

31921  
18



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
IZTACALA

PROYECTO DE TITULACION  
INSTRUMENTOS DE SELECCION EN LA  
ORGANIZACION

T E S I S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A :

LIZBETH BARRETO VEGA

DIRECTOR: LIC. MARIA DE LOS ANGELES CAMPOS HUICHAN  
ASESOR: LIC. CAROLINA ROSETE SANCHEZ  
SINODAL: MTRA. PATRICIA SUAREZ CASTILLO



IZTACALA

TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO

2003

A

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## AGRADECIMIENTOS

### A DIOS

Gracias Dios por todo lo que me has dado, por la oportunidad de poder disfrutar de las pequeñas cosas, así como de las cosas inolvidables. Por permitirme tomar decisiones, cometer errores, tener iniciativa, tener metas, convivir con la naturaleza, conocer personas, hacer amigos, caminar por el campo, disfrutar de un buen baño, tener ilusiones y también esperanzas, así como el poder disfrutar de un instante, reír, soñar, compartir, amar, trabajar. Por todos los ratos felices, así como por los momentos difíciles en los que me has hecho llorar, porque con ellos he comprendido el verdadero significado de las cosas, por los obstáculos que has puesto en mi camino, los cuales me han ayudado a ser más fuerte y más humana. Por la familia tan maravillosa que me has dado, y por la oportunidad de estar hoy aquí, y poder disfrutar de la vida.

Gracias dios mio

### A MI MAMÁ

Por que me comprendes, escuchas, me cuidas y confías en mi. Te doy las gracias, por que has sido la persona que en todo momento ha estado conmigo, me has apoyado y comprendido. Por el apoyo económico y moral que he recibido de tu parte. También te doy las gracias por ese regaño oportuno, por ese apapacho y consentimiento, y por la oportunidad que me has dado de ser independiente. Por todas los valores y enseñanzas que me has inculcado, pero sobre todo, por el amor que he recibido

Te amo mamá

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

B

#### A MI HERMANO ÁNGEL

Tu has sido el apoyo de la familia, fuiste la figura paterna para todos, con tu manera de ser, firme, seria, respetuosa, y a veces con mano dura me educaste y me inculcaste cosas positivas. Te doy las gracias por todos tus cuidados y atenciones, por todo lo que me has ayudado y me has enseñado. Mi querido hermano te admiro y te respeto.

Te quiero mucho

#### A MI HERMANA YESENIA

Siempre has sido el alma de la casa, la que organiza, el líder, la entusiasta, la fuerte, pero sobre todo, eres la persona que ayuda a mantener unida a la familia, por ser la que convive más con todos. Te quiero mucho. Gracias por enseñarme a vivir en familia

#### A MI FAMILIA

Por el apoyo que siempre he recibido de todos, y por los momentos de convivencia que son parte de mi vida, así como, por toda la ayuda que he recibido en su momento de cada uno de ustedes.

#### A MARCO

Por ser tan comprensivo conmigo y enseñarme el valor que tiene la vida, por apoyarme en este momento y ayudarme a afrontar los retos, por estar conmigo en las buenas y en las malas, y por esos momentos tan hermosos que me has hecho pasar. Te amo

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

C

**TÍTULO: INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**  
**INDICE**

<b>RESUMEN</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>2</b>

**CAPITULO I**

**IMPORTANCIA DE LOS INSTRUMENTOS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL.**

1.1. El contexto de la Psicología Industrial.	18
1.2. El área de selección.	27
1.3. Las pruebas y la entrevista en Selección de Personal.	39

**CAPITULO II**

**ELEMENTOS CLAVES DE LA DE SELECCIÓN**

2.1 Instrumentos de selección.	42
2.2 Entrevista.	44
2.3 Pruebas psicológicas.	55

**CAPITULO III**

**INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN: PRUEBAS PSICOLÓGICAS Y ENTREVISTA**

3.1 Análisis de las pruebas psicológicas y de la entrevista	69
3.2 Propuesta	74

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>92</b>
---------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>100</b>
---------------------	------------

<b>ANEXOS</b>	
---------------	--

0

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## RESUMEN

La problemática que implica obtener personal competente en la industria y satisfecho en su trabajo, radica en realizar una buena selección de personal. Esta selección debe de estar bien planificada, para obtener información fundamentada, que de solución a necesidades reales. Este trabajo muestra como utilizando adecuadamente los instrumentos de selección (pruebas psicológicas y entrevista), se puede obtener gente capacitada que satisfaga las necesidades de la empresa y del personal. Esta tesina contiene una explicación de la Psicología industrial en general; antecedentes, importancia, principales características y áreas psicológicas, como son selección de personal, capacitación y seguridad e higiene, el trabajo se va delimitando gracias al interés que se tiene hacia la selección. Esta área mantiene en orden y armonía al personal en general, colocando al candidato en el puesto indicado de acuerdo a las características de cada persona.

El objetivo principal de este trabajo es analizar si los instrumentos de selección (pruebas psicológicas y entrevista) son los más eficaces para una buena selección de personal, o en que medida pueden ser valiosas en el proceso. Las pruebas psicológicas más importantes son las de personalidad, aptitud e inteligencia y la entrevista a profundidad es la más utilizada, denominada cara a cara, esta es una plática formal y profunda, conducida a evaluar la competencia del solicitante.

Concluyendo que la entrevista y las pruebas psicológicas son los instrumentos de selección más importantes. Gracias a estos se puede analizar diferentes características de cada una de los candidatos, como son: aptitudes, capacidades, personalidad etc. así como obtener un mejor conocimiento al detectar sus expectativas, intereses, y saber su capacidad de desarrollo para el puesto. Los dos instrumentos deben de utilizarse en conjunto. Entre más información se tenga de los candidatos los resultados serán más verídicos. Cumpliendo con el objetivo de la empresa, colocar en el puesto al candidato, que cumpla con las características del mismo. Al efectuar la selección adecuada se cumple con el objetivo de la organización, "disponer de personal con alto nivel de rendimiento"

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## INTRODUCCIÓN

La Psicología es y ha sido un factor importante en la industria. Todas las empresas necesitan del factor humano para funcionar, y el psicólogo ha contribuido señalando las necesidades emocionales que debe satisfacer una persona en su ámbito laboral.

Además, el hombre tiende a socializarse con sus semejantes y para que tenga un mejor desarrollo en el trabajo, el psicólogo industrial como uno de sus objetivos tiene la finalidad de adaptarlo e integrarlo dentro de la organización y viceversa.

### *Antecedentes teóricos y empíricos del tema*

La Psicología Industrial surgió por la necesidad de resolver un problema práctico (Schultz, 1991), fue fundada formalmente a principios de siglo XX, se atribuye su origen al profesor Walter Dill Scott quien en 1901, se pronunció a favor de las aplicaciones de la Psicología a la publicidad. A instancia de la industria de la publicidad, Scott escribió en 1903, Theory of advertising, libro que suele considerarse como el primero que trató al mismo tiempo sobre Psicología y un aspecto del mundo laboral.

En 1913 apareció un segundo libro titulado The Psychology Of Industrial Efficiency; lo había escrito Hugo Munsterberg, un psicólogo alemán que, como señalan Arias(1994); Rivera (1992) y; Schultz (1991) fue uno de los primeros en aplicar la Psicología en el campo de la industria, su obra versa sobre el campo de la Psicología en términos más amplios.

La Primera Guerra Mundial marcó el nacimiento de la Psicología Industrial como una disciplina de suma importancia y utilidad (Arias, 1994). Se tenía la necesidad de clasificar y seleccionar a los soldados que iban a ir a la guerra, para lo cual él

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ejército comisionó a psicólogos para que idearan un test de inteligencia general, con el cual identificarán a los soldados que tenían un grado de inteligencia superior e integrarlos a los programas de adiestramiento. En ese entonces se desarrollaron los Test de Army alfa para personas que sabían leer y Army beta para analfabetos.

Estos test tuvieron éxito rápidamente llevando consigo al desarrollo de otros, que tenían como fin seleccionar a los candidatos idóneos para oficiales de la fuerza aérea, así como para otras clasificaciones militares en que se requerían habilidades específicas.

La experiencia militar de los psicólogos sentó las bases de la Psicología Industrial. Además influyó para que otras instituciones y organismos que utilizaban métodos de selección se dieran cuenta de la importancia de los Test y comenzaran a utilizarlos.

El campo de la Psicología Industrial se fue ampliando rápidamente; en 1924 se realizaron los trabajos más importantes de esta disciplina, llamados estudios de Hawthorne. Estos estudios abordaban problemas acerca de las relaciones humanas.

La Segunda Guerra Mundial introdujo a más de 2000 psicólogos en el esfuerzo bélico (Arias y Schultz, op. cit.). Su principal contribución, lo mismo que en la Primera Guerra Mundial consistió en aplicar test, seleccionar y clasificar a millones de reclutas para asignarlos a varias ramas del servicio. Así la Psicología Industrial adquirió mayor prestigio a partir de las aportaciones a la empresa bélica.

El desarrollo de la Psicología Industrial en Estados Unidos, a partir de 1945, tiene cierto paralelismo con el crecimiento de la tecnología y las empresas de ese país. Además la importancia concedida a las variables organizacionales reviste tanta trascendencia, que en 1970 la división de Psicología Industrial de la *American*



*Psychological Association* cambió su nombre por el de división de Psicología Industrial y organizacional, con objeto de incorporar las nuevas tendencias (Schultz, op. cit.).

En México, la aplicación de test se inició pocos años después que en Europa y Estados Unidos. Diversas personas se dedicaron a aplicar varios tipos de pruebas. El 1º. De febrero de 1923 se fundó el Departamento Psicotécnico del Departamento del Distrito Federal, el cual inició la adaptación en México del test de Binet, revisión de la Universidad de Stanford. A los dos años se habían logrado traducir y adaptar cerca de 1800 test individuales. Se aplicaban a los candidatos a ingresar al cuerpo de policía, de tránsito y otras dependencias, así como en la Normal Superior y otras escuelas. A partir de entonces, cada vez se fue generando más el empleo de test (Arias y Heredia, 1999).

Lo anterior nos lleva a decir que la Psicología Industrial ha estado inmersa desde tiempos remotos en los aspectos de las empresas del mundo del trabajo.

El éxito alcanzado en la industria ha sido importante, en la actualidad la contribución de la Psicología al área de la administración de recursos humanos es sumamente valiosa en campos tales como: a) Selección de Personal, b) Entrenamiento y capacitación, c) Orientación profesional, d) Test psicológicos, e) Conceptos, modelos de actitudes y motivación, f) Reducción de conflictos, etc. (Arias, op. cit.).

Otras áreas específicas de la Psicología Industrial son: adiestramiento, liderazgo, motivación, calidad de vida del trabajador, Psicología de la ingeniería, accidentes, alcohol, drogas, estrés, Psicología del consumidor, además de otras ya mencionadas como: selección de empleados, evaluación de rendimiento y adiestramiento (Schultz, op. cit.).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El psicólogo industrial suele trabajar tiempo completo en el mundo de los negocios, en organismos y empresas oficiales e industriales; labora como miembro de compañías de psicólogos que ofrecen servicios de asesoría a diversas instituciones; trabaja en universidades, prestando sus servicios también a la industria en calidad de asesor etc.

La Psicología Industrial se definiría como: la aplicación de los métodos y principios de la ciencia de la conducta humana a los trabajadores. Por ser una ciencia se basa en la observación y experimentación; se ocupa únicamente de la conducta externa, es decir, lo observable objetivamente (Schultz, op. cit.).

#### ***Delimitación del problema o tópico elegido***

Después de haber hablado de la Psicología Industrial en general, me enfocare a una sola área: reclutamiento y Selección de Personal. Ocupando los instrumentos de selección el tema central de esta tesis. Comenzare diciendo que desde tiempos atrás, el hombre hacía selección; aunque tales procedimientos por supuesto eran muy rudimentarios.

Un ejemplo que menciona Rivera (1992) es el de los espartanos, quienes hicieron una depuración de su raza a base de exterminar a los seres débiles, deformes o con algún defecto. Otro ejemplo se refiere a que entre los pueblos guerreros se escogía a los hombres de mayor talla, en Roma escogían a los hombres de color para los trabajos rudos. Para la marina se buscaba a los sajones y normandos etc.

Los sistemas de Selección de Personal progresaron pero siempre con base en las observaciones objetivas de las cualidades y características de los individuos; no es sino hasta los orígenes de la Psicología aplicada, cuando se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres (Rivera, op. cit.)

Mediante el reclutamiento de personal los candidatos se presentan o son localizados dentro de la empresa (Chiaverato, 1993), a partir de ahí surge la pregunta ¿Cómo saber si los candidatos atraídos por el reclutamiento son aptos o adecuados para el cargo vacante?, la respuesta está en la Selección de Personal, la cual se encarga de comparar y elegir a la persona adecuada; para que la selección pueda ser científica, debe basarse en las características que el puesto vacante exige.

Entonces la Selección de Personal es la comparación de las cualidades de los candidatos con las características del puesto; es una elección entre todos los candidatos comparados, el ideal es el que va a presentar las cualidades o calificaciones más adecuadas para el cargo vacante.

El proceso de reclutamiento y selección pueden definirse con más claridad utilizando un sistema basado en la competitividad (Fletcher, 1992). Las normas utilizadas como base para el diseño de estos procesos son comunes en todas las actividades dentro de la organización; por tanto hay menos posibilidades de un desajuste entre personal reclutado y personal requerido.

La selección es importante para una empresa ya que la provee de personal calificado y adecuado para su funcionamiento. Colom, Espinosa y Quiroga (1996) mencionan que la selección es el inicio de un proceso de socialización donde puede haber un conflicto entre las expectativas del individuo y las demandas de la organización, el candidato propone, por una parte, sus habilidades y, por otra, sus necesidades. El proceso de selección es un problema de relaciones humanas. El trabajo siempre se da en un contexto social y organizacional. El trabajo se modifica con el hombre y al mismo tiempo el hombre se modifica con el trabajo. En la actualidad la importancia de la selección aumenta porque está surgiendo una nueva forma de trabajo, donde la motivación y la calidad de vida son primordiales.

Para que la selección sea científica debe ser técnica además de que es un medio con el cual se busca información sobre el candidato y sus características personales, las técnicas de selección tienden a proveer información objetiva sobre las calificaciones y características de los candidatos (Chiavenato, op. cit). Las técnicas de selección buscan proporcionar una rápida muestra de comportamiento de los candidatos, un conjunto de informaciones que pueden ser profundo y necesario, lo cual depende de la calidad de éstas y de los profesionales que las utilizan. O como menciona Lovart (1996) en la selección existen numerosas herramientas, pero el miedo a equivocarse lleva a algunos a preferir métodos poco racionales, cuyo dogmatismo infunde seguridad, a rechazar técnicas con más fundamentos, pero que implican aceptar cierto margen de error, los encargados de la contratación suelen tener ciertas preferencias por técnicas básicas como la entrevista y los test psicológicos.

Los buenos reclutadores se muestran atentos a lo que el candidato ha realizado anteriormente, independientemente de lo que afirma o aparenta, analizando el comportamiento del candidato en situaciones similares a la que ocupará en su puesto y trabajo.

Una vez que el seleccionador elabora una estrategia, a de proceder paso a paso en el proceso de selección. Las principales fases que mencionan Colom, Espinosa y Quiroga (1996) para realizar una selección adecuada son: 1) Análisis y descripción del puesto de trabajo, 2) Especificaciones y características del mismo, 3) Elaboración de una ficha profesiográfica, 4) Confección del anuncio, 5) Lectura y codificación de currícula, 6) La entrevista preliminar, 7) Los test psicotécnicos, 8) Pruebas grupales, 9) Entrevista en profundidad, 10) Evaluación de los candidatos, 11) El informe de selección, 12) La postselección.

Otros autores como Chiavenato (1993) menciona otras fases de selección 1) La entrevista inicial, 2) pruebas de conocimiento o capacidad, 3) Test psicométricos y 4) La entrevista final. Arias (1994) por otra parte, menciona algunos elementos en

común con estos autores y otros elementos complementarios de la selección: 1) Vacante, 2) Requisición, 3) Análisis y evaluación de puestos, 4) Inventario de recursos humanos, 5) Fuentes de reclutamiento, 6) Solicitud de empleo, 7) Entrevista, 8) Pruebas psicológicas, 9) Pruebas de trabajo, 10) Examen médico de admisión, 11) Estudio socioeconómico 12) Decisión final, 13) Inducción. Yo estoy de acuerdo con los puntos señalados por Arias, aunque agregaría otros 2 puntos: Lectura y codificación de currícula, e informe de selección.

En términos generales las fases de selección sirven para determinar cuál candidato tendrá éxito en el trabajo. Después de pasar por todo el proceso de selección, basado en su comprensión del tipo de persona que busca, Bounds y Woods (1999), señalan que se debe tener bien claro quién es el que mejor se ajusta al puesto, ésa es la persona a la que se quiere ofrecer el puesto. Esta decisión de contratar se basa en la consideración cuidadosa y la comparación de todos los candidatos, sus calificaciones relacionadas con el puesto, una evaluación de cómo cada persona se adaptará al grupo de trabajo o equipo, además es importante tener una segunda opción para el caso de que el primer candidato rechace su oferta (Bounds y Woods, op. cit.). Una vez que se ha decidido a quien contratar, deberá colocar formalmente a la persona en el puesto. El proceso de inducción incluye orientación e instrucción inicial. La colocación no es siempre la adecuada, pueden darse desigualdades entre conocimientos, habilidades, aptitudes y requerimientos del puesto, por eso es importante realizar una buena Selección de Personal y tomar decisiones con cuidado.

El proceso de elección a la que es sometido un candidato, el deseo de pertenecer o de ser aceptado por los profesionales de una organización particular hace que el aspirante se identifique con ella e inicie comportamientos acordes a las normas percibidas de la misma (Garrido y Vega 1998). Esta identidad, como ellos mencionan, es utilizada por los candidatos para autoevaluarse, valorar a la organización y a sus componentes. De ahí que la organización desempeñe un papel primordial en ese momento, pues influye por medio de sus actividades

reclutadoras, en la formación de pensamientos autoderrotistas, de creencias individuales sobre el trabajo y sobre la organización.

Una buena Selección de Personal proporciona los siguientes resultados que pueden ser evaluados con el paso del tiempo: a) la selección permite la adaptación del hombre al cargo y como consecuencia, la satisfacción del personal con su empleo, además de la satisfacción de la empresa con su personal, b) permite rapidez en la integración y ajuste del nuevo empleado a su cargo, c) proporciona mayor estabilidad y reducción de la rotación de personal, d) permite mayor rendimiento y productividad del personal por su capacidad para el cargo, e) permite reducir el ausentismo del personal, f) la selección permite mejorar las relaciones humanas en el trabajo (Chiavenato, op. cit.).

Por lo anterior es importante tener una buena Selección de Personal y esto lo vamos a lograr gracias a métodos y estrategias correctas, las cuales deben de adecuarse al tipo de necesidades que se requieran. Estas diversas herramientas pueden ser los instrumentos de selección.

Cuando se tenga una idea completa de qué puesto se habrá que cubrir, qué resultados se espera obtener, cuáles son las necesidades pertinentes, habrán incrementado las probabilidades de contratar a la persona adecuada (Resnik, 1993)

La primera tarea consiste en identificar los puntos fuertes del candidato, estableciendo si son iguales o similares a los que exige el trabajo en cuestión. De lo que se trata es de saber si existe una correlación razonablemente estrecha entre lo que se necesita hacer en la empresa y lo que el candidato parece hacer bien.

Al examinar la historia laboral del candidato, es importante saber no sólo lo que le exigían aquellos trabajos o qué logros obtuvo, sino también si la experiencia

particular de éste es verdaderamente relevante para el trabajo en cuestión. La vitalidad de la entrevista se halla en los detalles, no en las generalizaciones estereotipadas en beneficio propio del candidato (Resnik, op. cit.).

Se ha encontrado que la entrevista inicial con el aspirante puede ser lograda en la mejor forma posible mediante el uso perfeccionado de una entrevista de preselección. El objetivo de esta entrevista es determinar si el aspirante justifica una mayor consideración. Usada de manera adecuada, puede ahorrar al profesional de personal mucho tiempo. Por lo común no lleva más de unos pocos minutos (Stanton, 1990).

La entrevista inicial es realizada por el departamento de reclutamiento y de selección o por las personas que desempeñan esa función; su propósito es profundizar en los aspectos generales del candidato, especialmente en lo que se refiere a su preparación académica y su experiencia laboral (Zepeda, 1999).

Por otro lado Werther (1992) menciona que la entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. Arias (1994) y Arias y Hereda (1999) mencionan que si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interrelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; aunque es uno de los medios más antiguos para allegar información del solicitante (y de hecho durante mucho tiempo fue el único), sigue representando a la fecha un instrumento importante en el proceso de selección, lo que implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se está seleccionando.

Existen muchas clases de entrevista de selección, pero la más común en la selección es la de cara a cara. Menciona Breakwell (1996) que durante una entrevista de selección, el entrevistador tiene un conjunto, muy complejo, de

tareas que realizar: Se debe conseguir que los candidatos se encuentren a gusto a fin de facilitar una actuación óptima, a de recoger una información directamente importante, la información a de ser registrada de algún modo, a fin de que pueda ser utilizada en el momento en que se toma la decisión, se ha de enjuiciar la validez de la información proporcionada por el solicitante, las preguntas de los solicitantes serán respondidas con claridad. Acevedo y López (1992) mencionan únicamente los 2 primeros pasos a seguir: El establecimiento del rapport, obtención de información el cual contiene los siguientes puntos: a) historia personal, b) historia académica, c) historia laboral y, d) salud.

Mientras que Swan (1991) da los elementos claves de una entrevista eficaz: Preparación de la entrevista, creación de la atmósfera adecuada, organización y control de la entrevista, técnicas de sondeo y de escucha, presentación eficaz de la información y terminación adecuada, técnica para toma de notas, organización e interpretación de la información, preparación de informes, documentos y entrevistas secuenciales.

Tras la realización de la entrevista con los candidatos, se procederá a la aplicación de una serie de pruebas psicológicas individuales o grupales que deberán enriquecer el conocimiento previo que tenemos de los mismos.

El carácter de las pruebas psicológicas a aplicar no será eliminatorio en el proceso de selección, salvo en aquellos casos en los que sean detectados posibles estados patológicos de los candidatos o se perciban anomalías o desviaciones de la media de signo negativo y claramente incapacitado para el desempeño correcto del puesto de trabajo. (Ansorema, 1996)

En últimas fechas, se han conjuntado los test y el cómputo electrónico, dando lugar a sistemas que aplican, evalúan e interpretan estas herramientas de los psicólogos (Arias 1999).



Actualmente se encuentra disponible una gran variedad de pruebas psicológicas desarrolladas profesionalmente, para medir factores tales como inteligencia, habilidades, aptitudes específicas, destreza motora, intereses ocupacionales y variables de la personalidad (Stanton, 1990).

Un procedimiento efectivo y justo es dar entrada a nuevos empleados por un periodo de prueba antes de contratarlos formalmente (Resnik, 1993). La prueba es la etapa en la que todos demostramos nuestras mejores habilidades, de acuerdo con la clase de trabajo (Resnik, op. cit.). En esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de las habilidades y potencialidades del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo (Arias 1994).

Las pruebas psicológicas miden una muestra estándar de la conducta humana, como tal deben de cumplir con ciertas características: 1) la muestra de conducta debe ser suficientemente grande y representativa de la clase de comportamientos que se midan, para poder generalizar y predecir a partir de los resultados de esas pruebas 2) al exigir que la prueba sea estándar, se quiere decir que la serie de preguntas o tareas administradas sean uniformes e iguales y 3) todas las pruebas psicológicas deben tener las características necesarias de validez, confiabilidad y estandarización (Blum y Millom, 1992).

Existen dos grandes tipos de pruebas psicotécnicas: test de aptitudes cognitivas o intelectuales y pruebas de personalidad (Bounds y Woods, 1999). Otras 2 categorías más de test los que juzgan los comportamientos profesionales y los intentos en situaciones reales (Lovart, 1996).

Las pruebas de destreza y habilidades sirven para determinar si el aspirante tiene la competencia básica para llevar a cabo los deberes del puesto al cual aspira (Stanton, 1990) Las pruebas de aptitud miden la capacidad de una persona para aprender habilidades especiales con rapidez, las de destreza miden qué

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

habilidades posee la persona (Arias y Heredia, Bound y Woods, op cit.; Zepeda, op. cit.).

El uso de pruebas de capacidad y de aptitud en la selección de empleados ha sido consistentemente efectiva para aumentar la productividad. Las mejorías han variado del 2.6 al 43.5 %, siendo el resultado promedio un aumento en la productividad del 10.4% (Kopelman, 1996).

Al utilizar las pruebas en selección de personal, se espera que mejore la selección de los solicitantes, así como disminuir los costos de entrenamiento y los cambios de personal, con esto se aumentará la producción, se reducirán los accidentes y las probabilidades de accidentes, se incrementará la moral de los trabajadores, además de que las pruebas en la industria pueden tener un gran valor, si se emplean correctamente (Blum y Milton, op. cit).

Aunque también el utilizar pruebas psicológicas tiene desventajas, ya que un peligro constante de los test es su abuso y su aceptación exagerada, sin ningún grado de crítica por los departamentos de personal, que carecen de la capacidad para distinguir entre un test eficaz y uno inadecuado. Dada la gran aceptación y la supuesta necesidad de este recurso, no fallan creadores de test (profesionales y charlatanes) que están dispuestos a satisfacer tal necesidad y que producen pruebas sin cesar. Una prueba inadecuada no sólo perjudica al departamento, sino también a la empresa y al candidato cuando por las fallas del test lo descartan injustamente (Schultz, op. cit.).

Además de que en los test psicológicos siempre existe un margen de error en la predicción del rendimiento laboral. A veces se contrata a personal inepto, pero también sucede lo contrario: candidatos idóneos son rechazados a raíz de los resultados del test. Además de que en muchas ocasiones deforman a propósito las respuestas de un test, contestando mentiras a fin de crear una buena impresión

TESIS CON  
FALLA DE CARGEN

Estas son algunas razones por las que aconsejaría no basar el programa de selección en un sólo instrumento. Sino más bien disponer de varias técnicas que permitan obtener la información necesaria, para poder evaluar al candidato.

Las pruebas en la industria deben abordarse con cuidado, en muchos casos, se fomenta la inclusión de un programa de pruebas, esperando obtener una solución para un problema imposible de resolver. Lo que se recomienda es que cuando se administran pruebas, es aconsejable efectuar una entrevista, verificando la información de la solicitud y utilizándola como complemento.

***Planteamiento de la problemática que se abordará en el trabajo.***

Lo anterior nos lleva a plantear lo siguiente: Cuando se realiza una Selección de Personal no siempre se hace correctamente, a veces se selecciona a una persona que no tiene las capacidades para desempeñar un puesto determinado, y esto trae como consecuencia que el candidato no desarrolle las habilidades y potencialidades necesarias en el puesto que se desenvuelve. Por lo cual es importante realizar una correcta Selección de Personal que le permita al trabajador tener un buen desempeño de su puesto, y desarrollar habilidades y potencialidades que le ayuden a satisfacerse a si mismo y a la empresa. Un elemento importante para lograr esto, y que es utilizado mucho en la industria, son los instrumentos de selección, con los cuales se hará una valoración de las habilidades y potencialidades del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **Justificación**

La elección de este tema se realizó por una necesidad en la industria, una necesidad y a la vez un problema que ha estado ahí desde los comienzos de la Psicología Industrial, y que cada vez se valora y se critica más por psicólogos y por otros profesionales de la industria. Los instrumentos de selección son instrumentos de evaluación subjetivos como objetivos, que en muchas ocasiones no proporcionan datos cien por ciento confiables. Por lo cual los resultados de los instrumentos pueden estar influenciados por muchos factores externos que pueden cambiar los resultados.

Por eso es importante saber hasta qué punto los profesionistas encargados de reclutar personal, (que en muchos casos ni siquiera son psicólogos) toman en cuenta estos y muchos factores que determinan *un resultado*, y hasta qué punto valoran estos instrumentos, y claro, cómo a partir de la conjugación de los mismos se toma una decisión adecuada. Ya que este *resultado* va a ser clave para que un empleado se inserte en un marco de trabajo, que va a influir en su vida laboral y en la organización.

Una selección *adecuada* no sólo va a influir en la vida laboral, sino también en las otras esferas de la existencia, va a repercutir además también en su conducta. El que la decisión tomada (por parte del reclutador) sea la *adecuada* se va a observar en el desempeño de su trabajo (individual y en conjunto); así como en el buen funcionamiento de él y de la empresa.

Por lo anterior el psicólogo concibe a toda organización como un sistema social complejo, que tiene que ser estudiado como tal. El comportamiento de un individuo está estrechamente ligado al comportamiento del grupo al que pertenece, es una célula dentro de un organismo que se encuentra dentro de un ambiente cambiante. Es por eso que la Selección de Personal como parte de la Psicología Industrial es un factor decisivo, y los instrumentos de selección juegan

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

un papel importante en esta decisión, que se espera sea la adecuada. Por eso pretendo analizar si en realidad las pruebas psicológicas y la entrevista son la clave para la Selección de Personal y qué impacto pueden tener estos para una empresa. Además si en realidad estos contribuyen a lograr una buena selección y a su vez, si esta evaluación, a veces tan importante para la empresa, detecta la eficiencia de una persona y el desempeño que puede tener ésta en un futuro. O simplemente son un requisito más, que se debe tomar en cuenta en su justa medida. Así como saber de qué forma influyen para que el trabajo del psicólogo sea tomado como algo importante y útil en la industria.

El psicólogo debe de ofrecer a la empresa, una selección eficaz, y se pretende que esta selección se ayude o se base en instrumentos, pero ¿qué tan factible es basarse en las pruebas psicológicas o en la entrevista?. Pues precisamente pretendo plantear *los pros y los contras* de estos dos instrumento, para que con esto se pueda tomar una decisión adecuada partiendo de un trabajo teórico que ayude y dé bases para tener un buen uso de estos instrumentos.

Es por eso que lo que hare primeramente es dar un panorama general de la Psicología Industrial, partiendo de sus orígenes y de su evolución como disciplina, para posteriormente hablar de su importancia y su función. Después hablaré acerca de la Selección de Personal y más específicamente de los instrumentos de selección. Pero sobre todo me enfocaré a las pruebas psicológicas y a la entrevista. Partiendo de que en la actualidad las pruebas psicológicas son un instrumento que se utiliza mucho en la industria. Y lo que quiero es analizar qué tan factible es seguir utilizándolas y como hacerlo, ya que en muchas ocasiones no se aplican adecuadamente y mucho menos son determinantes para una decisión tan importante, como es, seleccionar a un candidato adecuado para un puesto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Objetivo**

Analizar si las pruebas psicológicas y la entrevista son los instrumentos más eficaz para una buena Selección de Personal o en que medida pueden considerarse valiosos en el proceso.

**Metodología**

La integración potencial de la tesis se realizará mediante recopilación de información teórica, la cual tendrá como fuente principal de información libros, aunque también se consultarán algunos otros materiales como manuales, revistas, etc. La integración se realizará mediante un análisis de información previa, la cual consistirá en separar por temas específicos el trabajo, para llegar a conocer los principios que constituyen una buena Selección de Personal, valiéndose de instrumentos como las pruebas psicológicas y la entrevista. Además se tratará de que el soporte bibliográfico sea lo más actualizado posible, sin embargo, no se descartarán algunas referencias importantes, aunque sean un poco más atrasadas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPITULO I

### IMPORTANCIA DE LOS INSTRUMENTOS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

#### EL CONTEXTO DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.

La psicología industrial ejerce enorme influencia en la calidad de la vida moderna. Sin embargo ese influjo y su carácter general, no dejan de ser un simple instrumento, pese a su gran importancia y a lo mucho que influye sobre las personas. Como todo instrumento, su utilidad depende de la capacidad de quien lo utiliza. Los datos aportados por los psicólogos industriales resultarán más nocivos que útiles si no se usan bien. En cambio todo saldrá de manera favorable si se aplican adecuadamente.

No sólo influye en la vida laboral la psicología industrial, sino también en las otras esferas de la existencia: sus efectos rebasan el ámbito de la oficina y la fábrica. Esta consiste en la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la ciencia de la conducta humana a las personas en el trabajo. El hecho de que la psicología industrial sea una ciencia nos da a conocer mucho de su forma de operar. Es de carácter empírico, o sea que se basa en la observación y en la experiencia, no en opciones, intuiciones, nociones infundadas ni prejuicios privados. Ello significa que sus procedimientos y resultados son objetivos. Se requiere que los hechos observados sean públicos, esto es, visibles y confirmables por otros científicos que trabajen independientemente (Schultz, 1991). Además es una ciencia porque se basa en el estudio científico de la conducta, procurando en forma sistemática comprender cómo y por qué las personas actúan como lo hacen.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La psicología industrial surgió por la necesidad de resolver un problema práctico, luego, las constantes crisis y exigencias impulsaron su desarrollo rápidamente.

Es difícil fijar una fecha para la fundación de cualquier disciplina; sin embargo, es posible que la psicología industrial se iniciara el 20 de diciembre de 1901, con el doctor Walter Dill Scott, psicólogo de la Northwestern University, y primer psicólogo industrial. A esto siguió una serie de doce artículos de revistas que se combinaron subsecuentemente, en 1903, en un libro titulado "*the theory of advertising*" (Blum y Naylor, 1985). En 1913 apareció un segundo libro titulado "*The Psychology Of Industrial Efficiency*"; escrito por Hugo Munsterberg, un psicólogo alemán

Durante la primera Guerra Mundial, los psicólogos participaron activamente en los esfuerzos bélicos, administrando pruebas colectivas para reclutas del ejército y ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales (Blum y Naylor, op cit.) Por eso la Primera Guerra Mundial marcó el nacimiento de la psicología industrial como una ciencia de suma importancia y utilidad (Arias, 1994). Se tenía la necesidad de clasificar y seleccionar a los soldados que iban a ir a la guerra, para lo cual el ejército comisionó a psicólogos para que idearan un Test de inteligencia general, con el cual se identificó a los soldados que tenían un grado de inteligencia superior para integrarlos a los programas de adiestramiento. Los Test de *Army alfa* para personas que sabían leer y *Army beta* para analfabetos

La experiencia militar de los psicólogos sentó la base de la psicología industrial. Además influyó para que otras instituciones y organismos que utilizaban métodos de selección se dieran cuenta de la importancia de los Test y comenzaran a utilizarlos

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Las aportaciones de los primeros psicólogos industriales fueron centrándose en torno a lo que conocemos hoy con el nombre de psicología de personal, la cual versa sobre la selección y asignación del individuo idóneo en el puesto apropiado (Schultz, op. cit.).

En 1919. Scott y otros investigadores fundaron la *Scott Company of Philadelphia*. Esta fue la primera organización de consultoría psicológica que se creó y se orientó hacia problemas del personal en la industria. Dos años después, se fundó la *psychological Corporation*, la organización más antigua de este tipo que todavía permanece en actividad en los Estados Unidos. El campo de la psicología industrial se fue ampliando rápidamente; en 1924 se realizaron los trabajos más importantes de esta disciplina, llamados estudios de *Hawthorne*. Estos estudios abordaban problemas acerca de las relaciones humanas.

Además la Segunda Guerra Mundial fue uno de los factores más importantes para el crecimiento de la psicología en la industria. Aunque la *American Association for Applied Psychology* se fundó en 1937, como organización oficial de la psicología industrial (se convirtió posteriormente en la división de la APA), fue la enorme contribución de la psicología al esfuerzo bélico, la que demostró a muchas personas que la psicología aplicada podía ofrecer múltiples contribuciones importantes y prácticas (Blum y Naylor, op. cit.). Su principal contribución, lo mismo que en la Primera Guerra Mundial consistió en aplicar test, seleccionar y clasificar a millones de reclutas para asignarlos a varias ramas del servicio. Así la psicología industrial adquirió mayor prestigio a partir de las aportaciones a la empresa bélica. Y a partir de ésta, se han creado otras organizaciones importantes dentro de la psicología aplicada. Las dos más notables son la *Human Factors Society* y la *Ergonomics Society*. En 1966 comenzó a editarse otra revista norteamericana, denominada *Organizational Behavior and Human Performance*. La finalidad de ésta es publicada artículos dedicados al desarrollo de teorías de psicología aplicada (Blum y Naylor, op. cit.). Otra publicación relevante de investigaciones aplicadas, *Personnel Psychology*, apareció en 1948.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El desarrollo de la psicología industrial en Estados Unidos, a partir de 1945, tiene cierto paralelismo con el crecimiento de la tecnología y las empresas de ese país. Además la importancia concedida a las variables organizacionales reviste tanta trascendencia, que en 1970 la división de psicología industrial de la *American Psychological Association* cambió su nombre por el de división de psicología industrial y organizacional, con objeto de incorporar las nuevas tendencias (Schultz, op. cit.).

En México, la aplicación de test se inició pocos años después que en Europa y Estados Unidos. Diversas personas se dedicaron a aplicar varios tipos de pruebas. El 1º. de febrero de 1923 se fundó el Departamento Psicotécnico del Departamento del Distrito Federal, el cual inició la adaptación en México del test de Binet, revisión de la Universidad de Stanford. A los dos años se habían logrado adaptar y traducir cerca de 1800 test individuales. Se aplicaban a los candidatos al ingresar al cuerpo de policía, de tránsito y otras dependencias, así como en la Normal Superior y otras escuelas. A partir de entonces, cada vez se fue generando más el empleo de test (Arias y Heredia, 1999).

En últimas fechas, se han conjuntado los tests y el cómputo electrónico, dando lugar a sistemas que aplican, evalúan e interpretan estas herramientas de los psicólogos.

Una vez descritos los antecedentes de la psicología industrial, pasaré a mencionar que un objetivo básico de psicología en la industria es introducir el método científico como base de las decisiones que envuelven la conducta humana, o en la utilización de recursos humanos. Las áreas en que se utiliza la decisión y las correspondientes actividades de investigación psicológica en la industria según Dunnette y Kirchner (1986) son:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### Decisiones basadas en requerimientos institucionales

a) *Selección de personal*, la empresa tiene muchos puestos de diferentes tipos que necesitan ocuparse, y el encargado de la selección de personal debe evaluar las características de los solicitantes y asignarlos a los puestos de tal manera que sea máxima la eficiencia de la organización entera.

b) *Adiestramiento y desarrollo de personal*, un segundo método para asegurar la ejecución eficiente en un trabajo es enseñar y adiestrar a los empleados en las destrezas o conocimientos requeridos por el puesto: el rol del psicólogo en el adiestramiento es determinar qué cosas necesitan aprenderse; fijar procedimientos para la enseñanza de los empleados y, lo más importante, diseñar y conducir experimentos para determinar si los programas de adiestramiento han logrado los objetivos buscados. El diseño de los programas de adiestramiento debe tomar en cuenta las cualidades individuales de las personas que van adiestrarse.

c) *Orientación de personal*, los requerimientos institucionales ocasionalmente pueden entrar en conflicto con las capacidades y aspiraciones del individuo. En estos casos la orientación de personal por parte de un psicólogo puede ser útil. El consejo sencillamente consiste en determinar las discrepancias entre las cualidades del individuo y las exigencias de su trabajo, la colocación en un puesto más apropiado o en un programa de aprendizaje que ayude al individuo a desarrollar nuevas habilidades, actitudes o conocimientos (para satisfacer las demandas de su trabajo), sería el resultado usual. En otros casos el consejo puede profundizar en situaciones o problemas personales que afectan la experiencia vital del individuo.

### Decisiones basadas o modificadas por las características individuales

a) *Ingeniería psicológica*, estudia las características de los operadores humanos a fin de aprender cómo debe diseñarse el equipo o cómo deben combinarse los hombres, materiales y máquina de un sistema de producción complejo para

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

asegurar la eficiencia óptima de operación. Por tanto, el propósito es aprender cómo necesitan arreglarse o modificarse los componentes mecánicos de un sistema industrial con el fin de utilizar más eficientemente las capacidades de los elementos humanos del sistema.

b) *Motivación humana*, la tarea del psicólogo industrial es descubrir la clase de condiciones en el medio industrial que dan como resultado una motivación alta de los empleados, así como descubrir los principios de la motivación humana que sirvan de base para sugerir las modificaciones necesarias que hagan máxima la motivación de los trabajadores.

c) *Psicología de organización*, el psicólogo de organización trata de lograr un mejor entendimiento de las organizaciones completas y de las interacciones humanas que las incluyen.

#### Decisiones basadas en percepciones e influencias de grupo

a) *Comunicaciones industriales y relaciones sindicato patronales*, la investigación psicológica en las comunicaciones está dirigida a identificar y eliminar las barreras importantes en la comunicación exacta en la industria. Con el resultado deseable de que la frecuencia de los conflictos individuales y colectivos debidos a una comprensión errónea disminuirán significativamente.

b) *Psicología del consumidor y encuestas de investigación*, el público consumidor constituye un importante grupo en la toma de decisiones industriales, las opiniones del público referente a los productos o servicios de la empresa pueden determinar el éxito o el fracaso de la empresa. por eso, un numero cada vez mayor de empresas determinan las reacciones del consumidor a los nuevos productos antes de que sean lanzados al mercado. De manera semejante, las decisiones de mercadeo exigen información acerca de las técnicas más efectivas para hablarle al público de los productos o servicios de al empresa (publicidad) y una cuidadosa evaluación de las reacciones del público a los diferentes productos y servicios. Por lo anterior los psicólogos desarrollan y perfeccionan métodos de encuestas de investigación, también han podido proporcionar información acerca de diversos

grupos de consumidores. Esta información auxilia en la toma de decisiones de mercado y en el desarrollo de estrategias de mercado, en modificaciones de productos y en el mejoramiento de los servicios de la empresa.

Mientras que Blum y Naylor (1985) mencionan que las actividades del psicólogo en la industria son las siguientes:

- a) *Selección de personal*, