancia que se le da a cada aspecto:

Historia de la empresa__

Actividades de la empresa__

Derechos y obligaciones__

Presentación del jefe__

Ubicación de las instalaciones__

Filosofía de la empresa__

Normas y políticas__

Presentación de los compañeros__

GRACIAS