

31921  
109 1



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
IZTACALA

PROPUESTA DE EVALUACION DEL POTENCIAL A TRAVES  
DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL, EN UNA  
INSTITUCION GUBERNAMENTAL

**T E S I S**  
PARA OBTENER EL GRADO DE:  
**LICENCIADA EN PSICOLOGIA**  
**P R E S E N T A :**  
**GRACIELA MARTINEZ GUTIERREZ**

ASESORES: JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES  
ANGEL ENRIQUE ROJAS SERVIN  
EDY AVILA RAMOS



IZTACALA

TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO

2003

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## AGRADECIMIENTOS

- A José E. Vaquero por su apoyo y guía.
- A cada una de las personas que contribuyeron al logro de esta meta personal.
- A la Institución y a quienes participaron directa o indirectamente en la realización de este proyecto.

Especialmente a:  
Norma P.  
Luz del Carmen D.

- A mis amigas (os) que con su interés y apoyo motivaron la conclusión del presente trabajo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# ÍNDICE

Resumen.....	3
Introducción.....	4
<b>Capítulo 1. La Psicología Industrial/Organizacional.....</b>	<b>6</b>
1.1 La historia de la Psicología.....	6
1.2 La Psicología Industrial/Organizacional.....	8
1.3 Campos de la Psicología Industrial/Organizacional.....	11
<b>Capítulo 2. La Evaluación en Selección de Personal.....</b>	<b>14</b>
2.1 La Evaluación Psicológica.....	14
2.2 Selección de Personal.....	16
2.3 El Rol del Psicólogo en el Proceso de Selección.....	18
2.4 Métodos del Proceso de Selección.....	21
2.4.1 Sistema Tradicional de Selección.....	22
2.4.2 Centros de Evaluación .....	25
2.4.3 Selección por Objetivos.....	28
2.5 Instrumentos y Técnicas utilizadas en el Proceso de Selección.....	29
2.5.1. Tests Proyectivos.....	30
2.5.2. Tests de Inteligencia .....	48
2.5.3 Estilo de Trabajo.....	51
2.5.4 Test de Personalidad.....	56
2.5.5 Entrevista.....	65

<b>Capítulo 3. Evaluación del Potencial.....</b>	<b>68</b>
3.1 Definición.....	68
3.2 Técnicas y Procedimientos de Evaluación del Potencial.....	69
3.3 Evaluación del Potencial vs. Evaluación del Desempeño.....	71
<b>Capítulo 4. Estudio.....</b>	<b>74</b>
4.1 Objetivos.....	74
4.2 Justificación.....	74
4.3 Método	
-Muestra.....	75
-Escenario.....	77
-Materiales.....	77
4.4 Instrumentos y Herramientas.....	77
4.5 Procedimiento.....	78
<b>Resultados.....</b>	<b>81</b>
<b>Discusión.....</b>	<b>91</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>98</b>
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>103</b>
Anexo 1.....	108
Anexo 2.....	109
Anexo 3.....	112
Anexo 4.....	113
Anexo 5.....	114

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## RESUMEN

En el marco de la Psicología Organizacional, se ubica una de las especialidades más antiguas: la Selección de Personal, rama en la que se evalúan las habilidades de un aspirante o trabajador para cumplir tareas específicas de un puesto. El presente estudio se ubica dentro de esta área y su objetivo principal consiste en implementar una propuesta dentro de una institución gubernamental, para evaluar el potencial de candidatos de nuevo ingreso, con base en los instrumentos y técnicas utilizadas durante el proceso de selección. El potencial fue definido como la habilidad que demostrará o desarrollará una persona para realizar diversas funciones. Se creó un formato (anexo 1) para identificar el potencial de cada candidato en cuatro rubros: Área Intelectual, Estilo de Trabajo, Manejo de Conflictos y Liderazgo. Posteriormente, se comparó la información obtenida con el perfil del puesto y se emitió un resultado (Anexo 4). Se eligió una muestra de siete grupos de puestos con un total de 43 empleados de reciente ingreso. Para el análisis de resultados se utilizó el paquete estadístico SPSS. Se encontró que la prueba de inteligencia BETA II-R y algunas escalas del Inventario Multifásico de la Personalidad de Minnesota-2, se correlacionaron positiva y significativamente con la Evaluación del Potencial; en cuanto a la técnica Cleaver no se observaron datos relevantes así como con el test proyectivo de Machover y la entrevista profunda.

Se concluyó que es factible evaluar el Potencial mediante los instrumentos y técnicas utilizadas durante el proceso de selección, tal como lo afirma Mc Beath (en: Martínez, 1996). No obstante, se requieren modificaciones basadas en mayores estudios para aumentar la efectividad de la presente propuesta .

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## INTRODUCCIÓN

Los orígenes de la Psicología datan desde el inicio de la existencia del hombre, cuya preocupación milenaria ha sido entender su naturaleza, condición, pensamiento y medio que lo rodea. Parte fundamental de su historia, está conformada por su notable sentido de supervivencia, que refleja sus capacidades y habilidades de adaptación.

Evolutivamente ha logrado pasar de cazar y sembrar para alimentarse, hasta aprender un oficio, estudiar una carrera técnica o profesional que le permita trabajar para obtener recursos económicos y cubrir sus necesidades. Esto contribuyó a la aparición de la Psicología Organizacional a principios del siglo XX. Su propósito consiste en estudiar los sucesos que ocurren entre el ser humano y el contexto laboral (industrial o de negocios) donde se desenvuelve.

La Psicología del Personal es una de las especialidades de la Psicología Organizacional y está integrada por lo que se denomina Selección de Personal, en donde se evalúa a los candidatos para elegir al empleado adecuado "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... para contribuir, de esta manera a los propósitos de la organización" (Arias, 1990, p. 257).

La utilización de pruebas con fines de selección es ampliamente conocida. En México, se empieza a desarrollar esta actividad en el año de 1923 con la fundación del Departamento Psicotécnico y de Probación del Gobierno del D.F., así como la adaptación de pruebas creadas en otros países. Hoy día, puede afirmarse que en la mayor parte de las instituciones y empresas se realizan evaluaciones psicológicas y psicométricas para fines de contratación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Aún cuando se ha criticado ampliamente el uso de pruebas, ya que efectivamente los resultados que arrojan no son determinantes, han aportado más beneficios que desventajas. Pero es necesario destacar que su manejo e interpretación depende de los conocimientos, ética y responsabilidad del psicólogo evaluador.

A partir de la idea de Mc Beath y Grados (en: Martínez, 1996), que los tests psicológicos pueden ser utilizados como predictores de la evaluación del Potencial, se estableció como objetivo de este trabajo establecer los mecanismos necesarios para valorar el potencial de aspirantes de nuevo ingreso que participaron en un proceso de selección, sin la necesidad de utilizar otra prueba o técnica adicional a lo establecido.

En el capítulo 1 se describen los orígenes de la Psicología y de las especialidades de la misma, principalmente lo referente a la Psicología Organizacional, marco que sustenta este trabajo.

En el capítulo 2 se informa sobre la Evaluación Psicológica, tipos de selección de personal y sus diferentes etapas. Asimismo, se enfatiza el rol del Psicólogo como evaluador y se presentan datos de algunos instrumentos y técnicas utilizadas dentro de dicha actividad.

En el capítulo 3, se desarrolla el concepto de Potencial, procedimientos y técnicas de evaluación, además de información básica sobre Evaluación del Desempeño, con la finalidad de establecer diferencias entre ambos tipos de valoración.

En el capítulo 4, se presenta el objetivo y justificación del estudio, la muestra participante, el escenario donde se llevó a cabo, materiales, instrumentos y procedimiento.

**Por último, se describen los resultados obtenidos, discusión y conclusiones.**



## **CAPÍTULO 1.**

### **LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL**

#### 1.1 La historia de la Psicología

Existen diversas definiciones de la Psicología según el enfoque teórico o metodología empleada, pero en general es entendida como la ciencia encargada de estudiar el comportamiento de seres humanos y/o animales.

La Psicología surge como una necesidad del hombre para entender su naturaleza y realidad, conformada principalmente por los objetos materiales y su propia conciencia. Así por ejemplo, en la cultura griega, Homero y Aristóteles trataron de explicar lo que sucedía a su alrededor, por lo cual este último filósofo ha sido considerado el Padre de la Psicología (García, et. al., 1997).

Whittaker (1984), plantea que la historia de la Psicología se divide en dos periodos, el primero es denominado Precientífico que abarca desde el trabajo de los pensadores griegos a la última mitad del siglo XIX, mientras que el segundo, es conocido como Científico que data de 1879 hasta nuestros días.

La Psicología Moderna se inició con estudios realizados dentro de áreas entre las que destacan la Fisiología, con científicos como Herman Ludwig Ferdinand Von Helmholtz quien diseñó la teoría de la "resonancia"; Gustav Theodor Fechner fue llamado "el padre de la Psicología Cuantitativa", ya que en 1850 se interesó por la relación entre la mente y el cuerpo, así como en la posibilidad de abordar ésta problemática a través del método experimental.

Keller (1987), denominó padre de la Psicología a Aristóteles, padre de la Psicología Moderna a Descartes y padre de la Psicología Cuantitativa a Fechner.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Por su parte, Wundt se ganó el reconocimiento de fundador de la Psicología Experimental, porque en 1877 fundó el primer laboratorio formal de Psicología (Boring, 1978).

En América Latina, la Psicología hizo su aparición formal en 1947 con la fundación del primer programa de entrenamiento para Psicólogos en la Universidad Nacional de Colombia en Bogotá. Cabe destacar que en México, actualmente es una disciplina con una gran demanda a nivel universitario.

Tortosa (1998), plantea que probablemente las naciones con mayores avances en Psicología son: México, Brasil y Argentina. Asimismo, menciona cada una de las etapas de la historia de la Psicología en Latino América. La primera se ubica antes de la llegada de los europeos en donde las principales culturas y tribus manejaban conceptos orientados hacia la salud y la enfermedad, la familia, cuestiones espirituales, las relaciones humanas y el papel existencial del hombre. Posteriormente habla del periodo de la Colonia caracterizado por la presencia de conquistadores que trajeron consigo sus creencias, costumbres, idioma, religión y filosofía de la vida, lo que originó notables transformaciones. La Independencia de las naciones latinoamericanas, el Iluminismo y el Racionalismo, también jugaron un papel importante para el establecimiento del "positivismo" y la formación de una nueva manera de abordar los fenómenos humanos.

A través del tiempo y ante la demanda creciente de Psicólogos en diversas áreas, fue necesario promover la especialización. Actualmente se divide en varios campos como:

- Psicología Clínica: se orienta al diagnóstico y tratamiento de problemas emocionales y conductuales.
- Psicología Educativa: abarca los conflictos psicológicos relacionados con la educación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

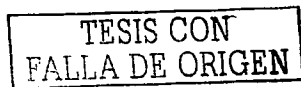
- **Psicología Social:** se interesa por el efecto de los grupos y la influencia de la cultura en el individuo.
- **Psicología Comunitaria:** en México se encarga de acceder a zonas rurales con la finalidad de ayudar a mejorar las condiciones de vida de sus habitantes, principalmente de escasos recursos económicos.
- **Psicología Industrial/Organizacional:** se enfoca a lo relacionado a aspectos laborales, industriales y organizacionales que involucran asuntos humanos. Para una mayor claridad, ésta área merecerá una revisión más detallada en los siguientes apartados.

## 1.2 La Psicología Industrial/Organizacional

Guión (en: Rodríguez, 1998, p. 23), define a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones como "el estudio científico de la relación entre el hombre y el contexto del trabajo"; mientras que Blum y Naylor (1999, p. 17) mencionan que es "la aplicación o extensión de los hechos y principios psicológicos a los problemas concernientes al bienestar humano existente en el contexto industrial y de los negocios".

En otras palabras, en ésta rama se estudia al ser humano en sus dimensiones individual y social en situaciones relacionadas con el trabajo, para tratar de comprender y/o solucionar los problemas que se presentan en las compañías, industrias, instituciones u organizaciones.

El inicio de la Psicología Industrial actualmente conocida como Psicología Organizacional, puede marcarse con el discurso que Walter Dill Scott pronunció el 20 de diciembre de 1901, acerca de las posibilidades de aplicación de la



Psicología en anuncios publicitarios, lo que dio lugar a la publicación posterior de libros como: Teoría de la Publicidad (1903), La Psicología en la Publicidad (1908), Hombres Influyentes en los Negocios y Aumentando la Eficiencia Humana en los Negocios (1911).

Por otro lado, Frederick W. Taylor escribió en 1911 Los Principios de Gestión Científica y planteó la necesidad de diseñar objetivamente métodos de trabajo, seleccionar a los mejores trabajadores y entrenarlos en nuevos procedimientos, desarrollar un espíritu creativo entre gerentes y trabajadores, así como compartir la responsabilidad entre la gestión y el empleado en el diseño y conducción del trabajo.

Otro profesionalista interesado en la aplicación de la Psicología a los problemas de la industria fue Leta S. Stetter, quien en su libro Psicología y Eficacia Industrial estudió sistemáticamente los aspectos del trabajo y a su vez los dividió en: selección de trabajadores, diseño de situaciones de trabajo y empleo de la Psicología en ventas.

Durante esta etapa fueron varios los que incursionaron en la Psicología del trabajo, pero con el estallido de la Primera Guerra Mundial se frenaron diversos proyectos. No obstante, Psicólogos como Yerkes fueron capaces de obtener respetabilidad, debido a la construcción de pruebas para seleccionar y clasificar a los reclutas y la elaboración de programas de selección de oficiales, de adiestramiento, técnicas de análisis de puestos y evaluación del rendimiento.

En la década de 1920, el interés de la Psicología Industrial se centró en la realización de pruebas para emplear a los trabajadores. En 1924, se iniciaron los estudios de Hawthorne conformados por un grupo de mujeres de la compañía Western Electric en Illinois, E.U.A. El objetivo de esta investigación consistió en determinar el efecto de las condiciones laborales (duración de la jornada, número y tiempo empleado en los descansos, mejor iluminación, almuerzos gratis, etc.) en

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

el nivel de productividad, mediante entrevistas, registro de actividades, observación directa, entre otros. Concluyeron que los cambios de comportamiento se debieron en mayor medida a las variantes en el ambiente más que a un aumento de sueldo.

Durante la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) el ejército solicitó los servicios de Psicólogos, con el fin de desarrollar una prueba que permitiera clasificar a los reclutas con base a su capacidad para aprender los deberes y responsabilidades de un soldado. Además, los Psicólogos se encargaron de la selección y entrenamiento de pilotos para aviones militares. Asimismo, la Psicología se aplicó en la industria con el propósito de reducir el ausentismo del empleado y en áreas de selección, entrenamiento y diseño de máquinas. Lo anterior permitió no sólo contribuir al esfuerzo bélico, sino demostrar los alcances del Psicólogo y la Psicología Industrial.

Smith y Wakeley (1988), plantean que el avance de la Psicología Industrial fue reconocido formalmente en 1945 con la creación de la División 14 de la American Psychological Association (APA) que acredita y respalda a Psicólogos Industriales cuyo número de integrantes se ha incrementado con el paso del tiempo, ya que en 1966 eran 875 y hacia 1990 la cantidad ascendía a 2100 miembros.

Después de 1946, la Psicología Industrial empezó a subdividirse en especialidades según el tema de interés como la Psicología de la Ingeniería, encargada del diseño de equipos con base en las capacidades y limitaciones de los operarios humanos. Esta surgió durante la Segunda Guerra Mundial y era una mezcla de la Psicología Industrial con la Experimental.

Hacia mediados de siglo XX la rama orientada a la selección de personal, clasificación y entrenamiento logró ser reconocida como "Psicología del Personal".

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Durante 1950 y 1960 crecieron los estudios sobre las organizaciones. Schein (1982, p. 14), define a la organización como "la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y de una jerarquía de autoridad y responsabilidad". Así, los resultados de diversas investigaciones en el ámbito laboral desde principios de siglo, permitieron una redefinición y ampliación de la Psicología Industrial para sumar a su campo de acción cuestiones organizacionales. Es decir, el concepto de Psicología Industrial resultaba limitado para integrar aspectos como ambiente laboral, relaciones interpersonales con jefes y compañeros, motivación y satisfacción personal, así como sensaciones. De esta forma, el comportamiento organizacional constituyó la fusión de la Psicología Industrial, Psicología Social y Sociología.

En 1978, el gobierno estadounidense hizo su aparición dentro del control del empleo de personal, para lo cual instauró un conjunto de directrices que limitaban el poder de los empresarios y daba garantías a los trabajadores. Muchinsky (1994), menciona que la intervención gubernamental fue positiva, debido a que se lograron mayores adelantos en los últimos quince años con la ampliación del campo de acción del Psicólogo Industrial/Organizacional.

### 1.3 Campos de la Psicología Industrial/Organizacional

Dentro de la Psicología Industrial/Organizacional existen varias especialidades que de acuerdo con Rodríguez (1998) son las siguientes:

a) La Psicología del Personal.

En ella se determinan las habilidades necesarias que debe tener el trabajador para cumplir con tareas específicas de su puesto, además de encargarse de evaluar el desempeño y el potencial de los candidatos. Esta área constituyó el origen de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, de ahí que sus actividades sean las de mayor tradición como: selección, evaluación y

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

capacitación, siendo esta última necesaria para que los trabajadores cuenten con el entrenamiento adecuado para elevar su nivel de rendimiento. Actualmente en México, es una obligación implementar programas de adiestramiento cuyo registro y seguimiento es llevado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

b) El Comportamiento Organizacional.

Se ocupa de estudiar las influencias de las organizaciones en las actitudes y comportamiento de la gente que forma parte de ellas (conducta de rol, grupo, comunicación, liderazgo, entre otras). La diferencia principal entre Psicología del Personal y Conducta Organizacional, estriba en que la primera se ocupa de aspectos individuales mientras que la otra se vincula con sucesos relacionados a las influencias sociales y de grupo.

c) La Psicología de la Ingeniería.

También conocida como Psicología de los Factores Humanos, intenta explicar la relación trabajador-máquina, para propiciar cambios en el ambiente de trabajo que permitan al hombre aprovechar sus habilidades y capacidades en conjunto con el equipo o herramienta que utiliza para cumplir sus funciones, para lo cual se intenta modificar el entorno laboral y hacerlo compatible con las capacidades o necesidades humanas.

d) Desarrollo de las Organizaciones.

Es una área de reciente creación y se encarga de desarrollar nuevos métodos y estrategias de trabajo para hacer que las organizaciones eleven su nivel de eficiencia, lo que implica un plan de acción orientado al cambio, con la finalidad de solucionar problemas relativos a personas, procedimientos de trabajo o tecnología.

El procedimiento consiste en:

- 1) diagnóstico de problemas
- 2) estrategias de cambio y
- 3) evaluación de resultados

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

e) **Las Relaciones Industriales.**

Analiza los problemas existentes entre patrones-jefes, empleados y sindicatos.

f) **Asesoramiento Vocacional y de Carreras.**

Aún cuando también forma parte de la Psicología Educativa intenta apoyar y orientar al trabajador en la elección profesional, cambio de empleo y conflictos entre demandas de trabajo o en etapas de prejubilación.

**El presente trabajo se enfoca principalmente al campo de la Psicología del Personal, específicamente dentro del proceso de Selección, tema que se desglosa en el siguiente capítulo.**



## CAPÍTULO 2.

### LA EVALUACIÓN EN SELECCIÓN DE PERSONAL

#### 2.1 La Evaluación Psicológica

Durante el siglo XIX, existió un interés marcado por la objetividad que era demostrada a través de la presentación de datos cuantificables y medibles. En la Psicología esto no fue la excepción y personajes como Gustav Theodor Fechner y Wundt, entre otros, se interesaron en estudiar los fenómenos psicológicos a través del método científico.

Existieron varios sucesos que influyeron de manera importante en los inicios de la medición psicológica como:

- Diferencias de juicio entre científicos aún al observar un mismo fenómeno, lo que llevó a reconocer que las personas pueden diferir en sus puntos de vista. Este fenómeno es conocido como *ecuación personal*, el cual puede ser medido y tomado en cuenta para realizar un análisis científico.
- Por su parte, Gustav Fechner mostró cómo utilizar la lógica y el método científico en la Psicología mediante sus investigaciones basadas en que "la sensación no puede medirse directamente, pero que es legítimo preguntarle a un individuo si existe o no sensación o si una sensación es más intensa que la otra" (Nunally, 1970, p. 51). Por lo anterior fue llamado el "padre de la Psicofísica", disciplina encargada del estudio preciso y cuantitativo de cómo se forman los juicios humanos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Nunally (1970), puntualiza dos aspectos importantes de la Psicofísica, por un lado la considera el puente entre los métodos de medición utilizados en las ciencias físicas y en la Psicología, y por otro que los métodos psicofísicos son parte importante en estudios que tratan diferencias individuales y en experimentos psicológicos.

- Otro evento lo constituye el surgimiento de la Psicología Clínica y la Psiquiatría, disciplinas en las que existía una evidente necesidad de métodos para evaluar diferencias de personalidad, estabilidad emocional e inteligencia. Quetelet, un estadista belga, fue uno de los iniciadores de los estudios sistemáticos de las diferencias individuales mediante la aplicación de métodos estadísticos.

Después Darwin, desde un ámbito biológico y basado en pruebas experimentales, planteó la *Teoría de la Evolución* que favoreció el estudio de las diferencias individuales en Psicología, dada la idea que los animales y las plantas heredaban características de sus antecesores, también se podía aplicar a las características individuales de los hombres.

Galton, sucesor de Darwin en la Psicología, acuñó el término "test mental" y desarrolló exámenes que en su mayoría eran de discriminación sensorial. En su análisis de datos utilizó métodos estadísticos para determinar promedios y medidas de varianza e intentó establecer la estadística de correlación. Entre los colegas de Galton figuraron Pearson y James McKeenn Cattell, quienes profundizaron en el estudio de las diferencias individuales. El primero estableció el cociente de correlación, correlación parcial y múltiple, así como el análisis factorial, mientras que Cattell se enfocó a los tests para medir velocidad sensorial y tiempo de reacción.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Investigación básica. Los intentos de mayor importancia sobre el estudio de las aptitudes humanas se registraron en Inglaterra a principios del siglo XX con Charles Spearman, quien se orientó a plantear las medidas de capacidad humana. Asimismo, se realizaron investigaciones sobre las características de personalidad basadas en tests colectivos impresos.

De acuerdo con Fernández-Ballesteros (1996, p. 53), la Evaluación Psicológica se encarga del "estudio del comportamiento del sujeto en evaluación... partimos de que por conducta ha de entenderse tanto lo que hace un sujeto (sus ejecuciones) como lo que *piensa, siente o experimenta*".

Pero para valorar psicológicamente a un sujeto se hizo necesario crear instrumentos y técnicas confiables, lo que dio lugar entre otras disciplinas a la teoría psicométrica orientada al desarrollo y uso de métodos de medición psicológica, con base en métodos psicofísicos, confiabilidad y validez de la medición, creación de medidas y uso de métodos matemáticos, para validar e investigar aspectos psicológicos. En la actualidad la teoría psicométrica ha permitido la creación de diversos tests utilizados principalmente en la clínica, industria, escuela, milicia y en diferentes tipos de organizaciones.

## 2.2 Selección de Personal

Dentro de la Psicología del Personal una de las actividades más conocidas ha sido la *Selección*, la cual es definida como la "elección entre los candidatos para un trabajo, por lo común más o menos especializado, según las capacidades técnicas que se consideran mejor adaptadas al tipo de tarea" (Merani, 1979, p. 137).

Arias (1990, p. 257), considera que es "la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

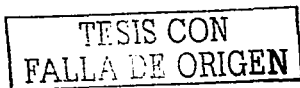
trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera a los propósitos de la organización".

En términos generales, la historia de la Selección de Personal fue paralela al desarrollo de la Psicología Industrial/Organizacional. Taylor y Musterberg contribuyeron de manera importante en los inicios de una Selección objetiva de personal, con estudios de Tiempos y Movimientos para la planeación y estandarización de las labores y con publicaciones como "The Psychology of Industrial Efficiency" en 1913.

Antes de la primera Guerra Mundial, se empezaron a utilizar pruebas con fines de selección, para 1916 Scott, Bingham y Whipple destacaron la utilidad de las entrevistas y en ese mismo año Henri Fayol publicó el libro "Teoría General de la Administración", en 1917 se crearon las Pruebas de Inteligencia Alfa y Beta para que el Ejército pudiera utilizarlas en la evaluación y selección de reclutas.

En 1919, Scott fundó la primera Organización de Consultoría Psicológica enfocada a problemas industriales, específicamente en cuanto a conflictos del personal. En 1920, Myers crea el National Institute of Industrial Psychology que se enfocó a la aplicación de pruebas en selección. Durante el periodo de 1939 a 1945 se revisó la prueba Alfa-Beta que en conjunto con la de Frases Incompletas fueron utilizadas para clasificar y seleccionar elementos del Ejército. Hacia finales de la Segunda Guerra Mundial el uso de Pruebas Psicológicas tuvo un gran auge como consecuencia de las demandas de contratar personal para el conflicto bélico, bajo parámetros de rapidez y confiabilidad.

En México, el inicio de la Psicología Industrial está marcado por la fundación del Departamento Psicotécnico y de Probación del Gobierno del D.F. en 1923; la adaptación de la Prueba Delta 1 (1928) y de la Escala de Inteligencia



Binet-Simon-Terman (1925). A partir de este último año el Dr. José Gómez Robleda elaboró Pruebas Mentales de Distracción, Atención, Eficiencia, Imaginación y Memoria, métodos que en 1941 fueron utilizados por el Banco de México y que para 1944 se aplicaron en Teléfonos de México con fines de admisión y selección de personal. En 1951 el Hospital Colonia, dependiente de Ferrocarriles Nacionales, se interesó en aplicar técnicas de selección, ya que la frecuencia de accidentes ferrocarrileros exigía una revisión sobre las características de las personas que contrataban (Duarte, 1995).

Durante la segunda mitad del siglo veinte la Psicología del Personal ha cobrado cada vez mayor importancia al grado de que en la actualidad en algunas empresas e instituciones es imprescindible una valoración psicológica y psicométrica previa a la contratación de los empleados, proceso en el cual el Psicólogo ha contribuido de manera sobresaliente.

### 2.3 El Rol del Psicólogo en el Proceso de Selección

En el transcurso de su vida, el hombre asume una serie de atributos y características particulares producto de su desarrollo social, pero también atraviesa por diferentes etapas y cumple roles como hijo, hermano, alumno, esposo, padre, etc. Un rol es el resultado de las características del individuo y de la función social que cumple. Pero para hablar del rol profesional que desempeña el Psicólogo, es necesario revisar algunos puntos.

En primer lugar el desarrollo de un rol profesional implica etapas, en un inicio se requiere de un periodo de preparación donde se adquiere un saber teórico pero no se cuenta con práctica formal en la mayoría de los casos, esto podría ejemplificarse con el alumno que termina el 100% de créditos de la licenciatura y está por comenzar su trayectoria laboral. Con el paso del tiempo

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

adquiere experiencia hasta que su nivel de confianza aumenta y puede asumir el rol de Psicólogo como tal.

Existen parámetros normativos que regulan el trabajo de cada profesión. Así como en el caso de los médicos existe la Comisión de Arbitraje Médico, El Psicólogo se rige bajo el Código Ético del Psicólogo (Sociedad Mexicana de Psicología, 1997), la cual resulta una herramienta orientadora en el desempeño cotidiano. Sin embargo, es importante que defina su rol por medio de la aclaración de las expectativas propias, de lo contrario su ambivalencia o confusión se reflejará en sus resultados.

Ahora bien, en Selección de Personal existen innumerables posibilidades de caer en conductas que afectan la imagen profesional del Psicólogo. A continuación se enlistan una serie de errores que deben evitarse:

- Perder el control de emociones aún cuando se trate de un candidato hostil, provocativo o con un enfoque negativo.
- Dejarse llevar por la impresión general que proyecta el candidato. Es importante analizar detenidamente e integrar la información obtenida a través de la batería y técnicas aplicadas.
- Tendencia durante la entrevista a sentir simpatía o antipatía por un candidato sin una razón objetiva (efecto de halo).
- Ceder ante las presiones o influencias de figuras de autoridad o factores externos para agregar o restar datos relevantes, emitir determinado diagnóstico y sesgar los resultados para un fin personal o de terceros.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Permitir que los problemas y situaciones personales repercutan en el desempeño laboral. A pesar de que no es posible hablar de un 100% de neutralidad y objetividad, es importante que el estado de ánimo del Psicólogo no se convierta en un parámetro que determine el curso de la evaluación.
- Otorgar mayor peso a las necesidades personales que al objetivo principal de la evaluación. Por ejemplo, existen casos en que se presiona al evaluado para que termine lo antes posible debido a que se tienen otras actividades o está por concluir el horario de trabajo.
- Considerar que el uso de pruebas es garantía de conocer ampliamente a la persona, ya que sólo ofrecen indicadores de rasgos y rangos. El psicoevaluador debe utilizar de manera ética tales instrumentos y evitar diagnósticos parciales o tendenciosos. En nuestro país no todos los instrumentos utilizados en Selección de Personal han sido estandarizados, así que resulta pertinente tener cuidado en su uso e interpretación.
- Que el psicólogo no acepte sugerencias y crea que sus hipótesis y percepciones son absolutas. No siempre es fácil recibir cuestionamientos, sin embargo estamos inmersos en una sociedad que nos forma y que a la vez formamos parte de ella.
- Tomar decisiones arbitrarias o poco éticas sin considerar que cualquier determinación puede afectar la vida futura del candidato y de la empresa o institución.
- Perder de vista el objetivo de la evaluación, visión y misión de la empresa o Institución en la que se trabaja.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Para concluir este apartado es necesario mencionar que en términos generales el Psicólogo debe al menos conocer sus fortalezas y limitaciones, estar abierto al cambio, capacitarse continuamente, empatizar realmente con el evaluado, pero sobre todo conducirse en todo momento de manera congruente con su profesión.

#### 2.4 Métodos del Proceso de Selección

Richino (1996), plantea que el proceso de Selección inicia con una etapa de mayor indiscriminación hasta llegar a pautas de más claridad y precisión. Este proceso incluye el análisis de los puestos que dará lugar a la definición de perfiles. El evaluador se enfocará a la identificación de fuentes que puedan canalizarle candidatos. La preselección se llevará a cabo poco después de haber recibido, clasificado y seleccionado los currículos de los candidatos que más se aproximan al perfil del puesto, quienes posteriormente serán sometidos a la evaluación técnica. El paso siguiente es el de la entrevista y evaluación psicológica, para pasar a la elaboración del *ranking* que consiste en la revisión profunda de los resultados y características del candidato para presentar finalmente a dos o tres de los más sobresalientes con el fin de que la empresa pueda tomar la elección final. Asimismo, la autora destaca la importancia de las tareas de seguimiento como una experiencia de aprendizaje, ya que a través de ellas se "pueden satisfacer la curiosidad del selector acerca del pronóstico y el riesgo asumido" (Richino, 1996, p. 85).

En nuestro país, profesionistas como Grados (1988) y Arias (1990), han destacado por las publicaciones acerca de los procedimientos y pasos del proceso de selección de personal. Ambos autores hablan de tres sistemas de selección, el Sistema Tradicional de Selección Técnica, los Centros de Evaluación y Selección por Objetivos, los cuales se describirán a continuación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



#### 2.4.1 *Sistema Tradicional de Selección*

- **Definición de Selección:** proceso de elección del candidato adecuado para el puesto adecuado, al costo adecuado, que permita la realización personal del trabajador en el desempeño de su puesto, así como el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio para sí mismo y para la comunidad en que se desenvuelve, con el objeto de contribuir a los propósitos de la organización.

- **Requerimientos previos a la Evaluación:**

- Conocer la filosofía y propósitos de la institución, así como los objetivos generales, departamentales y seccionales
- Valoración de los recursos humanos existentes
- Plan de acción para alcanzar los objetivos
- Detección de necesidades presentes y futuras (cantidad y calidad)
- Elaboración del perfil psicológico

- **Procedimiento:**

1. Vacante - Puesto sin titular
2. Requisición - Documento formal que indica los motivos de la vacante, fecha en que deberá cubrirse, tiempo de contratación y condiciones del puesto, como lo son turno, horario y sueldo.
3. Análisis y Valuación del puesto - Documento en donde se determinan las actividades del puesto, requisitos y condiciones ambientales.
4. Inventario de Recursos Humanos - Recopilación de algunos atributos de los miembros de la organización.
5. Fuentes de Reclutamiento - Se refiere a los medios que utiliza una organización para captar candidatos, estos pueden ser internos, como la consulta del inventario

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

de Recursos Humanos para determinar si existe algún empleado que cubra la vacante, cartera de candidatos, familiares o amistades del personal activo o externos, entre ellos los medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, juntas de intercambio, agencias de colocación, etc.

6. Presolicitud - Cuestionario breve sobre datos de identificación del candidato y los requisitos mínimos para determinar si cubre o no el perfil.

7. Solicitud de empleo - Cuestionario estructurado en donde se registran los datos relevantes del candidato generalmente en el siguiente orden:

- ✓ Datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, fecha de nacimiento, número de dependientes económicos y nacionalidad).
- ✓ Datos escolares (historia académica desde su inicio hasta su fin).
- ✓ Trayectoria laboral (visión general de la experiencia profesional, técnica, formal e informal, permanencia, motivos de renuncia, giro de la empresa o tipo de institución, etc.).
- ✓ Datos familiares (situación familiar del candidato, número de hermanos, nombres de cada uno de ellos, esposa e hijos –si es el caso-, ocupación y escolaridad de los miembros).
- ✓ Referencias personales (nombre, dirección y teléfono de personas que puedan dar información del evaluado).
- ✓ Otros (datos específicos de acuerdo a las necesidades de la empresa).

8. Entrevista inicial o preliminar - Se trata de detectar en un mínimo de tiempo si el candidato cubre o no los requisitos del perfil del puesto.

9. Evaluación Técnica - Se comprueba que el candidato cuente con los conocimientos técnicos y experiencia necesarias para el puesto. Grados (1988), señala la importancia de realizar la evaluación técnica antes que la psicológica para ahorrar tiempo y costos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

10. Evaluación Psicológica - Valoración de las habilidades, características y potencialidades del candidato a través de exámenes psicológicos u otros instrumentos de evaluación. Los factores a considerar son:

- Inteligencia – Medición de la capacidad intelectual, ya sea mediante factores específicos o un factor general.
- Habilidad – Medición de las aptitudes de acuerdo con las características del puesto.
- Personalidad – Medición de aspectos internos del sujeto, su relación con el ambiente que lo rodea. Se valora: estado emocional, motivación, juicio social e incluso patologías.

11. Estudio Socioeconómico - Verificación directa del lugar de residencia, antecedentes familiares, laborales y situación económica. También puede complementarse telefónicamente y a través del contacto con las referencias personales.

12. Entrevista de Selección - Entrevista profunda con el fin de valorar sus características e integrar los datos que se tienen del candidato. Este apartado se menciona con mayor detalle en el punto 2.5.

13. Examen Médico de admisión - Evaluación de la capacidad física del individuo y elaboración de historial médico.

14. Conclusión - Determinar si es Apto o No Recomendable para cubrir la vacante con base en la información obtenida y comparándola con los requisitos del perfil del puesto. El resultado puede presentarse de manera abierta, cerrada o mixta.

15. Decisión final - Se presenta un reporte al jefe inmediato para su consideración.

16. Contratación - Formalización del ingreso del candidato a la institución o compañía.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 2.4.2 Centros de Evaluación

Los Centros de Evaluación mundialmente conocidos como Assessment Center (AC), surgieron oficialmente en EUA para seleccionar personal de alto rango militar que pudiera responder a las exigencias de la Segunda Guerra Mundial. Existen antecedentes de su uso en Alemania, Inglaterra, Australia y Canadá. El principio fundamental consistía en recrear una situación lo más real posible a determinadas condiciones laborales pero en forma simulada.

En México ésta forma de evaluación es relativamente novedosa. Un grupo de investigadores de la UNAM encontraron en un estudio entre académicos, consultores y responsables del área de recursos humanos, que el AC se percibe como una técnica novedosa, difícil de aplicar, costosa y que sólo acceden a ella los grandes conocedores o expertos. Pocos opinaron que se trata de una metodología científica, con reglas de operación y requerimientos de capacitación para los aplicadores (Uribe, 1996a).

De acuerdo con Escalante (1985), los Centros de Evaluación consisten en una serie de pruebas y simulación de ejecución individual o grupal donde los participantes son observados por otros individuos previamente entrenados que por consenso identifican a los más adecuados.

Uribe (1996a), agrega que se trata de un método objetivo para la medición de conductas llamadas dimensiones, que debe tener confiabilidad, validez y estandarización. Se utiliza más de una técnica de medición y más de un evaluador para otorgar calificaciones que se obtienen después de un consenso. Los evaluadores son supervisados a su vez por un administrador. Los pasos a seguir se enlistan a continuación:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Los requisitos mínimos para un AC son (Uribe, 1996b):

1. Utilizar más de una técnica de evaluación y al menos una de ellas debe consistir en un ejercicio de simulación.
2. Utilizar más de un evaluador, los cuales a su vez deben recibir capacitación previa.
3. Las decisiones de un AC deben ser producto de un consenso entre los evaluadores.
4. El proceso de consenso es independiente a los ejercicios de observación.
5. Utilizar ejercicios de simulación confiables y objetivos relacionados con los puestos a evaluar.
6. Toda conducta a evaluar está determinada por un análisis previo del puesto.
7. Las técnicas utilizadas en un AC deben diseñarse en función de las dimensiones determinadas.

Con la intención de comparar los procedimientos de un AC se enlistan a continuación dos de ellos, uno enunciado por Uribe (1996a) y otro por Duarte (1995) cuyas diferencias principales estriban en la especificidad de cada punto, cabe mencionar que éstos varían de acuerdo al puesto y objetivo de la evaluación (tabla 1).

Arias (1990), considera que el éxito de un AC depende de tres elementos: Definición precisa de los objetivos a evaluar, entrenamiento de los observadores y realismo de los ejercicios.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Tabla 1: Comparación de los procedimientos planteados por Uribe (1996\*) y Duarte (1995).**

<b>Uribe</b>	<b>Duarte</b>
1.- Determinar cuál es el fin de la aplicación (Selección, evaluación, diagnóstico, capacitación, retroalimentación, etc).	1.- Establecer metas de acuerdo con las exigencias de la empresa o industria
2.- Determinar conductas o dimensiones a evaluar mediante el uso de información bibliográfica (Liderazgo, relaciones interpersonales, toma de decisiones, etc)	2.- Planear el programa. Definir actividades y condiciones requeridas para el logro de objetivos
3.- Realizar un análisis y descripción del puesto	3.- Identificar y definir las dimensiones de ejecución del trabajo
4.- Determinar la manera en que se realizará la evaluación. Se capacitan a los evaluadores, se elige el lugar físico de evaluación, se determina las técnicas de evaluación (pruebas psicométricas, entrevistas, ejercicios vivenciales, cuestionarios), día y hora de evaluación,	4.- Selección de ejercicios
5.- Evaluación. Esta puede llevar horas, días o semanas de acuerdo con el objetivo.	5.- Entrenar a los observadores
6.- Periodos de consenso	6.- Revisión del expediente personal del candidato
7.- Retroalimentación	7.- Entrevista Dimensional
	8.- Aplicación de pruebas psicológicas.
	9.- Aplicación de ejercicios. Los participantes interactúan según los simulacros establecidos mientras son observados.
	10.- Discusión. Reunión de los observadores con el administrador
	11.- Retroalimentación. Se informa al participante los resultados.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 2.4.3 Selección por objetivos

Este tipo de Selección fue creada en México por Álvaro Jiménez en 1971 y es considerada como la evaluación del "candidato a través de los resultados que obtiene directamente en la ejecución del trabajo" (Grados, 1988, p. 231).

- Las características a evaluar dependen del análisis del puesto, específicamente las conductas observadas en la situación real de trabajo.

- Requerimientos previos a la evaluación:

1. Análisis del puesto basado en una definición operacional
2. Entrevista con el ocupante del puesto y con el supervisor
3. Observación directa en el escenario del trabajo.

- Procedimiento:

1. Solicitud ponderada en donde se asigna un valor a cada uno de los datos. Se utilizan dos sistemas de calificación, uno denominado de cancelación en caso de que el candidato no cubra los requisitos indispensables del puesto y otro conocido como numérico progresivo que indica el grado de concordancia con los requisitos de entrada, tales como: edad, lugar de residencia, sueldo esperado, escolaridad, etc.
2. Pruebas de conocimiento. Se evalúa la ejecución del candidato sobre habilidades técnicas indispensables para el puesto.
3. Conclusión. Se totalizan los puntajes de la solicitud ponderada y las pruebas de conocimientos.
4. Decisión. Se presentan al supervisor los candidatos con puntajes más altos.
5. Investigación de referencia. Se verifica la experiencia laboral reportada por el candidato.
6. Contrato temporal. Se le otorga al candidato un contrato por 28 días, tiempo en el que se registraran sus resultados.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

7. Primer registro de conductas en el puesto. Este lo realiza el supervisor durante un periodo de 14 días, por medio de registros observacionales como:

- Registros de intervalo y frecuencia. Se registra durante un periodo determinado todas las conductas del empleado.
- Registro de actividades planeadas. Se realizan observaciones en grupos que comparten actividades comunes a ciertas horas.
- Registros de flash. Se registran conductas preestablecidas durante una hora determinada.

8. Retroalimentación. El empleado es informado de los resultados de su ejecución.

9. Segundo registro de conductas en el puesto.

10. Contrato definitivo, capacitación o baja.

## 2.5 Instrumentos y Técnicas utilizadas en el Proceso de Selección

Los principales instrumentos y técnicas aplicados en selección son los tests psicológicos, psicométricos y la entrevista. Anastasi (1977, p. 21), afirma que un "test psicológico constituye esencialmente una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta", ya que se basan en observaciones de un grupo representativo de personas. Los primeros tests de medición psicológica se orientaron a medir capacidades intelectuales, posteriormente características de personalidad, después se crearon cuestionarios e inventarios de intereses, entre otros. Hoy día, se utilizan estos instrumentos en conjunto con evaluaciones técnicas o específicas, con la finalidad de tener mayores elementos para elegir al candidato idóneo con base en el puesto o funciones predeterminadas.

Entre los tests psicológicos utilizados en selección de personal se encuentran: La Figura Humana de Karen Machover, Psicodiagnóstico de

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Rorschach, Frases Incompletas y Estudio Grafológico, así como BETA II-R, WAIS, MMPI, etc. A continuación se resumen algunos de ellos.

### 2.5.1. Tests Proyectivos

Principalmente explora características de personalidad y se basan en la idea de que el individuo da forma a estímulos desestructurados de acuerdo a sus temores, impulsos, conflictos, deseos ya sea concientes o inconcientes.

#### - El Test de Rorschach

Hermann Rorschach, psiquiatra suizo, presentó formalmente en 1921 después de diez años de investigación, su técnica titulada Psicodiagnóstico, la cual consiste en la interpretación de manchas de tinta formadas al doblar un papel con tinta en el centro. Las diez láminas fueron seleccionadas entre otras miles que se utilizaron durante los ensayos.

Aún cuando otros autores como Binet, Bohm y Bartlet ya habían trabajado con manchas de tinta, Rorschach logró implementar un instrumento para evaluar aspectos de la personalidad, a pesar de que ésta técnica en un tiempo fue tomada como un juego de moda que en términos generales se empleaba para investigar la fantasía.

L.K. Frank (en: Klopfer y Davidson, 1991, p. 22), considera "El método de Rorschach ofrece un procedimiento por medio del cual el individuo es inducido a revelar su "mundo privado" al decir lo que "ve" en las láminas sobre las cuales puede proyectar sus propias intenciones, significación y sentimientos".

Su utilidad fue probada principalmente en el ámbito psiquiátrico, pero también es posible obtener beneficios en otras áreas. Por ejemplo, para la prevención psicológica de accidentes, en adolescentes y jóvenes es útil como

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

medio auxiliar del consejero en educación; en Psicología Militar se utiliza para el reclutamiento y selección de oficiales; en peritajes médico-legales proporciona resultados en cuanto a la exploración psicológica de los delincuentes, etc. (Bohm, 1979).

- **Material:**

- Consta de diez láminas con manchas de tinta, de las cuales la I, IV, V, VI y VII son monocromáticas; la II, III son de tonos negros y rojos (dicromáticas), mientras que las VIII, IX y X son de diversos colores (policromáticas).
- Una hoja de localización para cada aplicación donde están impresas las diez láminas.
- Hojas de respuestas u hojas blancas dobladas a la mitad donde se registra la aplicación y la encuesta.
- Hoja de registro de resultados (psicograma).
- Cronómetro.
- Reloj.
- Bolígrafos de varios colores.

- **Fase de Administración:** Consta de cuatro partes:

1. Aplicación propiamente dicha. Se le presentan al evaluado las láminas una por una y se le pide que diga lo que ve, se imagina o en qué le hace pensar cada una de las láminas.

El evaluador no interviene, únicamente registra las respuestas textuales, el número de la lámina, orden de cada respuesta con número arábigo, posición ya sea: \*\* posición original, < rotación de la lámina hacia la izquierda, > rotación de la lámina hacia la derecha y v posición invertida. También se registra el tiempo de

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

reacción, es decir el lapso entre la presentación de la lámina y la respuesta del sujeto.

2. Encuesta. Se le muestra nuevamente lámina por lámina y se le pide que señale específicamente en donde observó (localización) cada una de sus respuestas y que explique qué le hizo ver o pensar en ellas (determinante y contenido). El evaluador registra cronológicamente el número de respuesta y todo lo que diga el evaluado.

Para la fase de localización se utiliza una hoja de registro que contiene las diez láminas, donde se indica el área de cada figura que observó. De acuerdo a la extensión o dimensión, se califica con base a los siguientes símbolos:

W = Respuestas globales (toda la figura)

Wx = Respuesta global pero que no incluye el 100% del espacio de la figura.

S = Espacio área blanca

SW = Respuestas globales en espacios en blanco.

D = Detalle grande

d = Detalle pequeño

dd = Detalle de detalle

de = Detalle externo

di = Detalle interior

dr = Detalle raro

- Determinantes. Se registra la justificación de lo que observó el evaluado. Estos pueden ser:

F = Forma

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

M = Movimiento Humano, FM Movimiento de animales, (M) Respuestas de movimiento de carácter espiritual ó m Movimiento de objetos inanimados.

C = Color Cromático, C' Tonalidad Acromática.

K = Distancia.

c = Textura

- Contenido. Casi siempre esta implícito en las respuestas del evaluado.

A = Contenido de respuesta animal

H = Contenido de respuesta humana

(H) = Fantasma

Hd = Sólo una parte de humano

Ad = Sólo una parte de animal

Rx = Rayos X

Nat = Naturaleza

Ant = Anatomía

Pl = Plantas

Abs = Abstracto

- Respuestas populares u originales. Respuesta popular es toda aquella que contesta la mayor parte de los evaluados, la respuesta original aparece rara vez.
- El nivel formal es una calificación cuantitativa que se otorga dependiendo de la riqueza de la respuesta.

3. En esta fase se realiza el **análisis de preferencias**, donde se le muestran simultáneamente las diez láminas y se le pregunta cuál fue la que más y menos le gusto y el porqué de cada elección. Por último se le pide que titule cada una de las láminas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Descripción de láminas:

- ✓ Lámina I. Autoconcepto. Es una mancha grande color gris y negra con cuatro espacios en blanco visibles.
- ✓ Lámina II. Referente al manejo y control de emociones y sentimientos (agresión y sexo). Es la primera mancha de color (rojo), consta de dos áreas grandes gris y negras, a su vez conectadas arriba y abajo por tres manchas rojas.
- ✓ Lámina III: Refleja la vida social, capacidad empática, las relaciones interpersonales. Consiste en dos áreas de color negro-gris unidas por una porción gris más clara. Entre estas dos áreas se ve una mancha roja y dos más encima.
- ✓ Lámina IV: Figura del padre, la autoridad, el jefe. Toda la lámina es negra-gris con notables partes sombreadas.
- ✓ Lámina V: Reflejo de la vida cotidiana. Su contorno es definido y su color es casi totalmente negro.
- ✓ Lámina VI: Informa sobre la sexualidad, relación con la pareja, identidad. Generalmente la parte superior es interpretada como un símbolo fálico.
- ✓ Lámina VII: Define las relaciones con la mujer, la figura materna, con lo femenino. La mancha tiene un color gris claro con un área pequeña y más oscura en la parte central inferior.
- ✓ Lámina VIII: Referente al autoconcepto en relación con la familia. Es la primera de las láminas coloreadas. Tiene varias áreas definidas y precisas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- ✓ Lámina IX: Manejo del stress y ansiedad. Es una mancha grande, vaga en su contorno, los colores se mezclan unos a otros. Frecuentemente es la que menos agrada por su indefinición, en la mayoría de los casos los tiempos de reacción son más prolongados.
- ✓ Lámina X: Maneja el futuro, el pronóstico, el diagnóstico de vida. Tiene varios colores y es frecuente que los sujetos vean varias figuras independientes.

En selección de personal puede utilizarse para evaluación de puestos especiales, ya que ofrece datos profundos de la estructura de la personalidad de un individuo. Brower y Weider (1994), plantean que el Rorschach permite que el psicólogo industrial emita un diagnóstico y un pronóstico del empleado que manifieste alguna desadaptación en el pasado reciente.

#### **- Test del Dibujo de la Figura Humana**

A pesar de que originalmente se utilizaba para fines clínicos, dentro del área laboral aporta componentes de la personalidad en torno a varios factores como: imagen corporal, relaciones interpersonales, grado de aceptación del propio rol sexual, patrones agresivos e inmadurez emocional.

Portuondo (1983, p.14), se encargó de elaborar dos tomos acerca del Test de la Figura Humana de Karen Machover y explica que: "lo que cada cual dibuja está íntimamente relacionado con sus impulsos, ansiedades, conflictos y compensaciones características de su personalidad" .

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La interpretación debe hacerla un psicólogo. Se ha encontrado que facilita el rapport y sus ventajas principales son el bajo costo y el tiempo de aplicación de 15 a 20 minutos. Se requieren hojas blancas tamaño carta y lápiz de preferencia del 2 ½. Se entrega el papel de manera vertical, pero el evaluado tiene la opción de usarlo en la forma que desee.

La primera consigna es: "Por favor dibuje una persona completa". Generalmente los candidatos preguntan ¿una persona entera?, ¿qué tipo de persona?, aquí el examinador debe limitarse a comentarios generales como "no nos interesa cómo dibuja, dibuje lo que quiera y del modo que prefiera". Al terminar se le indica que a continuación dibuje una figura humana completa pero del sexo contrario a la que realizó en primer lugar. Para finalizar se le pide que haga una historia acerca de cada uno de los dibujos. En caso necesario se puede orientar al examinado por preguntas como: ¿Qué edad tiene?, ¿cuál es su ocupación?, ¿con qué grado de escolaridad cuenta?, ¿cuáles son sus principales deseos?, ¿cuál es su peor hábito?, ¿qué le enoja?, etc.

Para el análisis del dibujo Hammer (1992), recomienda seguir los siguientes parámetros:

- 1) Secuencia de la figura. ¿Cuál figura realizó primero?. La mayoría dibuja en inicio la figura de su propio sexo. Algunas explicaciones para entender porqué algunas personas dibujan primero a personas del sexo contrario son: inversión sexual, confusión de identidad sexual, dependencia (fijación del padre del sexo opuesto), etc.
- 2) Descripción de las figuras. La simple descripción permite observar el tono emocional y actitudes del evaluado.
- 3) Comparación de figuras. Al analizar las diferencias se obtiene información respecto a actitudes psicosexuales.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

4) Tamaño. La relación entre el tamaño del dibujo y el espacio geográfico disponible tiene relación con la dinámica entre el individuo, su ambiente y figuras parentales. Si la figura es pequeña puede tratarse de un individuo que se siente disminuido, inadaptado o con sentimientos de inferioridad. Cuando la figura es exageradamente grande la persona responde con sentimientos de expansión, agresión, egocentrismo y omnipotencia.

5) Movimiento. Varía desde la rigidez en personas que mantienen un estricto control sobre sí mismos, hasta la extrema movilidad. A veces se observan figuras sentadas o reclinadas que reflejan un bajo nivel energético, falta de impulso o agotamiento emocional. Figuras de tipo mecánico pueden indicar signos de psicosis y despersonalización.

6) Distorsiones y omisiones. Es probable que los conflictos del evaluado se relacionen con las partes omitidas. Por ejemplo, omisión o distorsión de áreas relacionadas con aspectos sexuales como pueden ser senos grandes, que hacen referencia a individuos infantiles con necesidades orales. Partes borradas, omitidas, marcadas, sombreadas o reforzadas implican conflicto y ansiedad.

7) Grafología. La presión del trazo se relaciona con la energía. Una línea continua y derecha habla de un individuo rápido y decidido; un trazo libre y rítmico indica una persona abierta que responde a los estímulos; contorno demarcado refleja necesidad de aislamiento y protección del exterior, etc.

A continuación se informa sobre algunos de los criterios de calificación e interpretación:

- Posición de la hoja

Vertical	Sigue normas establecidas
Horizontal	No respeta normas, iniciativa, criterio

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## - Tamaño de la figura

Grande	Exaltación del ego, impulsividad, infravaloración del medio ambiente
Normal	(12 a 20 cms) Equilibrio emocional
Pequeño	Sobrevaloración del medio ambiente, evasión, reacción sumisa y ansiosa, tendencias regresivas, depresión

## - Secuencia

Normal	Adaptable, sigue normas establecidas
Invertida	Optimista, gusto por hacer actividades diferentes

## - Posición de la figura

Hacia arriba	Inseguridad, poca tolerancia a la ansiedad, acentuación de la fantasía
Hacia abajo	Pesimismo, inseguridad, depresión (inactividad), sentimientos de impotencia
Hacia la izquierda	Inhibición, inseguridad, evasión, introversión
Hacia la derecha	Rebelión, negativismo, resistencia
Arriba y a la izquierda	Necesidad de apoyo
Centrado	Equilibrio, buena adaptación
Fuera de margen	Pobre criterio de realidad, respuestas inadecuadas a las exigencias del medio ambiente, disminución de eficiencia intelectual

## - Figura

De perfil	Evasión, mesurado y reservado
De frente	Franqueza, sociabilidad, deseo de enfrentamiento a las exigencias del medio

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## - Tipo de línea

Línea firme	Nivel de energía adecuado
Presión fuerte	Tensión interna (posible agresión)
Presión débil	Ansiedad y temor, bajo nivel de energía
Esfumada	Incertidumbre
Temblorosa	Ansiedad, dificultades del control motor
Reforzada	Actitud defensiva hacia el exterior, preocupación por la propia forma de actuar
Saliente	Agresividad
Línea larga con regular intensidad	Seguridad, individuo rápido, decidido
Borraduras (excesivas)	Incertidumbre, falta de decisión, insatisfacción consigo mismo, conflicto en la parte borrada, ansiedad
Omisiones	Brazos: Conflicto en la relación con los demás Debajo de la cintura: conflictos sexuales

## - Cabeza. Poder intelectual, control de los impulsos corporales.

Grande	Sobrevaloración de la inteligencia por frustración, fantasía como fuente primaria de satisfacción, altas aspiraciones intelectuales, pobre ajuste emocional y social
Pequeña	Sentimientos de debilitamiento, inadecuación, ego débil, preocupaciones somáticas localizadas en la cabeza
Alargada	Signos de agresión
Marcada	Si el cuerpo es tenue se traduce como rechazo hacia el cuerpo, importancia a aspectos intelectuales
Borrosa	Timidez, retraimiento

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Cabeza de perfil, cuerpo de frente	Evasión frente a los demás. Tendencia a alejarse
Rasgos faciales omitidos	Evasión, hostilidad, contacto inadecuado

## - Cabello

Abundante	Energía
Rizado	Aspira a deslumbrar por su apariencia
Excesivo sombreado	Tendencias agresivas, tal vez comportamiento sexual desviado
Omitido	Bajo vigor físico

## - Ojos

Grandes y elaborados	Extroversión, hipersensibilidad a la opinión social
Pequeños	Introversión
Sin pupilas	Introversión, egocentrismo
Cerrados	Miedo a enfrentar la realidad. Vive en su mundo
Pupila marcada	Tendencias paranoides, agresividad
Proporcionados	Sin conflicto
Omitidos	Culpabilidad con relación a tendencias voyeristas

## - Orejas

Grande, borrada, muy marcada	Extrema atención a la opinión ajena, sensibilidad a la crítica, dificultades auditivas, ideas de referencia
------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## - Nariz

Sombreada y cortada	Sentimientos de culpabilidad
Nariz reforzada, muy larga	Insatisfacción afectiva
Con orificios marcados	Agresividad

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## - Boca

Enfatizada	Oralidad, defensas regresivas (alcoholismo), tendencias depresivas y primitivas, lenguaje vulgar, arranques de carácter
Una línea	Verbalmente agresivo, tal vez tendencias sádicas
Con sonrisa forzada	Deseo de agradar, preocupación ajena, simpatía forzada
Con dientes	Agresivo verbal, malhumorado
Abierta	Dependiente, pasividad oral
Cigarrillo, puro, pipa o palillo entre los labios	Gente erótica
Omitida	Renuencia a comunicarse, tendencias agresivas orales (asmáticos), sentimientos de culpa por agresión oral

## - Cuello. Unión de la parte emocional y racional.

Corto, ancho	Testarudo, impulsividad
Largo	Rígido, formal, muy moral, dificultad en controlar y dirigir
Largo -delgado	Gente moralista, muy educados, rígidos
Omitido	Inmadurez (regresivo o retrasado mental), inteligencia concreta, dependiente, poca habilidad para manejar impulsos racionalmente

## - Brazos

Vigorosos extendidos	Ambición, sentimientos externos de agresión directa
Débiles y recogidos	Necesidad de protección (actitud pasiva), sentimientos de debilidad física o psicológica
Levantados	Necesidad de afecto
Pegados al cuerpo	Inhibición, represión

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Grandes	Necesidad de protección (de una figura materna)
Largos fuertes	Ambición adquisitiva, necesidad de fuerza física y contacto con el ambiente
Énfasis músculos	Tendencias agresivas, deseo de poder físico
Cortos	Falta de ambición y sentimientos de inadecuación
Angulo recto	Contacto superficial, sin afecto
Sombreados	Impulsos agresivos
Reforzados	Tendencias agresivas, deseo de poder
Doblados	Ansiedad ante el contacto
Desiguales en longitud	Ansiedad por actividad manual
Relajados y flexibles	Normal
Ausentes en dibujo del sexo opuesto	Sentimientos de rechazo por el sexo contrario

- Manos

Borradras	Falta de confianza en situaciones sociales
Sombreadas	Ansiedad y sentimientos de culpa, actividad agresiva
Pequeñas	Falta de contacto
Grandes	Compensación por dificultad para relacionarse
En los bolsillos	Comportamiento masturbatorio, delincuencia
No visibles, por detrás	Evasividad, sentimientos de culpa
Hinchadas	Impulsos inhibidos
Manopla	Tendencias regresivas, expresan agresión pasiva

- Dedos

Cortos y redondos	Sin habilidad manual
Dedos sin mano	Regresión, agresividad infantil
Muy largos	Tendencias agresivas
Garra	Tendencias agresivas infantiles, primitivas

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Muy sombreados	Sentimientos de culpa (robo o masturbación)
Extendidos o abiertos	Agresión, rigidez
Más de cinco dedos	Necesidades ambiciosas, disposición adquisitiva
Énfasis en el índice o gordo	Culpa
Puño cerrado	Agresión, rebeldía, agresividad contenida
Nudillos o uñas detalladas	Tendencias compulsivas, defensas intelectuales

- Piernas. Sustento.

Enfatzadas	Desaliento, depresión
Muy largas	Necesidad de autonomía
Muy cortas	Sentimiento de inmovilidad y constricción
Reforzadas	Tendencias agresivas
Desiguales	Necesidad de independencia
Muy juntas	Rigidez, tensión, rechazo sexual
Débiles, delgadas, sombreadas	Deterioro psicológico, persona inadaptada.
A través del pantalón	Pánico homosexual
Omitidas	Deprimido, desilusionado o físicamente imposibilitado

- Pies

Enfatzados	Problemas sexuales
Descalzos	Signo de agresividad
Alargados	Conflicto sexual, fuerte necesidad de seguridad
Pequeños	Inseguridad
Omitidos	Sentimientos de falta de independencia

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## - Tronco

Redondeado	Delicado, femenino, personalidad infantil
Ancho-gordo	Se presenta en personas obesas
Muy pequeño	Insatisfacción con el propio cuerpo, sentimientos de inferioridad, negación de impulsos
Muy grande	Deseos insatisfechos
Anguloso o cuadrado	Fuerte, masculino
Contorno doble o confuso	Preocupación por el peso
Sin cerrar parte inferior del tronco	Preocupación afectiva

## - Hombros

Cuadrados	Tendencias hostiles, agresivas
Grandes	Inseguridad respecto a masculinidad, preocupación por fuerza física
Muy pequeños	Sentimientos de inferioridad
Énfasis hombros	Preocupación por el desarrollo del cuerpo
Desiguales	Balance de la personalidad
Omitidos	Esquizofrenia o daño cerebral
Borraduras	Masculinidad como preocupación básica

Senos (enfanzados)	Necesidades de tipo oral, fijación materna
--------------------	--------------------------------------------

## - Cintura

Alta o baja	Bloqueo y conflicto de tendencias sexuales
Cinturón destacado	Inicio de defensa del ego, alto control de impulsos
Reforzada	Irritabilidad y tensión respecto a impulsos corporales
Muy apretada	Control emocional precario sobre impulsos corporales

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## - Cadera

Énfasis	Redondeada en mujer: Interés o preocupación con respecto a tener hijos. En hombre: fuertes tendencias homosexuales
Énfasis glúteos	Inmadurez, desviación psicosexual
Genitales expuestos	Sujetos esquizofrénicos o primitivos

## - Ropa. Tendencia a cubrirse, protección del cuerpo.

Vestido.	Relaciones superficiales, extroversión. Fuerte necesidad de dominio y aprobación social.
Desnudos o ropa interior.	Rebeldía en contra de la sociedad
Énfasis botones	Dependencia, egocentrismo
Hilera de botones al centro	Preocupaciones somáticas
Énfasis corbata	Símbolo fálico, preocupación sexual
Corbata chica	Sentimientos reprimidos de inferioridad sexual
Aretes, collar, anillo, broches, pañuelo	Exhibicionismo
Menos de 2 artículos de vestir	Daño cerebral

## - Generalidades

Dibujo con órganos	Problemas psicológicos, probable esquizofrenia o manía
Con articulaciones (como robot)	Desorganización y problemas psicológicos
Sombrero	Búsqueda de seguridad en el pasado
Vestido hasta los tobillos	Conservadora, sentimiento maternal

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Caricatura, payasos, brujas	Hostilidad
Figura de palo (títeres)	Cooperación mínima, negativismo, relaciones interpersonales pobres

### - Test de Frases Incompletas

Consta de sesenta frases incompletas y su finalidad es obtener información de áreas y subáreas representativas de adaptación, tales como:

- familia (se explora actitud hacia la madre, el padre y la unidad familiar);
- sexo (en relación con las mujeres y las relaciones heterosexuales);
- relaciones interpersonales (comportamiento con los amigos y conocidos, colegas en el trabajo o escuela, superiores y subordinados) y
- concepto de sí mismo (involucra temores, sentimientos de culpa, metas y actitudes, el pasado y futuro).

Se administra en forma individual o grupal y su tiempo de aplicación es de veinte a cuarenta minutos. Se le pide al evaluado que lea las instrucciones y plantee dudas. Se registra la hora de inicio y término. Se sugiere interrogar al evaluado en respuestas significativas o confusas. La instrucción general es:

"Complete estas frases con la mayor rapidez posible. No se detenga a pensar en las frases, escriba lo primero que se le ocurra".

Se califican cada una de las categorías con base en una escala de cero a dos puntos, que a continuación se describen:

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

- Escala de calificación:
  - Dos puntos: Disturbio severo. Cuando requiere de ayuda terapéutica.
  - Un punto: Disturbio moderado. Existe un conflicto superficial que puede manejarse sin ayuda terapéutica.
  - Cero puntos: No se observa disturbio significativo.
  - Una cruz: Evidencia insuficiente, sin respuesta.

### **- Estudio Grafológico**

La Grafología es "el análisis del carácter humano mediante la escritura manual" (Emmaus, 1997, p. 36) y es utilizada para asesoramiento psicológico en niños, jóvenes y adultos; elección de una profesión; asesoramiento matrimonial; ámbito jurídico, economía e industria.

En el campo de la medicina la grafología permite estudiar a los pacientes y seguir el curso del enfermo durante el tratamiento y después de intervenciones quirúrgicas.

En los países desarrollados empresas pequeñas y medianas utilizan la grafología para estudiar las aptitudes de sus empleados y la funcionalidad de promocionarlos así como para seleccionar personal de nuevo ingreso. El estudio grafológico constituye una herramienta complementaria y efectiva en la selección del personal, dado que ofrece información sobre los atributos caracterológicos del candidato tales como:

- a) Factores de inteligencia- Inteligencia práctica y teórica, capacidad de observación, memoria, imaginación, aprendizaje y juicio.
- b) Cualidades de la voluntad- Concentración, fuerza de voluntad, persistencia, dinamismo e iniciativa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- c) Tipo de temperamento- Melancólico, Colérico, Flemático y Sanguíneo.
- d) Tipo de carácter- Confiabilidad, formalidad, discreción, honestidad, credibilidad, etc.
- e) Comportamiento frente a los colaboradores- Facilidad para contactos, comportamiento con relación a jefes, colaboradores y subordinados, don de mando y capacidad de organización, entre otros aspectos.
- f) Estilo de trabajo- Energía, responsabilidad, independencia, iniciativa, exactitud, sistematicidad, orden.
- g) Capacidad de desarrollo- Ambición, capacidad de actualización y perfeccionamiento.

Vels (1997, p. 28), plantea que la ventaja del estudio grafológico aparte de su abundancia y rapidez de resultados es que "recoge directamente, del propio analizado, sin intermediarios, el material que sirve para el análisis, sin que por otro lado, se precise la presencia del sujeto para realizar este estudio".

Para realizar un estudio grafológico, es necesario analizar el aspecto dinámico del grafismo y complementarlo con la interpretación psicológica.

## 2.5.2 Tests de Inteligencia

### - Instrumento No Verbal de Inteligencia BETA II-R

El Beta II-R es un instrumento psicométrico utilizado para medir las capacidades intelectuales generales de personas analfabetas o con dificultades del idioma de 16 a 64 años.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Consta de seis tareas:

- Laberintos. Este subtest mide capacidad de anticipación y planeación. Se otorgan dos puntos por cada laberinto bien realizado, un punto por cada medio laberinto correcto. Total: 10 puntos.
- Claves. Refleja capacidad de aprendizaje. Se califica con un punto por cada respuesta correcta. En total pueden obtenerse 90 puntos.
- Figuras Geométricas. Mide capacidad de análisis y síntesis. Se registra un punto por cada respuesta correcta. Total: 18 puntos.
- Figuras Incompletas. Mide capacidad de observación. Se califica con un punto por cada respuesta correcta. Total: 20 puntos.
- Pares Iguales y Desiguales. Evalúa capacidad para realizar tareas rutinarias. Se otorga un punto para cada acierto dando un máximo de 25 puntos.
- Objetos Equivocados. Mide capacidad de memoria y juicio. Un punto para cada respuesta correcta. Total 21 puntos.

Cada subtest se divide en tres partes, los ejercicios muestra, los de práctica y los de tiempo límite para su realización. Puede aplicarse en forma colectiva o individual, su duración es de treinta minutos aproximadamente.

Fue desarrollado por la Armada de los Estados Unidos de Norteamérica durante la Segunda Guerra Mundial para determinar la capacidad intelectual de los reclutas analfabetos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Se han realizado varias modificaciones, Kellogg y Morton (1981), en el año de 1934 lo adaptaron a poblaciones civiles y en 1946 se hicieron cambios significativos en cuanto a la utilización del Coeficiente Intelectual por desviación. La versión actual aplicada en México es el Beta II-R cuyos dibujos han sido retocados para mayor claridad, algunos reactivos fueron reproducidos a un tamaño mayor y se eliminaron los que eran ambiguos, obsoletos o inapropiados.

### **- Escala de Inteligencia de Weschsler para Adultos (WAIS)**

Fue publicada por primera vez en 1955 y en 1970 se editó la adaptación española. Este instrumento permite la "apreciación de la inteligencia general, entendida en un amplio sentido como capacidad global de resolución de problemas" Cordero (en: Sección de Estudios de TEA Ediciones, 1990, p. 1-A) También provee de información de interés clínico obtenida a través de la observación del sujeto durante la examinación, la existencia de posibles perturbaciones y deterioro mental.

Se aplica de manera individual a partir de los dieciséis años y su tiempo aproximado de aplicación es de *90 minutos*. Consta de dos Subescalas y deben aplicarse en el orden indicado a excepción de casos especiales en los cuales por ejemplo el evaluado presente algún problema de lenguaje (Weschler, 1981).

Las subescalas son las siguientes:

- **SUBESCALAS VERBALES**

- A. Información. Este subtest refleja el nivel cultural.
- B. Comprensión. Mide el sentido común o capacidad de juicio.
- C. Aritmética. Mide capacidad de concentración y habilidades numéricas.
- D. Semejanzas. Refleja pensamiento lógico y asociativo así como formación de conceptos verbales (abstracción).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

E. Retención de Dígitos. Arroja información sobre la capacidad de atención y memoria inmediata.

F. Vocabulario. Mide manejo de conceptos.

- **SUBESCALAS DE EJECUCIÓN.** En general esta subescala ofrece información acerca de la coordinación psicomotriz del evaluado.

G. Claves. Refleja capacidad de aprendizaje y habilidad para realizar tareas repetitivas.

H. Figuras incompletas. Mide capacidad de observación y percepción.

I. Diseño con cubos. Valora capacidad de raciocinio, integración visomotora y pensamiento lógico.

J. Ordenación de dibujos. Evalúa capacidad de anticipación y planeación e interpretación de situaciones sociales.

K. Composición de objetos. Refleja la capacidad de análisis y síntesis así como organización perceptual.

La puntuación Verbal es la suma de las puntuaciones normalizadas de las seis subescalas verbales, la de Ejecución es el resultado de las puntuaciones normalizadas de las cinco subescalas de ejecución y la Escala Total es la suma de la puntuación Verbal y de Ejecución. De esta forma se obtienen tres Coeficientes Intelectuales.

### 2.5.3 Estilo de Trabajo

#### - **Técnica Cleaver**

Es una técnica para identificar el estilo de conducta laboral de las personas (Self Description) de acuerdo a cuatro características específicas que guardan relación con lo requerido en un puesto dado a través de un cuestionario (Human Factor).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Su forma actual surgió en 1959, fue ideado por J.P. Cleaver y los factores utilizados son:

- (D) Dominancia: Empuje o movimiento activo y positivo para obtener resultados a pesar de circunstancias antagónicas.
- (I) Influencia: Predominio que se ejerce en la gente para que actúe positiva y favorablemente.
- (S) Constancia o Estabilidad: Realización del trabajo en forma consistente y firme. Denota cierta pasividad al actuar dentro de un ambiente favorable.
- (C) Apego: Cumplimiento de tareas con base en estándares exactos, normas y parámetros con la finalidad de evitar problemas, riesgos o errores.

La compatibilidad del trabajo se determina a través de la relación entre el *comportamiento requerido* en el empleo y el *comportamiento propio* del evaluado. Para este fin se utilizan dos cuestionarios sin términos clínicos, el Self Description y el Human Factor. El primero consta de una serie de 24 grupos de cuatro adjetivos. El evaluado debe elegir el que más y el que menos lo describe en cada serie. Después el evaluador califica y grafica en tres fases de habilidades cada una con cuatro evaluaciones dimensionales (D, I, S, C).

Las tres fases son:

T: AUTODESCRIPCIÓN TOTAL DE LA PERSONA. Se refiere al comportamiento diario del individuo.

M: ESTILO MOTIVACIONAL. Mide la proyección de los deseos y motivaciones del evaluado.

L: ESTILO BAJO PRESIÓN. Arroja información acerca de las limitaciones al enfrentar condiciones de presión.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El Human Factor contiene 24 frases que describen las características deseables en todos los puestos. Se les pide al jefe inmediato y al ocupante determinar la importancia de cada uno de los factores para un desempeño exitoso. Posteriormente se califican, se revisa y ambos se grafican para verificar diferencias o similitudes.

De las gráficas obtenidas se obtienen combinaciones básicas aplicables tanto en Self Description y Human Factor:

**- A.D. (SELF DESCRIPTION)**

Tiende a ser lógico, crítico e incisivo en sus enfoques hacia la obtención de metas. Reto por problemas que requieren esfuerzos de análisis y originalidad. Llano y crítico con la gente.

**D/I CREATIVIDAD**

**- F. H. (HUMAN FACTOR)**

Situaciones de reto que requieren explorar lo desconocido y que demandan soluciones imaginativas. Orientado a áreas técnicas, abstractas o conceptuales. Soluciones originales.

- A. D. Responde con rapidez a los retos, demuestra movilidad y flexibilidad en sus enfoques. Iniciador versátil, responde a la competencia.

**D/S EMPUJE**

- F. H. Necesidad de obtener resultados medibles y tangibles aún ante situaciones antagónicas. Presión para solucionar problemas en un ambiente variado.

- A. D. Actúa de manera directa y positiva ante la oposición. Persona fuerte que toma una posición y lucha por mantenerla. Dispuesto a tomar riesgos e ignorar niveles jerárquicos.

**D/C INDIVIDUALIDAD**

- F. H. Se requiere actuación directa y positiva en situaciones antagónicas, con pocos o ningún precedente. El trabajo implica libertad de acción y autoridad para tomar decisiones.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



I/D BUENA  
VOLUNTAD

- A. D. Inclínación por comportarse de manera equilibrada y cordial. Se muestra simpático, se esfuerza por mantener relaciones armoniosas desde el primer contacto.

- F. H. Implica la capacidad para proporcionar una impresión adecuada y cultivar relaciones mediante la buena voluntad.

I/S HABILIDAD  
CONTACTOS

- A. D. Denota entusiasmo para buscar a la gente. Persona abierta, optimista y persuasiva que trata de ganarse a la gente.

- F. H. Necesidad de influenciar y motivar de manera positiva a diversas personas en ambientes cambiantes.

I/C CONFIANZA EN SÍ  
MISMO

- A. D. Refleja confianza en sí mismo para actuar con éxito sin importar la situación que se presente. Se muestra reacio a ceder en sus puntos de vista.

- F. H. Se requiere motivar e influencia a la gente en situaciones poco estructuradas así como la capacidad para manejar por sí mismo situaciones que impliquen contacto con otros.

## S/D PACIENCIA

- A. D. Tiende a ser constante y persistente, prefiere ocuparse de una actividad a la vez. Dirige sus recursos hacia áreas de especialización. Trata de ser ecuánime y estabilizar su ambiente. Reacciona negativamente a los cambios.

- F. H. Necesidad de trabajar en un clima predecible y estructurado. Existe poca variación de actividades.

S/I REFLEXIÓN  
(CONCENTRACIÓN)

- A. D. Individuo controlado y paciente. Actúa con moderación, premeditación, cuidado y concentración.

- F. H. Implica concentración sobre cosas, ideas, conceptos o equipo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**S/C PERSISTENCIA**

- A. D. Individuo persistente y perseverante que difícilmente se desvía de su objetivo. Sigue un ritmo de trabajo. Se torna rígido e independiente ante la presión de cambios, lo que afecta su adaptación cuando se requieren respuestas inmediatas.

- F. H. Se tratan actividades independientes en áreas especializadas donde cuenta con autoridad para actuar.

**C/D ADAPTABILIDAD**

- A. D. Actúa en forma cuidadosa y conservadora. Esta dispuesto a modificar su posición cuando de esto depende el logro de objetivos. Se apeg a las políticas establecidas lo que en ocasiones lo lleva a actuar de manera arbitraria y poco flexible. Desea la armonía en un ambiente libre de conflictos.

- F. H. Capacidad para actuar de manera cautelosa con base a las normas, sistemas y jerarquías con la finalidad de evitar conflictos.

**C/I PERFECCIONISMO**

- A. D. Apego al orden y sistemas. Toma decisiones con base en experiencias y antecedentes.

- F. H. Evitación de situaciones problemáticas. Actividades que implican precisión y atención a detalles (Uso de fórmulas, recopilación de información, inspección).

**C/S SENSIBILIDAD**

- A. D. Tiende a buscar significados ocultos. Tensión evidente ante la presión de resultados. Necesidad de confirmación sobre su conducta y decisiones. Evita riesgos.

- F. H. Exige un estado de alerta y preocupación por las consecuencias de una acción.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**D y C Altas**

- A. D. Refleja tensión y vacilación en la toma de decisiones

- F. H. Exige una postura propositiva.

**D=C AMBIVALENCIA**

NOTA: También indica adjudicarse autoridad sin contar con la autorización establecida.

**D y C Bajas**

- A. D. Resistencia para adaptarse a las necesidades de otros sin contar con argumentos precisos. Prefiere trabajar de manera individual.

- F. H. No se requiere la solución de problemas.

NOTA: Es raro que aparezca esta combinación.

Se aplica una vez al año o cada 18 meses a menos que se trate de una promoción, reestructuración o problemas. No tiene tiempo limite, pero se utilizan aproximadamente quince minutos para su contestación.

Es importante mantener un clima controlado y sin distracciones. Se sugiere que en aplicaciones grupales se cuente con el apoyo de personal que pueda auxiliar a los evaluados en caso de dudas.

**2.5.4 Test de Personalidad****- Inventario Multifásico de la Personalidad (MMPI)**

Es una prueba de amplio espectro diseñada para evaluar tipos de personalidad y desórdenes emocionales. Ofelia Rivera (1991), plantea que es uno de los instrumentos más utilizados en el campo de la Psicología Clínica, Psicología Laboral y ambientes escolares debido a la base estadística y número de investigaciones que lo sustentan.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Se aplicó por primera vez en un hospital de la Universidad de Minnesota a grupos de pacientes y no pacientes, estos últimos oscilaban entre los 16 y 65 años de edad, con una edad promedio de 30, nivel secundaria y eran residentes de áreas aledañas al estado. Hathaway y McKinley (1995), publicaron su primer artículo acerca del MMPI en 1940 y para 1950 el formato básico del inventario quedó establecido.

Para su aplicación se utilizan los siguientes parámetros (Rivera, 1991):

- a) Rango de edad de los 14 a 64 años.
- b) escolaridad mínima de secundaria.
- c) No aplicar a sujetos con alteraciones patológicas severas o problemas del pensamiento o conciencia y
- d) No es recomendable que lo contesten individuos de los que se sospeche limitación de la capacidad intelectual.

Existen dos versiones, el MMPI y el MMPI II. El primero tuvo un alcance internacional, ya que fue traducido en 46 países. En México, Núñez tradujo el inventario en la década de los 60's y al aplicarlo en población mexicana encontraron marcados índices de psicopatología en poblaciones normales; sin embargo, esto se justifica por el hecho que las normas de interpretación y estandarización estadounidenses no eran idóneas para utilizarlas en nuestro país. No obstante, se siguió usando debido a que arrojaba información importante de la personalidad del evaluado.

Pero su uso tan extenso y los cambios culturales fueron factores determinantes para promover una nueva estandarización que se llevo a cabo durante la década de los ochentas. La forma revisada del MMPI-2 fue publicada en 1989, manteniéndose las escalas clínicas y de validez tradicionales, pero se agregaron las escalas de contenido y suplementarias, lo que permitió ampliar y precisar la evaluación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En México, Emilia Lucio e Isabel Reyes-Lagunes en conjunto con un grupo de colaboradores se dieron a la tarea de traducir al español el inventario con el propósito de adecuarlo a la población mexicana en cuanto a contenido y lenguaje de los reactivos. La versión actual está sustentada en una muestra de población universitaria de la UNAM, conformada por 1920 sujetos.

El MMPI-2 consiste en 567 reactivos que el individuo contesta de manera afirmativa o negativa. Sus principales ventajas son que puede autoaplicarse o aplicarse de manera colectiva. Su calificación puede ser manual mediante plantillas o en forma automatizada. Para su aplicación se requiere un espacio adecuado, libre de interrupciones y distracciones, buena iluminación y una silla cómoda.

Después de calificar la hoja de respuestas se obtienen tres perfiles: Perfil de escalas básicas, Perfil de escalas de contenido y Perfil de escalas suplementarias.

A continuación se describen los lineamientos para la interpretación de las Escalas del MMPI-2 (Lucio y Ampudia, 1996).

- **ESCALAS DE VALIDEZ**

**Escala L (MENTIRA):** Valora la posibilidad de que el sujeto no haya contestado con total veracidad y honestidad, ya que incluye reactivos que la mayoría de las personas podrían admitir como ciertas. También indica distorsión del protocolo.

**Escala F (RESPUESTAS ATÍPICAS):** Tiende a elevarse cuando las personas simulan que están resolviendo la prueba pero contestan al azar o bien cuando tienen una capacidad de lectura restringida o con un contacto precario con la

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

realidad. En otros casos se debe a que el sujeto exagera sus problemas emocionales y preocupaciones.

**Escala K (DE CORRECCIÓN):** Las puntuaciones altas indican una defensividad marcada, un puntaje moderado refleja a un individuo adaptado y emocionalmente estable, aunque es necesario diferenciarlo de una imagen de aparente bienestar; mientras que puntuaciones bajas denotan un pobre autoconcepto y desconfianza en sí mismo.

**Escala Fp (F POSTERIOR).** Una marcada elevación indica disminución de la atención del sujeto en la parte final del protocolo que lo llevo a contestar al azar.

Escalas de Inconsistencia: **INVER** e **INVAR**: Estas se basan en la consistencia, inconsistencia o contradicción de las respuestas.

- **ESCALAS CLÍNICAS BÁSICAS**

**Escala 1 (Hs: HIPOCONDRIASIS).**

**Puntuaciones altas:** muestran preocupaciones corporales excesivas, síntomas somáticos vagos y quejas indefinidas como malestar gástrico, fatiga, dolor y debilidad física. Cuando se observa un puntaje notablemente alto se puede encontrar que los malestares llegan a inmovilizar a la persona. Muchas veces su notable preocupación disminuye su eficiencia y productividad. Adicional a lo anterior se caracterizan por ser individuos egoístas, narcisistas, con actitudes pesimistas y derrotistas.

**Escala 2 (D: DEPRESIÓN).**

**Puntajes altos:** Las personas se muestran deprimidos, infelices, pesimistas, autocríticos, tienden a inculparse, manifiestan preocupaciones somáticas, fatiga,

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

poca energía y tensión. Denotan preocupación, indecisión, y poca confianza en sí mismos.

**Escala 3 (Hi: HISTERIA).**

**Puntajes altos:** Individuos psicológicamente inmaduros, caprichosos, infantiles y manipuladores que demandan atención y afecto de manera excesiva. Establecen relaciones interpersonales superficiales, son extrovertidos y entusiastas. En ocasiones muestran un control ineficaz y baja conciencia sobre su conducta sexual o agresiva.

**Escala 4 (Dp: DESVIACIÓN PSICOPÁTICA).**

**Puntajes altos:** Indican hostilidad, agresividad explosiva y sarcasmo. Son sujetos que denotan cinismo, resentimiento, rebeldía y oposicionismo. Sienten poca culpa por su conducta negativa, aunque pueden fingirla si están en problemas. Carecen de ansiedad, depresión y síntomas psicóticos severos.

**Escala 5 (Mf: MASCULINIDAD-FEMINEIDAD).**

**Puntajes altos:** Hombres- Reflejan intereses tradicionalmente femeninos, posibles conflictos de identidad sexual, pasividad y actitudes afeminadas. Mujeres- Pocos intereses femeninos tradicionales, indica una persona poco amable, dominante o agresiva.

**Escala 6 (Pa: PARANOIA).**

**Puntajes altos:** Si la puntuación es muy elevada indica a un sujeto que muestra conductas psicóticas, trastornos del pensamiento, delirios de persecución o grandeza. Cuando se observa un puntaje marcada se puede observar a un individuo hipersensible que racionaliza y culpa a los demás por su situación.

**Escala 7 (Pt: PSICASTENIA).**

**Puntajes altos:** Indican a personas ansiosas, tensas y agitadas, que constantemente se sienten incómodas y preocupadas. Se muestran deprimidos,

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

temerosos y se distraen con facilidad. Se sienten inseguros, infelices, temen al fracaso. Son perfeccionistas y meticulosos, actúan con timidez por lo que se les dificulta establecer relaciones interpersonales.

**Escala 8 (Es: ESQUIZOFRENIA).**

**Puntajes Altos:** Indica síntomas y problemas de personalidad significativos. Algunos son impulsivos, agresivos y ansiosos, incapaces de expresar sus sentimientos, se refugian en la fantasía, especialmente ante el estrés. Una puntuación extremadamente alta denota una conducta francamente psicótica, confusión, desorganización, desorientación, pensamientos o actitudes extrañas, alucinaciones y pobreza de juicio.

**Escala 9 (Ma: HIPOMANÍA).**

**Puntajes altos:** Denota hiperactividad, lenguaje acelerado y un amplio rango de intereses. Se les dificulta concluir lo que inician por su desorganización y dispersión. Algunos son creativos, emprendedores e ingeniosos. Denota poco interés en rutinas y detalles, muestran baja tolerancia a la frustración y pueden ser impulsivos e irritables.

**Escala 0 (Is: INTROVERSIÓN SOCIAL).**

Evalúa una dimensión bipolar de personalidad en la que los puntajes altos indican introversión social, mientras que los puntajes bajos reflejan extroversión social.

- ESCALAS DE CONTENIDO

**ANS (ANSIEDAD):** Un puntaje alto refleja síntomas de ansiedad (tensión), problemas somáticos, preocupaciones, falta de concentración, dificultad para tomar decisiones.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



**MIE (MIEDOS):** Indica miedos específicos (fobias), temor de dejar el hogar, miedo al fuego, tormentas y desastres naturales, entre otros.

**OBS (OBSESIVIDAD):** Denota problemas para tomar decisiones debido a que se detienen en demasía a pensar en asuntos y problemas.

**DEP (DEPRESIÓN):** Señalan pensamientos depresivos significativos, sentimientos de tristeza, incertidumbre, desinterés por la vida, cavilación, lloran fácilmente, manifiestan sentimientos de desesperanza. Perciben que los demás no tienen interés en ellos.

**SAU (PREOCUPACIÓN POR LA SALUD):** Las personas que puntúan alto generalmente tienen la idea de sentirse más enfermos que la mayoría de los demás y reportan síntomas físicos que van desde náuseas, vómitos, gripe, dolor de cabeza, problemas estomacales hasta problemas neurológicos como desmayos, parálisis, convulsiones, mareos, etc.

**DEL (PENSAMIENTO DELIRANTE):** Los sujetos manifiestan alucinaciones visuales, olfativas o auditivas. Un puntaje elevado informa sobre ideas paranoides o creencia de tener una misión o poder especial.

**ENJ (ENOJO):** Refleja a una persona irritable, temperamental, impaciente, terco, con deseos de maldecir, que puede ocasionar daño físico, ya sea a personas u objetos. Principalmente indica problemas de control del enojo.

**CIN (CINISMO):** Se trata de individuos que no creen en la gente, sospechan motivaciones ocultas. Mantienen una actitud negativa frente a los demás.

**PAS (PRÁCTICAS ANTISOCIALES):** Indica problemas de conducta en la etapa escolar y comportamientos antisociales como robo o dificultades con la ley.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Los sujetos disfrutan con las acciones de los criminales y coinciden con la idea de evitar el cumplimiento de la ley.

**PTA (CONDUCTA TIPO A):** Personas trabajadoras, orientadas a la tarea. Tienden a irritarse e impacientarse con facilidad. No les gusta esperar, son directos y presionan a los demás por su agresividad.

**BAE (BAJA AUTOESTIMA):** Una puntuación elevada indica que la persona tiene una pobre opinión de sí mismo al grado de creer que son poco importantes y desagradables para los demás. Se consideran a sí mismos como torpes, inútiles y con poca capacidad.

**ISO (INCOMODIDAD ANTE SITUACIONES SOCIALES):** Indica dificultad para relacionarse con los demás, por lo que prefieren estar solos.

**FAM (PROBLEMAS FAMILIARES):** Informa sobre una historia de abandono, falta de apoyo, una familia con carencias afectivas.

**DTR (DIFICULTADES EN EL TRABAJO):** Indica un pobre desempeño laboral relacionado con tensión, falta de concentración, poca confianza en sí mismos, actitudes negativas hacia los compañeros de trabajo.

**RTR (RECHAZO AL TRATAMIENTO):** Refleja una actitud negativa hacia los médicos y tratamiento de salud mental. Se niegan a creer que otra persona pueda comprenderlos o ayudarlos, se niegan al cambio, prefieren no enfrentar una crisis.

- ESCALAS SUPLEMENTARIAS

**A (ANSIEDAD):** Un puntaje elevado refleja ansiedad, angustia, disturbios emocionales e inconformidad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**R (REPRESIÓN):** Se trata de personas convencionales que evitan problemas, enfrentar situaciones difíciles o discusiones.

**F yo (FUERZA DEL YO):** Es un indicador de salud psicológica, medida de adaptación, fortaleza y recursos personales.

**A-MAC (ALCOHOLISMO DE MAC- ANDREW):** Una puntuación alta está asociada con una tendencia al abuso de sustancias tóxicas. Además coinciden con personas extrovertidas, exhibicionistas y que están dispuestos a correr riesgos.

**HR (HOSTILIDAD REPRIMIDA):** Indica la capacidad para tolerar la frustración así como una tendencia a responder a la provocación de manera apropiada, aunque en ocasiones den respuestas hostiles sin causa aparente.

**Do (DOMINANCIA):** Indica la posibilidad de controlar la agresión y mostrar influencia y dominio sobre los demás. Refleja a una persona perseverante, con iniciativa y capacidad para concentrarse, equilibrado y que tiene confianza en sí mismo.

**RS (RESPONSABILIDAD SOCIAL):** Informa sobre un fuerte sentido de justicia, son individuos dignos de confianza y responsables.

**DPR (DESAJUSTE PROFESIONAL):** Permite identificar la existencia de problemas emocionales, son personas desadaptadas, poco eficientes, pesimistas y con elevados niveles de angustia.

**GM (GÉNERO MASCULINO), GF (GÉNERO FEMENINO):** Indican la preferencia por determinado tipo de actividades. A la fecha son necesarias

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**R (REPRESIÓN):** Se trata de personas convencionales que evitan problemas, enfrentar situaciones difíciles o discusiones.

**F yo (FUERZA DEL YO):** Es un indicador de salud psicológica, medida de adaptación, fortaleza y recursos personales.

**A-MAC (ALCOHOLISMO DE MAC- ANDREW):** Una puntuación alta está asociada con una tendencia al abuso de sustancias tóxicas. Además coinciden con personas extrovertidas, exhibicionistas y que están dispuestos a correr riesgos.

**HR (HOSTILIDAD REPRIMIDA):** Indica la capacidad para tolerar la frustración así como una tendencia a responder a la provocación de manera apropiada, aunque en ocasiones den respuestas hostiles sin causa aparente.

**Do (DOMINANCIA):** Indica la posibilidad de controlar la agresión y mostrar influencia y dominio sobre los demás. Refleja a una persona perseverante, con iniciativa y capacidad para concentrarse, equilibrado y que tiene confianza en sí mismo.

**RS (RESPONSABILIDAD SOCIAL):** Informa sobre un fuerte sentido de justicia, son individuos dignos de confianza y responsables.

**DPR (DESAJUSTE PROFESIONAL):** Permite identificar la existencia de problemas emocionales, son personas desadaptadas, poco eficientes, pesimistas y con elevados niveles de angustia.

**GM (GÉNERO MASCULINO), GF (GÉNERO FEMENINO):** Indican la preferencia por determinado tipo de actividades. A la fecha son necesarias

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

investigaciones para obtener mayor información sobre estas escalas de género así como en la escala básica 5.

**EPK Y EPS (DESORDEN DE ESTRÉS POSTRAUMÁTICO):** Ambas escalas se originaron a partir de estudios comparativos entre pacientes que presentaban desórdenes post-traumáticos con respecto a otros grupos.

### 2.5.5 Entrevista

La entrevista merece otro apartado ya que es una de las técnicas más antiguas que ofrece información abundante y directa del evaluado. El término significa "entrevoir" que en francés quiere decir "verse el uno al otro" y es utilizada para diversos fines y en distintas áreas. Muchas veces la entrevista es confundida con otros procesos o técnicas como la conversación, interrogatorio o discurso, pero para fines aclaratorios es importante considerar algunas definiciones.

Acevedo y López (1996, p. 10), mencionan que "es un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico". Es necesario agregar que la entrevista ofrece la posibilidad de conocer y analizar tanto el lenguaje verbal y no verbal.

Nahoum (1996), afirma que consiste en un intercambio verbal, que ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico. Mientras que Arias y Heredia (2000), consideran que la entrevista es una comunicación interpersonal que favorece la toma de decisiones a través de la obtención de información.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En selección de personal, la entrevista puede ser para fines de nuevo ingreso, promoción, reevaluación o por una causa en particular. También se distinguen varios tipos de entrevista:

- **Entrevista inicial:** Se utiliza para detectar en un mínimo de tiempo datos relevantes del candidato relacionados con los principales requerimientos del puesto. En caso de aprobar esta etapa se procede a una siguiente fase.
- **Entrevista técnica:** La realiza el responsable experto del área donde tentativamente será contratado el candidato, con el fin de corroborar los conocimientos y experiencia requeridos.
- **Entrevista profunda o de selección:** Cardona (1991), afirma que se trata de una conversación preparada en la que el entrevistador presenta el puesto de trabajo y la empresa, evalúa las posibilidades de un candidato para desarrollar un trabajo concreto y su proyección futura dentro de la empresa.

Grados (1988), Arias y Heredia (2000), así como Grados y Sánchez (2000) distinguen varias etapas de la entrevista:

- **Apertura:** Recepción formal del entrevistado
- **Rapport:** Dicho termino significa "concordancia", "simpatía" y se trata de disminuir la ansiedad y tensión del candidato. Lo ideal es que el rapport pueda mantenerse durante el transcurso de la entrevista, pero si se logra establecer desde el primer contacto se "rompe el hielo" con mayor facilidad, lo que permite obtener información completa en un ambiente de confianza y espontaneidad.
- **Cima:** Es la parte central de la entrevista donde se obtiene mayor información de tipo cualitativo y cuantitativo. Generalmente se explora la

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

historia laboral, escolar, personal y familiar, características de personalidad, estado de salud, metas y utilización del tiempo libre.

- Cierre: Aquí el entrevistador anuncia cinco o diez minutos antes del término de la entrevista. Se da pauta para que el candidato externé sus dudas o comentarios. Por último se le avisa el procedimiento a seguir sea o no aceptado en el puesto de trabajo.

Arthur (1992), plantea una serie de pasos previos a la entrevista. En primer lugar sugiere revisar la solicitud de empleo y la hoja de vida para observar su aspecto general, detectar omisiones, lapsos y traslajos de tiempo, incongruencias, además de analizar la frecuencia de cambios de ocupación, motivos de renuncia de sus empleos, puestos y necesidades de sueldo. Resulta importante contar con tiempo suficiente para hacer las preguntas necesarias y proporcionar al evaluado información con respecto al empleo e institución y darle la oportunidad de responder a sus dudas. También se necesita preparar un ambiente adecuado, cómodo y con un mínimo de distracciones. No se debe olvidar el objetivo principal de la entrevista, con base en las necesidades de la empresa, políticas, procedimientos etc.

Navarro (2002), sugiere eliminar el uso del escritorio con el fin de observar el lenguaje corporal y obtener una mayor cantidad de información, ya que esto facilitaría establecer canales adecuados de comunicación y favorecería una adecuada selección del recurso humano. Pero es necesario agregar que se requiere un entrevistador cuya ética y profesionalismo no queden en duda, pues es necesario que mantenga una postura neutral y dejar de lado impresiones anticipadas, juicios de valor, afirmaciones aisladas y todo aquello que afecte su actividad laboral, ya que como plantea Bleger (1998, p. 27) "El instrumento de trabajo del entrevistador es él mismo, su propia personalidad, que entra indefectiblemente en juego en la relación interpersonal; con el agravante de que el objeto que debe estudiar es otro ser humano".

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO 3.

### EVALUACIÓN DEL POTENCIAL

#### 3.1 Definición

Existe poca información sobre el concepto de Evaluación del Potencial, porque se le asocia con otros procedimientos y evaluaciones. Sin embargo, para fines del presente estudio el Potencial hace referencia a la habilidad que demostrará una persona para realizar diferentes trabajos, entendiendo habilidad como la destreza individual para efectuar una tarea. Las habilidades se clasifican en tres grupos:

- **Habilidades adaptables:** Son aquellas que se pueden modificar según el grupo o ambiente donde se encuentre.
- **Habilidades técnicas:** Aquí se agrupa todo aquello que se aprende principalmente durante la formación académica.
- **Habilidades transferibles:** Se refieren a las que el individuo posee y que puede aplicar en cualquier tarea, misión o proyecto que se le asigne. De esta forma no se trata de aprender sino de desarrollar habilidades como la comunicación, liderazgo, solución de problemas, toma de decisiones, entre otras.

La evaluación del Potencial se enfoca principalmente al tercer grupo, dado que es posible fomentar un mayor desarrollo a través de programas de capacitación. En el ámbito ejecutivo consistirá en la capacidad que tiene un individuo para desempeñar puestos de un nivel más alto dentro de la institución a la que pertenece.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



El principal enfoque dentro de la Evaluación del Potencial, parte de la consideración de que toda persona está en un continuo desarrollo de sus capacidades, sin embargo, la velocidad de avance puede variar de un individuo a otro, por lo que habrá quienes necesiten de menor o mayor tiempo para hacerse cargo de tareas más complejas dependiendo de la motivación y actitud que cada empleado asuma.

Mc Beath (en: Martínez, 1996, p. 7), señala que "todo empleado tiene la capacidad de desplazarse si el nivel de su trabajo no evoluciona al ritmo de sus méritos crecientes". El tiempo que necesita un individuo para desarrollar su potencial es variable, sin embargo el mismo autor sugiere que las estimaciones del potencial son válidas hasta dos años máximo, mientras que Molina (en: Duarte, 1995) menciona que se debe evaluar el potencial periódicamente en tiempos no mayores a un año.

### 3.2 Técnicas y Procedimientos de Evaluación de Potencial

En la actualidad las técnicas más utilizadas para evaluar el potencial son:

- 1) Evaluación del Desempeño (consultar apartado 3.3).
- 2) Técnicas de observación de comportamiento bajo condiciones de prueba, entre ellas se encuentran los Centros de Evaluación (Assesment Center) utilizados principalmente para evaluar el potencial ejecutivo.
- 3) Inventario de Recursos Humanos cuya finalidad es integrar un sistema de información con los principales datos del empleado para conocer la antigüedad, promociones, cambios de área o puesto, cursos de capacitación, etc.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

4) Los tests psicológicos permiten obtener información sobre la capacidad intelectual, estilo de trabajo, manejo de conflictos, habilidades específicas y características de personalidad. Mc Beath y Grados (en: Martínez, 1996), afirman que los tests psicológicos pueden ser utilizados como predictores de la evaluación del potencial. Esto permite en conjunto predecir el potencial al relacionar los resultados obtenidos con el perfil del puesto.

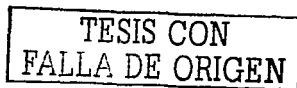
#### 5) La entrevista.<sup>1</sup>

En cuanto a los procedimientos de Evaluación del Potencial, Herrera (en: Duarte, 1995) propone lo siguiente:

- a) Análisis de la organización
- b) Obtener el apoyo real de las autoridades
- c) Realizar el análisis de puesto
- d) Entrenar a las personas que lleven a cabo la evaluación
- e) Evaluar el desempeño
- f) Evaluación de la capacidad integral y rasgos de personalidad de los candidatos mediante la aplicación de una batería psicométrica y un Centro de Evaluación
- g) Análisis de resultados mediante la comparación de las características del candidato contra los requerimientos del puesto
- h) Promoción del evaluado
- i) Evaluar el desempeño en el nuevo puesto.

---

<sup>1</sup> Para obtener mayor información de los incisos 2, 4 y 5 remitirse al subcapítulo 2.5



Una propuesta más específica pero menos desarrollada es la que ofrece Molina (en: Duarte, 1995) quien sugiere tres criterios de medición independiente:

- a) Perfil individual
- b) Cuestionario de medición como el Cleaver y aparte una prueba de inteligencia.
- c) Medición de habilidades transferibles de acuerdo con las necesidades y orientación de la empresa o institución.

### 3.3 Evaluación del Potencial vs. Evaluación del Desempeño.

Tradicionalmente la Evaluación del Potencial se asocia a la Planeación de Recursos Humanos siendo considerada como una valoración objetiva de la actuación del individuo en un ambiente estructurado mediante la identificación de sus habilidades y deficiencias. Sin embargo, tal conceptualización puede confundirse con la Evaluación del Desempeño, lo que hace necesario revisar y comparar ambos conceptos.

La evaluación del desempeño es definida como un conjunto de técnicas para evaluar sistemáticamente la utilidad actual de los empleados según sus aptitudes y otras cualidades necesarias para la correcta ejecución de sus tareas. En términos simples se refiere al grado con el que el empleado cumple su trabajo. Generalmente la realiza el supervisor, jefe inmediato o alguna otra persona debidamente entrenada que conozca el trabajo del empleado a evaluar Grados (en: Martínez, 1996, p. 14).

Los métodos de evaluación del desempeño varían de una organización a otra, pero en general se realizan con base en el pasado o futuro (Palomo, 2002).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Para Rivas (1999), la Evaluación del Desempeño se puede utilizar para:

- Identificación del Potencial mediante un sistema que permita identificar competencias, detectar a futuros directivos, sustituir puestos estratégicos o ejecutivos.
- Remuneración. Para motivar al personal ante un cambio o en caso contrario congelar o reducir salarios.
- Mejora del desempeño. Se utiliza para premiar las conductas deseadas y las muestras de altos estándares de desempeño.
- Apoyo a la estrategia para conjuntar los objetivos individuales con los de la empresa.
- Instrumento jurídico laboral mediante el cual se justifiquen despidos.

Existen similitudes entre la Evaluación del Potencial y la Evaluación del Desempeño. Una de ellas consiste en el hecho de que ambas parten de la actuación del individuo para identificar las capacidades y habilidades que posee y además se basan en los resultados del trabajo ya sea los obtenidos o los esperados.

Sin embargo, existen diferencias notables entre ellas, las cuales se enlistan a continuación (Tabla 2):

**TABLA 2. COMPARACIÓN ENTRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y DEL POTENCIAL**

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>EVALUACIÓN DEL POTENCIAL</b>
Evalúa el trabajo a posteriori	Evalúa el trabajo a priori
La lleva a cabo el jefe inmediato	Lo realiza un especialista en evaluación
Existen varios métodos para obtenerlo	Existen pocos métodos para obtenerla
Los resultados obtenidos son informados	Los resultados se procesan internamente
El empleado puede acordar su calificación en conjunto con el evaluador	El candidato no interviene en la determinación de su calificación

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Dado lo anterior es factible reconocer las semejanzas y diferencias entre ambos tipos de evaluación para evitar esfuerzo y trabajo innecesario así como realizar una valoración adecuada orientada a las necesidades institucionales. Al respecto Mc Beath (en: Martínez, 1996), sugiere que es recomendable evaluar el potencial por medio de un formulario complementario y diferente a la Evaluación del Desempeño.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **CAPÍTULO 4.**

### **ESTUDIO**

#### **4.1 Objetivos**

- **OBJETIVO GENERAL:**

Establecer los mecanismos necesarios que permitan valorar el potencial del personal evaluado a través del proceso de selección.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

Detectar las áreas de oportunidad que presenta el candidato con relación al puesto para el que fue evaluado, con la finalidad de asignarle responsabilidades mayores y considerar su posible promoción ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Detectar las áreas de bajo desempeño o deficientes que presenta el candidato con relación al puesto para el que fue evaluado, para determinar las necesidades de capacitación.

#### **4.2 Justificación**

La evaluación del Potencial es una valoración asociada a la Planeación de Recursos Humanos que permite identificar habilidades y deficiencias del personal para fines de ascensos o programas de desarrollo. Anteriormente se aplicaban criterios diversos y en su mayoría subjetivos para calificar los atributos de un empleado tales como: antigüedad en el puesto, la confianza, lealtad o parentesco familiar. Con el paso del tiempo y el desarrollo de la Psicología

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Industrial/Organizacional se han utilizado varios instrumentos y procedimientos para identificar el potencial de un individuo, los cuales fueron enunciados en el capítulo 3.

Dentro de la Institución donde se realizó el presente estudio, surgió la necesidad de implementar un método, prueba o parámetro para evaluar el potencial de los candidatos de nuevo ingreso que se sometían a valoración psicológica y psicométrica, con la única indicación de que el tiempo y recursos afectarían lo menos posible a los procesos ya establecidos.

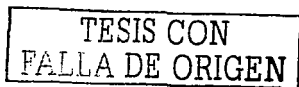
Por lo anterior se consideró viable partir de los resultados obtenidos a través de los tests psicométricos y entrevista para detectar el potencial de los candidatos con resultado favorable y que fueron contratados durante el primer semestre del año 2000. Esto se basó principalmente en la afirmación de Mc Beath y Grados (en: Martínez, 1996), que las pruebas psicológicas permiten predecir el potencial que demostrará cada evaluado.

Esto llevó a la creación de un formato en el que se pudieran identificar claramente las características básicas en cuanto a rendimiento intelectual, estilo de trabajo, manejo de conflictos y estilo de liderazgo, sin necesidad de utilizar otro instrumento o prueba adicional a los que se aplicaron durante el proceso de selección (Anexo 1).

#### 4.3 Método

##### - Muestra

Se eligió una muestra al azar de 43 empleados contratados durante el primer semestre del año 2000 cuya Evaluación Psicológica y del Potencial haya sido completada. El único criterio fue conformar grupos homogéneos en cuanto al número de puestos.



Se entiende por Evaluación Psicológica el proceso de selección conformado por la aplicación de la batería de pruebas psicométricas y una entrevista profunda.

Los resultados posibles de esta valoración son dos:

- Apto: Significa que el perfil psicológico del candidato se ajusta al perfil del puesto.
- Apto con Observaciones: Se entiende aquel candidato cuyas características cubren la mayoría de los factores requeridos en el perfil del puesto, pero que sin embargo necesita de apoyo y algunas indicaciones para lograr un mayor ajuste a las funciones asignadas.

Se integraron grupos con los siguientes puestos:

- \* Auxiliar Administrativo: Se encarga de apoyar en tareas administrativas, complementarias y de apoyo.
- \* Analista de Información: Procesa, analiza, sintetiza y da seguimiento a información obtenida a través de diferentes medios impresos y visuales.
- \* Analista Administrativo: Cumple tareas administrativas y contables.
- \* Analista de Sistemas: Se ocupa del mantenimiento a equipo técnico y de cómputo, así como de asesorar al personal en cuestiones de Informática y programación.
- \* Investigador de campo: Recaba información mediante entrevistas y encuestas.
- \* Mando medio: Puestos cuya función consiste en coordinar y supervisar de una a 10 personas.
- \* Intendente: Su principal tarea es mantener en óptimas condiciones de limpieza las instalaciones.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



La escolaridad fue desde Secundaria, carreras técnicas, Bachillerato y Licenciatura en áreas sociales, administrativas y de sistemas (trunca o completa), así como con grado de Maestría.

- Escenario

El estudio se llevó a cabo en las oficinas de evaluación correspondiente al Departamento de Selección de una Institución Gubernamental.

Los candidatos fueron evaluados en el área de aplicación de exámenes mientras que las entrevistas y reporte de Evaluación del Potencial fue realizado en un cubículo con iluminación y ventilación adecuada.

- Materiales y aparatos

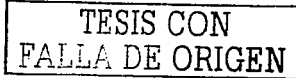
Hojas blancas, computadora e impresora.

#### 4.4 Instrumentos y Herramientas

Para detectar el potencial del candidato se utilizaron los resultados de la entrevista y la batería de pruebas psicológicas aplicada durante el proceso de selección.

Cabe aclarar que en todos los casos se aplicó la misma batería con la finalidad de explorar cuatro aspectos básicos: Rendimiento Intelectual, Estilo de Trabajo, Manejo de Conflictos y Liderazgo. La batería se conformó con una prueba de inteligencia, dos de personalidad, una de ellas proyectiva y otra estandarizada así como una para valorar estilo de trabajo.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Para mayor información de cada prueba remitirse al subcapítulo 2.5



- Beta II-R (rendimiento intelectual)
- Machover (rasgos de personalidad)
- MMPI-2 (rasgos de personalidad)
- Técnica Cleaver (estilo de trabajo)

La única diferencia consistió en que durante la entrevista se profundizaba en determinadas áreas dependiendo del puesto de trabajo para el cual concursaba el candidato.

La entrevista fue de tipo profunda e incluyó preguntas abiertas y cerradas, tuvo una duración aproximada de 45 minutos a una hora aproximadamente y las áreas exploradas fueron:

- Características básicas de personalidad
- Manejo de la ansiedad
- Control de impulsos
- Relaciones interpersonales con jefes y compañeros
- Experiencia y conocimientos
- Trayectoria laboral y académica

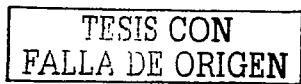
Para el análisis de resultados, se utilizó el paquete estadístico SPSS con la finalidad de obtener datos de frecuencia y correlación entre cada una de las pruebas aplicadas y los factores considerados en la Evaluación del Potencial.

#### 4.5 Procedimiento

Constó de dos fases:

- I. Propuesta de Evaluación.

1) Se revisó bibliografía sobre el concepto de Potencial en la Biblioteca Central



y Facultad de Psicología de la UNAM, Biblioteca de la FES Iztacala y Biblioteca de la Universidad Intercontinental. Cabe destacar que sólo dos autores informaban específicamente del concepto de Potencial.

2) Se identificaron las formas y mecanismos utilizados para evaluar el Potencial, los cuales están mencionados en el capítulo 3.

3) Se establecieron los factores a evaluar con base en las necesidades institucionales, los cuales fueron agrupados en cuatro categorías: Rendimiento Intelectual, Estilo de Trabajo, Manejo de Conflictos y Liderazgo. Para determinar tales factores fue necesario discriminarlos de los criterios de evaluación psicológica que regularmente se utilizan y esto se determinó en consenso con la Jefa de Departamento de Psicología, basándose en la idea de valorar habilidades transferibles, es decir, con potencial de desarrollo.

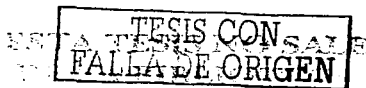
4) Se definieron los factores a evaluar de acuerdo a las necesidades institucionales y material bibliográfico. La jefa del Departamento de Selección otorgó visto bueno. (Anexo 2).

5) Se determinaron los niveles de ejecución (Anexo 3) para lo cual se consideraron cinco escalas Inferior, Promedio Bajo; Promedio; Promedio Alto y Superior.

6) Se creó el formato para registrar el Potencial (Anexo 1).

7) Se determinaron cuatro resultados finales para diferenciar los candidatos con mayor o menor potencial (Anexo 4).

8) El proyecto se puso a consideración de los superiores de la Subdirección encargada, con la finalidad de conseguir su aprobación para la utilización del Formato de Evaluación del Potencial.



## II. Aplicación

- 9) En una reunión se revisaron y discutieron cada uno de los factores para fines de consenso conceptual entre las personas que realizaron esta valoración. El grupo de evaluación estuvo conformado por siete psicólogas adscritas al departamento de Selección, quienes aplicaron la batería, realizaron la entrevista y reporte de Evaluación del Potencial.
- 10) Se explicó a los evaluadores el procedimiento para utilizar el Formato de Evaluación del Potencial.
- 11) Una vez conocido el resultado de la evaluación psicológica se procedió a integrar los resultados obtenidos tanto de la entrevista como de los instrumentos aplicados en el Formato de Evaluación del Potencial.
- 12) Se determinó el resultado de la Evaluación del Potencial, comparando los factores de ésta contra los del perfil del puesto.
- 13) Se graficaron cada uno de los factores evaluados.
- 14) Se realizó un reporte breve de las necesidades de capacitación del candidato.
- 15) Cada evaluador informó sobre las ventajas y desventajas de la propuesta y del formato de Evaluación del Potencial.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## RESULTADOS

Para fines prácticos y de entendimiento, la descripción de resultados se dividió en los siguientes apartados:

### - DATOS GENERALES DE LA MUESTRA

- Fuente de reclutamiento.

En la figura 1 (Anexo 5), se observa un ligero predominio de la fuente interna, es decir, de candidatos que fueron canalizados a través de empleados de la Institución.

- Grupos de Puestos

La figura 2 (Anexo 5) indica que se conformaron siete grupos de puestos, con la intención de integrar una muestra lo más homogénea posible de Investigadores de Campo, Intendentes, Auxiliares Administrativos, Analistas de Sistemas, Analistas de Información, Analistas Administrativos y Mandos Medios.

- Escolaridad

La figura 3 (Anexo 5), presenta que un poco menos de la mitad de los candidatos contaban con licenciatura terminada, siguiéndoles en porcentaje los que tenían licenciatura incompleta, posteriormente bachillerato, carrera técnica, secundaria, bachillerato incompleto, diplomado y maestría.

- Género

En cuanto al género de los participantes, la figura 4 (Anexo 5) indica que un poco más del 50% fueron mujeres y el resto hombres.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## - TIPO DE EVALUACIONES

- Evaluación Psicológica

En la figura 5 (Anexo 5), se observa que un bajo porcentaje cubrió el perfil del puesto, es decir, se consideraron Aptos; mientras que la mayoría resultó Apto con Observaciones.

- Evaluación del Potencial

La figura 6 (anexo 5), indica que con respecto al resultado de Evaluación del Potencial, más de un 40% fueron calificados como Potencial Bajo y Potencial Promedio respectivamente; mientras que una minoría resultaron Promedio Alto.

- Evaluación del Desempeño

Para el año 2000 más del 60% no participaron en la Evaluación del Desempeño ya que no cubrieron el tiempo mínimo de aplicación. El resto fueron calificados en el rango de Muy Bien, Bueno y en menor número Excelente (figura 7, Anexo 5).

Comparativamente con la Evaluación del Desempeño del 2001 (figura 8), se observan cambios con respecto al porcentaje de Muy Bien y Bueno. Cabe señalar que para dicho año casi el 30% presentó su renuncia, por diversos motivos (figura 9, Anexo 5).

- Relación entre Evaluación Psicológica, Evaluación del Potencial y del Desempeño.

En la tabla 3, se observan correlaciones bajas y poco significativas entre los puntajes de la Evaluación del Potencial, Evaluación Psicológica, Evaluación del Desempeño 2000 y 2001. Específicamente en el caso del puntaje de la Evaluación del Potencial y la Evaluación del Desempeño del año 2000 existe una correlación significativa pero negativa.

**TABLA 3. CORRELACIÓN ENTRE LOS PUNTAJES DE EVALUACIÓN DEL POTENCIAL, EVALUACIÓN PSICOLÓGICA Y DEL DESEMPEÑO.**

	EVALUACIÓN DEL POTENCIAL	EVALUACIÓN PSICOLÓGICA	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2000	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2001
EVALUACIÓN DEL POTENCIAL		-0.1	-0.565	-0.064
EVALUACIÓN PSICOLÓGICA	-0.1		0.113	-0.104
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2000	-0.565	0.113		-0.014
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2001	-0.064	-0.104	-0.014	

**-BATERÍA DE PRUEBAS**

- BETA II-R

En la figura 10 (anexo 5), se observa que predomina el Promedio, mientras que Promedio Alto, Superior y Promedio Bajo obtuvieron un bajo porcentaje.

La tarea 1 (BETA II-R) que mide Anticipación y Planeación guarda mayor relación con los factores de Anticipación y Planeación de la Evaluación del Potencial. Con el resto de los factores también tiene correlación significativa pero moderada, excepto la capacidad de atención.

Esto ocurre con el resto de las tareas y capacidades que se consideran en la Evaluación del Potencial. Cabe destacar que la tarea 6 (BETA II-R) que evalúa Memoria y Juicio sólo tiene una alta correlación con las capacidades de Memoria, Juicio y Organización en Evaluación del Potencial, pero con el resto de los factores no ocurre así.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En la tabla 4, se observa una alta correlación entre las capacidades que mide cada tarea del BETA II-R y el factor correspondiente en el Área intelectual del Reporte de Evaluación del Potencial.

**TABLA 4. CORRELACIÓN ENTRE TAREAS DEL BETA II-R Y FACTORES DEL ÁREA INTELLECTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL POTENCIAL**

BETA II-R / ÁREA INTELLECTUAL*	TAREA 1 ANTICIPACIÓN Y PLANEACION	TAREA 2 APRENDIZAJE	TAREA 3 ANALISIS Y SINTESIS	TAREA 4 OBSERVACION	TAREA 5 TAREAS REPETITIVAS	TAREA 6 MEMORIA Y JUICIO
ANTICIPACION	0.728**				0.343*	
PLANEACION	0.728**				0.343*	
APRENDIZAJE	0.386*	0.456**		0.363*		
ANALISIS	0.398*		0.60**	0.534*	0.369*	
SINTESIS	0.354*		0.531**	0.547**	0.46*	
OBSERVACION	0.427**	0.371*	0.352	0.659**	0.407**	
ATENCIÓN		0.381*		0.443*	0.583**	
CONCENTRACION	0.313	0.357*		0.493*	0.609**	
ORGANIZACION	0.599*	0.357*	0.461*	0.493*	0.474*	0.345*
MEMORIA	0.375*			0.412*	0.397*	0.638**
JUICIO	0.375*			0.412*	0.397*	0.638**
NIVEL DE PENSAMIENTO	0.569*	0.358*	0.362*	0.37*	0.403*	

Nota: Los espacios vacíos no constituyen puntajes significativos.

\*\* Correlación altamente significativa

\* Correlación moderadamente significativa

En la tabla 5, se observa una baja correlación entre el rendimiento intelectual y la Evaluación Psicológica, Evaluación del Potencial así como la Evaluación del Desempeño de los años 2000 y 2001.

**TABLA 5. CORRELACIÓN ENTRE EL RENDIMIENTO INTELLECTUAL OBTENIDO EN BETA II-R Y LOS RESULTADOS DE EVALUACIÓN PSICOLÓGICA, DEL POTENCIAL Y DEL DESEMPEÑO**

	EVALUACIÓN PSICOLÓGICA	EVALUACIÓN DEL POTENCIAL	EVALUACION DEL DESEMPEÑO 2000	EVALUACION DEL DESEMPEÑO 2001
BETA II-R RENDIMIENTO INTELLECTUAL	0.024	0.212	-0.1	0.118

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



- Test Proyectivo MACHOVER

En la tabla 6, se observa una correlación baja entre la Evaluación del Potencial y algunos factores evaluados en el test Proyectivo Machover.

**TABLA 6. CORRELACIÓN ENTRE LA EVALUACIÓN DEL POTENCIAL Y EL TEST PROYECTIVO MACHOVER**

RESULTADO EVALUACIÓN DEL POTENCIAL/FACTORES CONSIDERADOS EN MACHOVER	
ANSIEDAD	-0.059
DEPRESIÓN	0.155
RELACIONES INTERPERSONALES	0.122
NIVEL DE ENERGÍA	0.028
PRODUCTIVIDAD	0.124
CONTROL DE IMPULSOS	0.253
ENFRENTAMIENTO DE PROBLEMAS	-0.081
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	0.014

- MMPI-2

En la tabla 7, se observan sólo las correlaciones significativas en sentido positivo y negativo entre las escalas del MMPI-2 y los factores de estilo de trabajo reportados en la Evaluación del Potencial.

El factor de trabajo en equipo se correlaciona con la escala GM y también se correlaciona negativamente con las escalas de MIE y FAM.

El factor de trabajo en forma independiente tiene una baja correlación con las escalas del MMPI-2.

Flexibilidad y adaptación se correlacionan negativamente con las escalas de Pa y RTR.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**TABLA 7. CORRELACIÓN ENTRE LOS FACTORES DE ESTILO DE TRABAJO DE LA EVALUACIÓN DEL POTENCIAL Y LAS ESCALAS DEL MMPI-2.**

ESTILO DE TRABAJO / MMPI-2	Do	D	Hr	Ra	Dpr	GM	EPK	EPS	Fp	ANS	MIE	DEP	DEL	CIN	FAM	RTR
F																
D																
Mf																
Pa																
Pt																
A																
Hr																
Do																
Ra																
Dpr																
GM																
EPK																
EPS																
Fp																
ANS																
MIE																
DEP																
DEL																
CIN																
FAM																
RTR																

Iniciativa y Empuje se correlacionan positivamente con la escala de Do. A su vez Iniciativa se correlaciona negativamente con D y Hr, mientras que Empuje con éstas dos últimas aparte de Mf y Pt.

Competitividad se correlaciona en forma moderada pero negativa con F, A, Dpr, EPK, EPS, Fp, ANS, MIE, DEP, DEL, CIN y en sentido positivo con Do y Rs. Por último, Toma de decisiones se correlaciona con Do.

La tabla 8, muestra que los factores del área de Manejo de Conflictos guardan una baja y negativa correlación con las escalas del MMPI-2.

**TABLA 8. CORRELACIÓN ENTRE MANEJO DE CONFLICTOS Y MMPI-2**

MANEJO DE CONFLICTOS/ MMPI-2	HI	PT	ES	HR
HI				
Pt		-0.348		
Es			-0.35	
Hr				-0.331

La tabla 9, informa acerca de las correlaciones de los factores del área de Liderazgo y el MMPI-2. La habilidad para supervisar se correlaciona positiva y moderadamente con las escalas de Hs, Hi, Pt y negativamente con A-Mac, DEL, CIN y PTA.

**TABLA 9. CORRELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y MMPI-2**

LIDERAZGO/ MMPI-2	Hs	Hi	Pt	A-MAC	MIE	DEL	ENJ	CIN	PTA
Hs	0.38*	0.352*	0.345						0.34
Hi	0.372*	0.338	0.333	0.311					0.327
Pt	0.326	0.332	0.318						0.327
A-MAC	-0.318	-0.317	-0.303						-0.304
MIE		-0.304				-0.346			-0.303
DEL	-0.309	-0.338	-0.311						-0.326
ENJ									
CIN	-0.336	-0.308							
PTA	-0.332	-0.326							-0.304

La habilidad de delegación se correlaciona moderadamente y en forma positiva con las escalas de Hs, Hi y Pt, pero en sentido negativo con A-Mac, MIE, DEL, CIN y PTA.

La habilidad de conciliación se correlaciona con Hs, Hi y Pt, mientras que en forma negativa con A-Mac y DEL.

Motivación y retroalimentación se correlacionan positivamente con Hi y negativamente con MIE y PTA.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La habilidad para integrar y coordinar grupos de trabajo guarda una moderada relación con las escalas de Hs, Hi y Pt. De manera negativa se correlaciona también en forma moderada con A-Mac, MIE, DEL y PTA.

- **TÉCNICA CLEAVER**

En las tablas 10, 11 y 12 sólo se consideró la primera combinación de las seis posibles, de la técnica Cleaver en cada una de sus fases.

En la tabla 10, se muestra una baja correlación y en algunos casos negativa de la técnica Cleaver con los factores de Manejo de Conflictos de la Evaluación del Potencial.

**TABLA 10. CORRELACIÓN ENTRE LA TÉCNICA CLEAVER Y MANEJO DE CONFLICTOS**

CLEAVER / MANEJO DE CONFLICTOS	TRABAJO COTIDIANO	MOTIVACIÓN	TRABAJO BAJO PRESION
<b>PERSUASIÓN</b>	-0.032	0.088	-0.095
<b>NEGOCIACIÓN</b>	0.088	0.103	-0.118
<b>ENFRENTAMIENTO DE PROBLEMAS</b>	0.013	0.006	-0.073
<b>EVASIÓN</b>	-0.07	0.042	-0.05

La tabla 11, muestra que existe una baja correlación entre la primera combinación de cada fase de la técnica Cleaver y los factores de Liderazgo registrados en la Evaluación del Potencial.

**TABLA 11. CORRELACIÓN ENTRE CLEAVER Y LIDERAZGO**

CLEAVER/ LIDERAZGO	TRABAJO COTIDIANO	MOTIVACION	TRABAJO BAJO PRESION
<b>SUPERVISIÓN</b>	-0.216	0.012	-0.095
<b>DELEGACIÓN</b>	-0.224	0.014	-0.081
<b>CONCILIACIÓN</b>	-0.225	-0.003	-0.054
<b>MOTIVACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN</b>	-0.319	-0.138	0.078
<b>INTEGRACIÓN Y COORDINACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO</b>	-0.239	0.002	-0.068

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En la tabla 12, se observa que no existe correlación significativa entre la primera combinación de cada fase de la Técnica Cleaver y los factores de Estilo de Trabajo considerados en la Evaluación del Potencial.

**TABLA 12. CORRELACIÓN ENTRE CLEAVER Y ESTILO DE TRABAJO**

CLEAVER/ESTILO DE TRABAJO	TRABAJO COTIDIANO	MOTIVACIÓN	TRABAJO BAJO PRESION
TRABAJO EN EQUIPO	-0.126	0.041	-0.006
TRABAJO EN FORMA INDEPENDIENTE	-0.049	0.138	-0.176
FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN	0.13	0.174	-0.029
INICIATIVA	-0.281	-0.22	-0.285
EMPUJE	-0.366	-0.133	-0.473
COMPETITIVIDAD	-0.304	-0.069	-0.204

**- ENTREVISTA**

En la tabla 13, se observa que existe una moderada correlación pero negativa entre la Evaluación del Potencial y el principal defecto que mencionó el candidato durante la entrevista. Con relación a la principal cualidad existe una baja correlación.

**TABLA 13. CORRELACIÓN ENTRE RESULTADO DE EVALUACIÓN DEL POTENCIAL Y ENTREVISTA**

RESULTADO EVALUACIÓN DEL POTENCIAL/ ENTREVISTA	
PRINCIPAL CUALIDAD	0.026
PRINCIPAL DEFECTO	-0.354

Las tablas 14 y 15, indican que no una baja correlación entre los datos de la entrevista y las áreas de Manejo de Conflictos así como la de Liderazgo de la Evaluación del Potencial.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**TABLA 14. CORRELACIÓN ENTRE DATOS DE ENTREVISTA Y MANEJO DE CONFLICTOS**

ENTREVISTA/ MANEJO DE CONFLICTOS		
NEGOTIACIÓN	0.184	0.044
NEGOCIACIÓN	-0.065	-0.181
ENFRENTAMIENTO DE PROBLEMAS	0.044	-0.016
EVASIÓN	0.025	-0.289

**TABLA 15. CORRELACIÓN ENTRE DATOS DE ENTREVISTA Y LIDERAZGO**

ENTREVISTA/ LIDERAZGO		
SUPERVISIÓN	0.033	-0.131
DELEGACIÓN	0.082	-0.157
CONCLUSIÓN	0.081	-0.177
MOTIVACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN	0.114	-0.165
INTEGRACIÓN Y COORDINACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	0.09	-0.168

#### - SUGERENCIAS DE CAPACITACIÓN

La figura 11 (Anexo 5), muestra que en primer lugar se considera importante capacitar al personal en Relaciones Humanas e Integración a Equipos de Trabajo, le siguen cursos de Asertividad, Liderazgo, Manejo de Conflictos, Manejo del Estrés, Motivación laboral, Desarrollo Humano y en menor frecuencia Organización del Tiempo y Toma de Decisiones.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## DISCUSIÓN

Dentro de la Institución gubernamental donde se realizó el estudio, se encontró que el proceso de selección utilizado es similar al Sistema Tradicional de Selección señalado por Arias Galicia (1990) y Grados (1988).

El concepto de Potencial resulta frecuentemente confuso para las personas con las que se aborda el tema. Casi siempre se le asocia con la Evaluación del Desempeño. Aún cuando ambas se basan en la actuación del empleado, la diferencia principal es que la primera se ubica en un futuro y la otra se basa en el pasado o pasado reciente. De esta forma, resulta pertinente familiarizarse con la idea de Mc Beath (en: Martínez, 1996) de que todo empleado puede desarrollar a través del tiempo capacidades que le permitan realizar funciones de mayor responsabilidad ya sea en corto, mediano o largo plazo.

Con respecto al procedimiento utilizado en el presente estudio, se observó que coincide con lo sugerido por Herrera (en: Duarte, 1995), aunque existen algunas diferencias con respecto al orden propuesto.

### -DATOS GENERALES DE LA MUESTRA

- Fuente de reclutamiento y Género de los evaluados

Aún cuando la muestra fue elegida con el único criterio de conformar grupos de puestos, se observó un equilibrio entre los dos tipos de reclutamiento utilizados en la Institución, así como en el género de los evaluados.

- Grupos de puestos

Se formaron siete grupos de puestos. Cabe mencionar que se descartaron el de Secretaria y Chofer, por no reunir el número mínimo requerido que fue de 5. A pesar de que no fue la misma cantidad para cada puesto, específicamente en cuanto a los Analistas de Sistemas y Mandos Medios, se logró estudiar una

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

muestra significativa y prácticamente homogénea en lo que a número de puestos se refiere.

- **Escolaridad**

En términos estrictos, cuatro puestos requieren de la licenciatura terminada, Analista de Información, Analista Administrativo, Analista de Sistemas y Mandos Medios, lo que equivale a 25 personas, este número es mayor de lo mostrado en la figura 3, donde se observa que 19 empleados contaban con estudios completos de licenciatura. Esto implica que seis personas ocuparon un puesto con mayores requerimientos académicos de los que cuentan. Una posible explicación es que el número faltante se encuentre entre los 8 empleados con licenciatura incompleta. Otra suposición es el hecho de que en algunos casos existe una diferencia entre la denominación del puesto y plaza presupuestal con las funciones reales del empleado. Esto tendría que ser cotejado mediante una entrevista de ajuste o seguimiento.

El Investigador y Auxiliar Administrativo requieren bachillerato o carrera técnica, lo que equivale en total a doce personas, número que es menor a lo encontrado en la figura 3 (Anexo 5), en donde la suma de empleados que cuentan con dichos estudios es de 10, es decir, que dos evaluados se ubican ya sea arriba o abajo del requisito escolar.

Al Intendente se le pide secundaria y se encontró que sólo tres personas cubrían ese requisito, los tres restantes lo superan.

#### - EVALUACIÓN PSICOLÓGICA, DEL POTENCIAL Y DESEMPEÑO

En la tabla 3, se muestra una baja relación entre el resultado de la Evaluación del Potencial, el de Evaluación Psicológica, Evaluación del Desempeño 2000 y 2001. Lo anterior requiere especial atención ya que por lo menos se esperaba encontrar que si un candidato era considerado Apto con Observaciones o Apto en la evaluación Psicológica y en Evaluación del Potencial

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



resultaba Promedio Alto o Superior se reflejaría en la Evaluación del Desempeño. El único empleado que obtuvo una calificación de Excelente en la Evaluación del Desempeño del año 2000, fue considerado Potencial Bajo, mientras que en el año 2001 su desempeño fue Bueno.

- Evaluación Psicológica

Los 43 empleados de la muestra aprobaron el proceso de selección, sin embargo existe una notable diferencia entre los que se ajustaron tal cual al perfil del puesto (5%) y aquellos en los que fue necesario agregar observaciones (95%) que permitieran su adaptación al puesto y desempeño funcional. A pesar de que no era de interés para este trabajo analizar tales datos, se requieren de estudios más específicos y objetivos para determinar dicha inclinación.

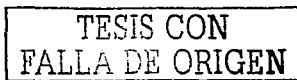
- Evaluación del Potencial

En el resultado de Evaluación del Potencial se observa una notable tendencia hacia dos resultados de los cuatro posibles: Promedio y Promedio Bajo, lo que indica según el anexo 4, que aproximadamente un 90% de la muestra desarrollará su potencial a largo y mediano plazo, lo que hace evidente la necesidad de un plan de capacitación. Sólo se consideró que un bajo porcentaje contaba con recursos para cumplir funciones de mayor responsabilidad a corto plazo.

- Evaluación del Desempeño

Al comparar los resultados de la Evaluación del Desempeño del año 2000 y 2001 se observaron marcadas diferencias y datos relevantes. Para empezar en la valoración del 2000 más de la mitad de la muestra no obtuvo puntuación debido a que no cubrió el requisito mínimo de antigüedad. Sólo uno de 43, fue calificado como Excelente.

En el 2001 se incrementó el porcentaje de Bueno y Muy Bien.



## - BATERÍA DE PRUEBAS

Cabe destacar que de cada una de las pruebas utilizadas y algunos datos obtenidos durante la entrevista, el BETA II-R fue el que demostró una alta correlación con los factores considerados en la Evaluación del Potencial. Cada una de las capacidades medidas por dicha prueba de inteligencia, se relaciona significativamente con lo reportado en el área intelectual de la Evaluación del Potencial.

- BETA II-R

En cuanto al rendimiento intelectual predominó el rango promedio, le siguen en un porcentaje significativamente menor Promedio Bajo, Promedio Alto y Superior, datos que al compararlos con la figura 6 referente a la Evaluación del Potencial resulta evidente que existe una baja relación entre ambos, dato que se observa en la tabla 5.

- MMPI-2

El factor de trabajo en equipo se correlaciona con la escala GM, lo que quiere decir que, si la persona tiene confianza en si mismo tiene altas probabilidades de ajustarse a labores grupales. En caso contrario, se correlaciona negativamente con las escalas de MIE y FAM, esto refleja que al existir temores y problemas familiares su integración se ve afectada.

Flexibilidad y adaptación se correlacionan negativamente con las escalas de Pa y RTR, lo que indica que al detectar rasgos paranoicos así como una actitud defensiva y desconfiada ante ayuda profesional, es probable que presente problemas para ajustarse a los cambios del medio ambiente.

Iniciativa y Empuje se correlacionan positivamente con la escala de Do, es decir, que si la persona tiene influencia y control en sus relaciones interpersonales

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

cuenta con la capacidad para iniciar nuevas actividades y concretar sus tareas a pesar de la presencia de obstáculos.

Iniciativa se correlaciona negativamente con D y Hr, lo que induce a pensar que si se detectan rasgos de inseguridad y conductas hostiles ante eventos poco significativos, el evaluado presentará deficiencias para mantener un nivel de actividad satisfactorio.

Empuje guarda correlación negativa con D, MF y Pt, lo que implica que si un candidato es inseguro, sensible y ansioso se verá afectada su capacidad para enfrentar obstáculos y concretar lo que inicia.

Cuando se observan puntajes elevados en Do y Rs, es decir, al detectar una tendencia a influir en los demás y un sentido de responsabilidad e integridad favorable, el evaluado esta en condiciones de ser competitivo. En cambio, si destaca la falta de recursos emocionales (F y DEP), ansiedad (A y ANS), dificultades en el trabajo (Dpr), estrés postraumático (EPK y EPS), tendencia a contestar al azar el cuestionario (Fp), miedos (MIE), interpretación inadecuada de los estímulos del medio (DEL) y desconfianza (CIN), no se esta en posibilidad de alcanzar resultados en contienda frente a otras personas.

Para tomar decisiones se requiere una persona que pueda ejercer influencia en los demás (Do), pero no si tiene problemas emocionales (F) o se le dificulta adaptarse al ambiente donde se desenvuelve (Dpr).

Un dato curioso lo ofrece la tabla 8, ya que existe una correlación significativa entre Enfrentamiento de problemas e Hi. En otras palabras, una persona puede afrontar los eventos que se le presentan si sus características indican que es psicológicamente inmaduro, caprichoso e infantil. Tal vez lo que cabría destacar es que se trata de personas manipuladoras, que persuaden a otros para la obtención de beneficios. En esta misma tabla se observa que

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Persuasión no guarda relación con personas impositivas, enérgicas así como con dificultades para relacionarse.

Los factores del área de Liderazgo, habilidad de supervisión, delegación, conciliación, integración y coordinación de grupos se correlacionan positivamente con las escalas que indican tendencia a somatizar, es decir a reflejar mediante malestares físicos preocupaciones y miedos, así como individuos inmaduros, extrovertidos, entusiastas y notablemente ansiosos. Excepto la habilidad para motivar y retroalimentar al personal a su cargo que sólo guarda relación con la escala que refleja a una persona manipuladora e infantil. En sentido negativo se correlacionan con tendencias adictivas, ideas fantasiosas o de poco sentido común, desconfianza y alto e incluso exagerado nivel de exigencia.

- TÉCNICA CLEAVER

Con respecto a la técnica Cleaver, no se observaron correlaciones significativas en ninguno de los datos analizados (tablas 10, 11 y 12) y en la mayoría de los casos se observan puntajes negativos.

- DATOS DE ENTREVISTA Y MACHOVER

Los rasgos valorados en Machover e información obtenida en la entrevista con respecto a la autodescripción de cualidades y defectos, guardan una relación baja con la Evaluación del Potencial (tablas 6,13, 14 y 15). Es probable que esto sea consecuencia del manejo subjetivo de la información.

-CAPACITACIÓN

En la figura 11, se observó una marcada tendencia a considerar necesario apoyo en Relaciones Humanas (34%), Integración a Equipos de Trabajo (23%) y Asertividad (12%), lo que evidencia una mayor preocupación por mejorar las relaciones sociales y fomentar un ambiente laboral cordial.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**-MOTIVOS DE RENUNCIA**

Para el 2001, doce empleados presentaron su renuncia, pero no es posible determinar la causa principal ya que los datos no son significativos. Lo que resulta importante mencionar es que se implementó un programa de retiro voluntario a mediados de ese mismo año, aunque sólo dos personas renunciaron por tal motivo. No estaría de más realizar un análisis más detallado de esta información.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONCLUSIONES

- Es viable evaluar el potencial de los candidatos a través del proceso de selección mediante la utilización de una batería de pruebas psicológicas y la entrevista, lo cual permite ahorrar tiempo y recursos. Lo anterior coincide con lo señalado por Mc Beath y Grados (en: Martínez, 1996).
- Se logró implementar un mecanismo o procedimiento para valorar el potencial del personal a través del proceso de selección y sin necesidad de utilizar otro instrumento, lo cual fue una petición expresa por parte de las autoridades de la institución gubernamental donde se llevó a cabo el estudio.
- Se detectaron las áreas de oportunidad y las necesidades de capacitación, pero se requiere dar seguimiento al historial laboral (promoción, despromoción, asignación de mayores responsabilidades o comisiones especiales) dentro de la institución así como a los cursos implementados.
- El principal punto de partida de la Evaluación del Potencial se basó en la premisa de que todo individuo está en un continuo desarrollo de sus capacidades y lo que varía de uno a otro es la velocidad de avance.

Con base en los resultados encontrados es necesario reconsiderar lo siguiente para aumentar la efectividad de la propuesta.

- Con respecto a la batería utilizada, sólo el MMPI-2 ha sido estandarizado para la población mexicana en la década de los años 90's, lo que hace necesaria la implementación de estudios estadísticos para las demás pruebas no sólo a nivel nacional sino al interior de la Institución, tarea que podría ser realizada por una comisión interna de trabajo. Cabe destacar que un aspecto básico consiste en

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

valorar la utilidad y funcionalidad interna de cada prueba con base a cada puesto, nivel de responsabilidad, resultados y necesidades institucionales.

- Los tests que ofrecieron mayores datos de correlación positiva fueron el BETA-II R y el MMPI-2.

En el primer caso, cada factor considerado en la Evaluación del Potencial se correlacionó positiva y significativamente con la capacidad medida en cada una de las seis tareas. No obstante, se sugiere utilizar una prueba de inteligencia con base en el puesto y nivel de responsabilidad, ya que el BETA -II R fue ideado para reclutas analfabetas del ejército estadounidense, mientras que en la muestra de estudio la escolaridad mínima fue de secundaria e incluyó candidatos con nivel universitario, lo cual puede cuestionar su aplicación a personas que cuentan con estudios superiores con respecto a la población para la cual fue diseñada. Debe tomarse en cuenta que una razón válida para utilizarlo en México es que la población en teoría presenta un déficit académico en comparación con un país catalogado como desarrollado.

En el caso del MMPI-2 se encontró que 26 escalas de 41, se relacionan de manera positiva o negativa con los factores de Estilo de Trabajo, Manejo de Conflictos y Liderazgo de la Evaluación del Potencial, lo cual indica que estas dos herramientas son consistentes y permiten obtener información relevante para detectar habilidades transferibles. No obstante, es importante dar pauta a mayores estudios para ampliar resultados.

- Cabe destacar que la técnica Cleaver, a pesar de que en la práctica cotidiana es utilizada para valorar estilo de trabajo no ofreció datos significativos de ahí que la ventaja que implica su rápida aplicación pierde relevancia; por tanto, se recomienda sustituirlo por otro instrumento.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Con relación al test proyectivo de Karen Machover resultó difícil encontrar cómo correlacionarlo con los factores de Evaluación del Potencial, dada la variabilidad y subjetividad de la que puede ser objeto la interpretación. De hecho no se encontraron puntajes significativos. En este caso, así como en el de la entrevista, es recomendable establecer mecanismos que permitan unificar criterios, como mesas de trabajo, revisión y análisis de casos, cursos de actualización, entre otros.
- Se propone conformar una guía de entrevista con base en el puesto e intereses institucionales, que permita estructurar la información verbal y no verbal, producto que favorecería no sólo la Evaluación del Potencial sino el proceso de selección.
- Un punto a considerar es que la batería de pruebas no incluyó un instrumento que evaluara liderazgo como tal, pero se encontró que el MMPI-2 ofrece información valiosa al respecto. Dado lo anterior es necesario incluir un test que permita identificar tales habilidades.
- Los tests psicológicos permiten obtener información abundante del evaluado, sin embargo su simple uso no es garantía de conocer ampliamente a la persona, sólo son indicadores de rasgos y rangos. En este caso, el papel del psicólogo evaluador es utilizar de manera ética y conciente tales instrumentos.
- Aún cuando a nivel interno se mostró escepticismo ante la propuesta de evaluación y se cuestionó la subjetividad en que podría caer al intentar determinar los rangos de ejecución y el resultado final, la participación del equipo de trabajo fue valiosa para lograr los propósitos planteados.

Uno de los aspectos más refutados fue el de cómo determinar el resultado... con base a la persona o al puesto?. La respuesta se orientó al uso de perfiles de puestos, para lo cual fue necesario una revisión y actualización de la

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



información con la que se contaba para evitar en la medida de lo posible que el resultado final se determinará de acuerdo al número y colocación de los rangos sombreados.

- El equipo de trabajo debe estar capacitado para llevar a cabo este tipo de evaluación. Cada evaluador necesita contar con conocimientos y dominio deseable en pruebas psicológicas tanto proyectivas como psicométricas, manejo de entrevista e integración de casos.
- Se requiere crear un manual de procedimientos para evitar distorsiones de la información y homogeneizar los criterios de evaluación del potencial.
- Asimismo, es indispensable contar con un catálogo actualizado de perfiles de puestos, ya que permite comparar los resultados de la evaluación del potencial con los requerimientos institucionales y así determinar un resultado confiable.
- Uno de los datos relevantes es que no se encontró relación entre el resultado de Evaluación Psicológica, Resultado de Evaluación del Potencial y Evaluación del Desempeño 2000 y 2001, información que coincide con Palomo (2002) quien informa que tampoco existe relación entre los resultados de evaluaciones psicológicas y del desempeño, por lo que no es posible predecir un grado o nivel de rendimiento en función de una evaluación inicial.
- Algunos empleados cuentan con mayor escolaridad a lo solicitado por el perfil del puesto, sin embargo esto no es garantía de que su desempeño sea sobresaliente.
- El coeficiente intelectual no determina el resultado de la evaluación del potencial y del desempeño.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- El Psicólogo juega un rol importante dentro del proceso de selección del personal, ya que a través de sus conocimientos, experiencia, recursos y habilidades analiza la información y emite un diagnóstico que permitirá tomar decisiones de superiores y personas encargadas. De esta forma es imprescindible que el psicólogo se guíe conforme a una ética profesional.
- Resultaría interesante aplicar este estudio con personal activo para obtener datos acerca de la correlación entre factores psicológicos, Evaluación del Potencial y del Desempeño, lo cual permitirá contar con parámetros objetivos que sustenten el trabajo del Psicólogo.
- Por último, se visualiza que la Evaluación del Potencial puede tener mayor alcance al aportar información para implementar programas de capacitación, apoyar la toma de decisiones para promover a un empleado o asignarle tareas especiales y conformar cuadros de reemplazo, sin embargo se requiere promoción y apoyo de los departamentos y autoridades implicadas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Acevedo, I. y López, M. (1996). **El Proceso de la Entrevista**. México: Limusa.
- Anastasi, A. (1977). **Tests Psicológicos**. Madrid: Aguilar.
- Arias, G. (1990). **Administración de Recursos Humanos**. México: Trillas.
- Arias, G. y Heredia, V. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. México: Trillas.
- Arthur, D. (1992). **Selección Efectiva de Personal**. México: Norma.
- Bleger, J. (1998). **Temas de Psicología (Entrevista y grupos)**. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Blum, M y Naylor, J. (1999). **Psicología Industrial**. México: Trillas.
- Bohm, E. (1979). **El Test de Rorschach**. Madrid: Morata.
- Boring, E. (1978). **Historia de la Psicología Experimental**. México: Trillas.
- Brower, D y Weider, A. (1994). Las técnicas proyectivas en el comercio y la industria. En: Abt, L. y Bellak, L. (Eds). **Psicología Proyectiva**. (248-259). México: Paidós.
- Cardona, H. S. (1991). **Entrevistas de Selección de Personal**. Madrid: Díaz de Santos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Duarte, S. (1995). **Evaluación del Potencial Ejecutivo a través de la Selección de Personal.** Tesina de licenciatura, Facultad de Psicología. UNAM. México.

Emmaus, I. (1997). **Grafología: un método efectivo en la selección de personal.** Proyección Humana. Año 9. (103). 36-38.

Escalante, F. (1985). **Centros de Evaluación Gerencial un acercamiento a la técnica.** Tesis de licenciatura. ITAM, México.

Fernández-Ballesteros, R. (1996). **Introducción a la Evaluación Psicológica.** Madrid: Pirámide.

García, V; Moya, S y Rodríguez, D. (1997). **Historia de la Psicología I.** México: Siglo XXI.

Grados, E. (1988). **Inducción. Reclutamiento y Selección.** México: Manual Moderno.

Grados, E. y Sánchez, F. (2000). **La Entrevista en las Organizaciones.** México: Manual Moderno.

Hammer, E. (1992). **Tests Projectivos Gráficos.** México: Paidós.

Hathaway, S. y McKinley, J. (1995). **Inventario Multifásico de la Personalidad Minnesota -2. MMPI-2.** (Manual para aplicación y calificación). México: Manual Moderno.

Keller, F. S. (1987). **La Definición de la Psicología.** México: Trillas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Kellog, C. y Morton, N. (1981). **Instrumento No Verbal de Inteligencia Beta II-R**. México: Manual Moderno.

Klopfer, B y Davidson, H. (1991). **Manual Introductorio a la Técnica del Rorschach**. México: Paidós.

Lucio, E. y Ampudia, A. (1996). **Introducción al uso de la Nueva Versión del Inventario Multifásico de la Personalidad de Minnesota-2 (MMPI-2) en la Evaluación Psicológica**. México, Coordinación del Área de Psicología Clínica. Facultad de Psicología, UNAM. México. (Registro derechos de autor en trámite).

Martínez, D. (1996). **Evaluación del Potencial de los Recursos Humanos para fines de reubicación en una empresa del sector público**. Reporte laboral, Facultad de Psicología. UNAM. México.

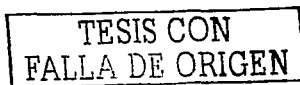
Merani, A. (1979). **Diccionario de Psicología**. México: Grijalbo.

Muchinsky, P. (1994). **Psicología Aplicada al Trabajo: Una Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional**. España: Desclée de Brouwer.

Nahoum, C. (1996). **La entrevista psicológica**. Buenos Aires: Kapelusz.

Navarro, L. M. (2002). **La entrevista una herramienta en Selección de Personal**. Tesina no publicada. FES Iztacala, UNAM. México.

Nunnally, J.C. (1970). **Introducción a la Medición Psicológica**. México: Paidós.



Palomo, R. B. (2002). **Análisis del proceso de selección de personal a través de la evaluación psicológica y la evaluación del desempeño, en una institución gubernamental.** Reporte laboral, Facultad de Psicología, UNAM. México.

Portuondo, J. (1983). **Test Proyectivo de Karen Machover (La Figura Humana).** Madrid: Biblioteca Nueva.

Richino, S. (1996). **Selección de Personal.** Buenos Aires: Paidós.

Rivas, T. (1999). **Gestión integral de Recursos Humanos.** México: Taller Abierto.

Rivera, O. (1991). **Interpretación del MMPI en Psicología Clínica, Laboral y Educativa.** México: Manual Moderno.

Rodríguez, H. (1998). **Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.** Madrid: Pirámide.

Sección de Estudios de TEA Ediciones, (1990). **Tests y Documentos Psicológicos. Información técnica y criterios de utilización.** Madrid: TEA EDICIONES.

Schein, E. (1982). **Psicología de la Organización.** Colombia: Prentice/Hall Internacional.

Smith, S. H. y Wakeley, H.J. (1988). **Psicología de la Conducta Industrial.** México: Mc Graw-Hill.

Sociedad Mexicana de Psicología. (1997). **Código Ético del Psicólogo.** México: Trillas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Tortosa, F. (1998). **Una Historia de la Psicología Moderna**. México: Mc Graw Hill.

Uribe, F. (1996a). **Assessment Center: ¿Ciencia o ficción?** (1ra. Parte). Laboral, Año IV, No. 44, 100-102.

Uribe, F. (1996b). **Assessment Center: Psicología, Ética, Sociedad y Normas de Operación** (2da. Parte). Laboral, Año IV, No. 48, 67-72.

Vels, A. (1997). **Escritura y Personalidad**. España: Herder.

Weschler, D. (1981). **WAIS - Español. Escala de Inteligencia para Adultos**. México: Manual Moderno.

Whittaker y Whittaker. (1984). **Psicología**. México: Interamericana.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# ANEXO 1

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL POTENCIAL

NOMBRE: \_\_\_\_\_ PUESTO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

FACTORES / RANGO	INFERIOR	PROM. BAJO	PROMEDIO	PROM. ALTO	SUPERIOR
<b>I. AREA INTELÉCTUAL</b>					
Capacidad de anticipación					
Capacidad de planeación					
Capacidad de aprendizaje					
Capacidad de análisis					
Capacidad de síntesis					
Capacidad de observación					
Capacidad de atención					
Capacidad de concentración					
Capacidad de organización					
Capacidad de memoria					
Capacidad de juicio					
Nivel de pensamiento					

<b>II. ESTILO DE TRABAJO</b>					
Capacidad para trabajar en grupo					
Capacidad para trabajar de forma independiente					
Flexibilidad y adaptación					
Iniciativa					
Empuje					
Nivel de competitividad					
Toma de decisiones					

<b>III. MANEJO DE CONFLICTOS</b>					
Persuasión					
Negociación					
Entrenamiento					
Evasión					

<b>IV. LIDERAZGO</b>					
Habilidad de supervisión					
Habilidad de delegación					
Habilidad de conciliación					
Habilidad para motivar y proporcionar retroalimentación					
Habilidad para integrar y coordinar grupos de trabajo					

<b>CONCLUSIONES</b>					
<b>PSICÓLOGO EVALUADOR</b>			<b>RESULTADO</b>		

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

# ANEXO 2

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

### I. ÁREA INTELECTUAL

- ❖ Capacidad de anticipación
- ❖ Capacidad planeación
- ❖ Capacidad de aprendizaje
- ❖ Capacidad de análisis
- ❖ Capacidad de síntesis
- ❖ Capacidad de observación
- ❖ Capacidad de atención
- ❖ Capacidad de concentración
- ❖ Capacidad de organización
- ❖ Capacidad de memoria
- ❖ Capacidad de juicio
- ❖ Nivel de pensamiento
- ❖ Capacidad para prever situaciones. Representación de un objetivo anticipado.
- ❖ Capacidad para proyectar actividades mediante el establecimiento de objetivos, técnicas y estrategias para alcanzar los objetivos y metas planteadas
- ❖ Capacidad para comprender y asimilar nuevas ideas y conocimientos que le permitan al individuo responder a las demandas del medio.
- ❖ Capacidad para estudiar las partes de un todo e identificar, seleccionar y relacionar los elementos o conceptos de mayor importancia en la ejecución de una tarea.
- ❖ Capacidad para clasificar las áreas o conceptos más relevantes de una actividad e integrarlo como un todo, con base en una secuencia lógica y de acuerdo a la relevancia del contexto.
- ❖ Capacidad para identificar y detectar detalles, errores o sucesos relevantes.
- ❖ Capacidad para observar conscientemente y por largos periodos de tiempo un objeto, proceso o idea.
- ❖ Capacidad para mantenerse atento por periodos prolongados de tiempo en la ejecución de determinada tarea a pesar de estímulos distractores externos.
- ❖ Capacidad para distribuir, agrupar y ordenar actividades, conceptos o recursos mediante el establecimiento de relaciones lógicas y adecuadas entre los mismos.
- ❖ Capacidad para retener y evocar información.
- ❖ Capacidad para interpretar en forma lógica y apegada a la realidad los estímulos del medio ambiente, con la finalidad de actuar conforme a tales ideas. Sentido común.
- ❖ Nivel del proceso de pensamiento que maneja el individuo de acuerdo a la dotación intelectual con que cuenta y que puede ser de tipo concreto, funcional o abstracto.

## II. ESTILO DE TRABAJO

- Capacidad para trabajar en grupo
- Capacidad para trabajar de forma independiente
- Flexibilidad y adaptación
- Inicialiva
- Empuje
- Nivel de competitividad
- Toma de decisiones
- Adaptación a equipos de trabajo que permite un adecuado desempeño laboral.
- Realización de tareas en forma individual con un mínimo de supervisión
- Actitud de apertura y disposición al cambio ante las situaciones a la que se enfrenta el individuo con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados
- Conductas emitidas por iniciativa propia, sin necesidad de un estímulo externo previo.
- Vitalidad y fuerza que se aplica al logro de resultados a pesar de circunstancias antagónicas.
- Acción positiva orientada al logro de resultados en disputa con otras personas.
- Capacidad para seleccionar oportunamente la alternativa adecuada, de entre varias, para la solución de problemas mediante el planteamiento claro del conflicto a resolver, aunado al análisis minucioso de las posibles consecuencias y riesgos.

## III. MANEJO DE CONFLICTOS

- Persuasión
- Negociación
- Enfrentamiento
- Evasión
- Habilidad para promover ideas que influyan en las opiniones y decisiones de los demás para obtener beneficios propios
- Habilidad para obtener beneficios considerando las posibilidades propias y de los demás. Manejar una situación adecuadamente cubriendo las necesidades de las partes que participan.
- Hacer frente a los problemas que se presenten.
- Conductas encaminadas a evitar o postergar estímulos desagradables o situaciones problemáticas.

#### IV. ESTILO DE LIDERAZGO

- Habilidad de supervisión
- Habilidad para dirigir y controlar las funciones de los demás
- Habilidad de delegación
- Habilidad para derivar líneas de acción y autoridad a otros para el logro de resultados.
- Habilidad de conciliación
- Habilidad para inducir acuerdos entre dos o más personas para la solución de un conflicto.
- Habilidad para motivar y proporcionar retroalimentación
- Habilidad para inducir o encauzar a otros hacia el alcance de objetivos así como realizar observaciones objetivas del desempeño de los mismos que permitan modificar aspectos negativos y reforzar conductas positivas
- Habilidad para integrar y coordinar grupos de trabajo
- Formación de equipos de trabajo mediante un análisis previo de las características de cada individuo para lograr un ajuste adecuado que favorezca el alcance de objetivos grupales. Capacidad para guiar las iniciativas del grupo.

**ANEXO 3**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## RANGOS DE EJECUCIÓN

INFERIOR	PROM. BAJO	PROMEDIO	PROM. ALTO	SUPERIOR
<p>Presenta deficiencias para hacer uso de tal capacidad o habilidad.</p> <p>El logro de resultados es poco satisfactorio.</p> <p>No tiene esta habilidad o no la tiene desarrollada</p>	<p>El candidato presenta algunas dificultades para utilizar tal capacidad o habilidad</p> <p>El logro de resultados es parcial, sin que afecte de manera significativa su desempeño</p>	<p>Presenta un adecuado manejo de tal capacidad sin que este factor sobresalga con relación a las demás características.</p> <p>El logro de resultados es satisfactorio.</p>	<p>Muestra facilidad para hacer uso de tal capacidad</p> <p>El logro de resultados es notable.</p>	<p>Esta capacidad se distingue notablemente de entre las demás características del candidato.</p> <p>El logro de resultados es altamente sobresaliente.</p>

CHU-PRIM-PIE-270

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

112-A

## ANEXO 4

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## **DEFINICIONES DE LOS RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL POTENCIAL**

- **POTENCIAL SUPERIOR:**

Sus capacidades y habilidades son sobresalientes con relación al puesto para el cual fue evaluado. Candidato viable para promoción a un puesto de mayores responsabilidades de manera inmediata o a corto plazo.

- **POTENCIAL ALTO:**

Indica que el sujeto tiene posibilidades de desarrollo porque destacan varias de sus capacidades; sin embargo, requiere capacitación en áreas específicas para reforzar aquellas habilidades que se ubican dentro del promedio, promedio bajo o inferior.

- **POTENCIAL PROMEDIO:**

Sus capacidades o habilidades no sobresalen ni disminuyen con relación al puesto para el cual fue evaluado. Requiere tiempo de ajuste y capacitación, con el fin de desarrollar destrezas que le permitan a mediano plazo desempeñar funciones de mayor responsabilidad.

- **POTENCIAL BAJO:**

Presenta deficiencias en áreas específicas que le dificultarían el cumplimiento de funciones de mayor responsabilidad. No cuenta o no tiene desarrolladas habilidades o capacidades que le permitan destacar en corto plazo. Se sugiere capacitación inmediata en las áreas donde presenta mayores deficiencias

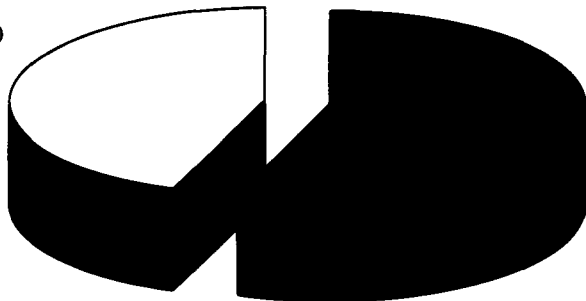
**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## ANEXO 5

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**FIGURA 1. FUENTES DE RECLUTAMIENTO**

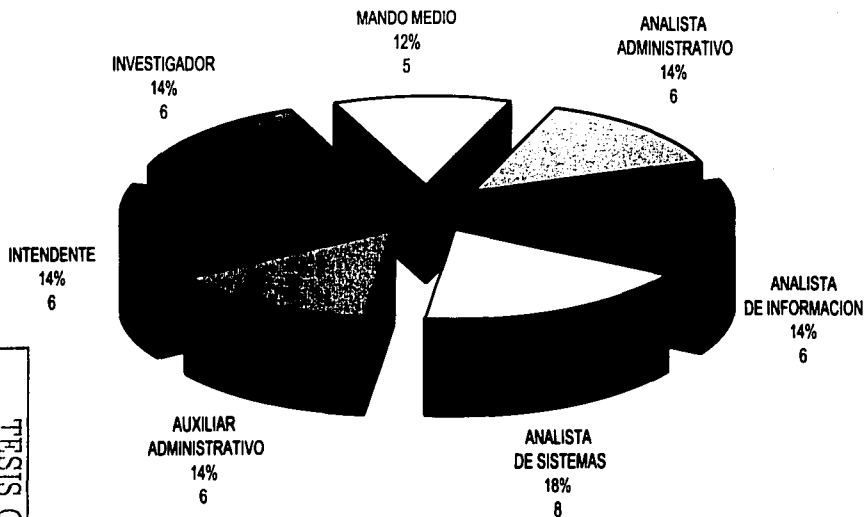
RECLUTAMIENTO  
EXTERNO  
44%  
19



RECLUTAMIENTO  
INTERNO  
56%  
24

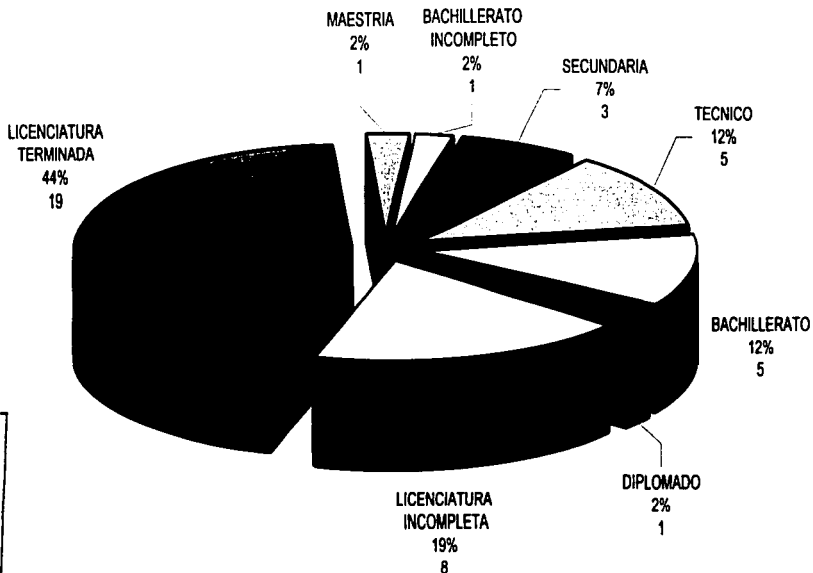
TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN

**FIGURA 2: GRUPOS DE PUESTOS**



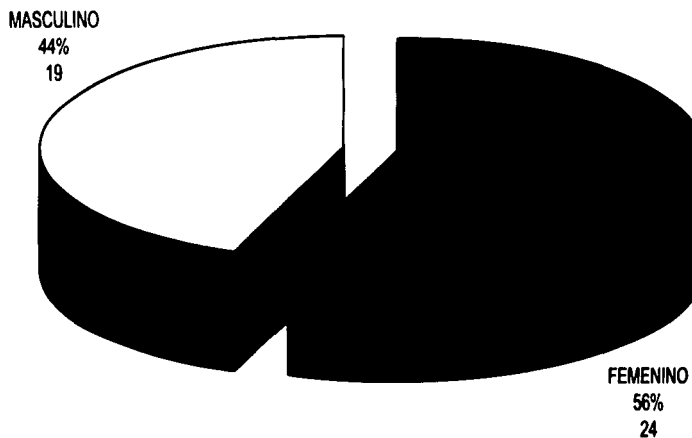
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**FIGURA 3. ESCOLARIDAD DE LOS EVALUADOS**



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

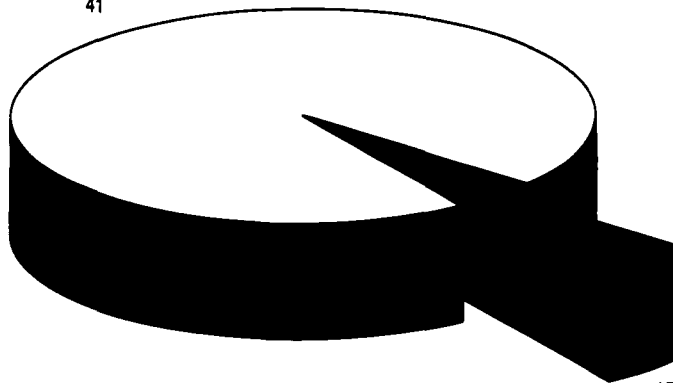
**FIGURA 4. GÉNERO DE LOS PARTICIPANTES**



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**FIGURA 5. RESULTADO DE EVALUACIÓN PSICOLÓGICA DEL AÑO 2000**

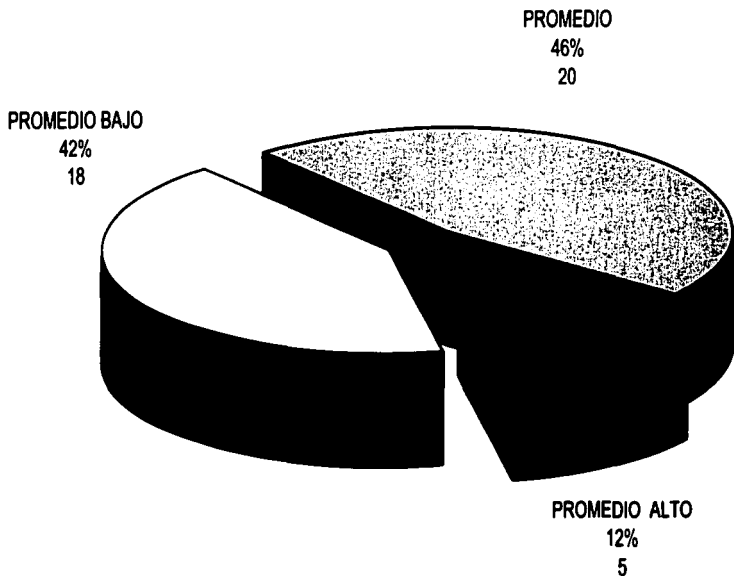
APTO CON  
OBSERVACIONES  
95%  
41



APTO  
5%  
2

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

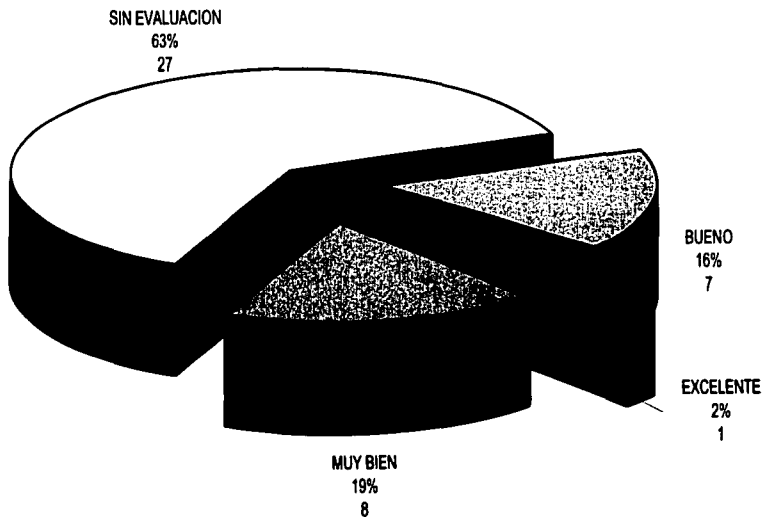
**FIGURA 6. RESULTADOS EVALUACIÓN DEL POTENCIAL DEL AÑO 2000**



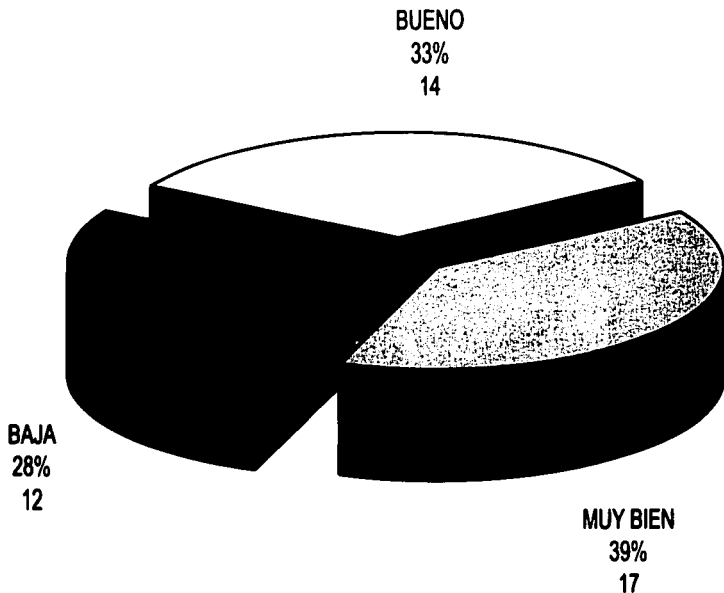
TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN



**FIGURA 7. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL AÑO  
2000**

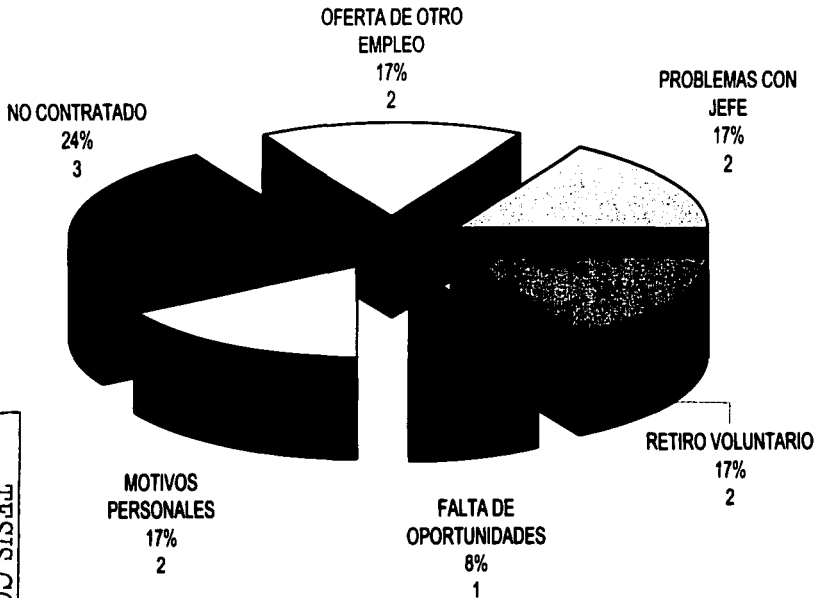


**FIGURA 8. RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL AÑO  
2001**



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



**FIGURA 10. RENDIMIENTO INTELECTUAL DE ACUERDO AL BETA II-R**

PROMEDIO

88%

38



PROMEDIO

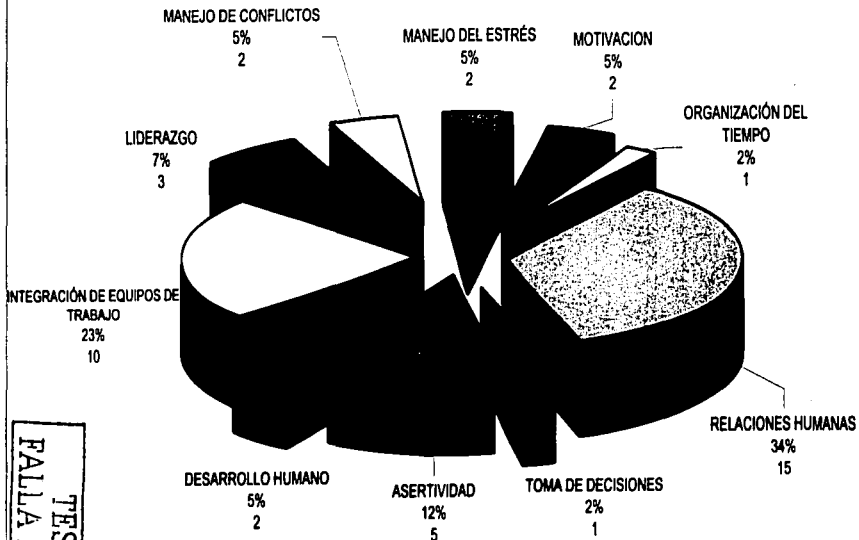
BAJO  
5%  
2

SUPERIOR  
2%  
1

PROMEDIO  
ALTO  
5%  
2

FALLA DE ORIGEN  
TESIS CON

**FIGURA 11. SUGERENCIAS DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL EVALUADO**



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN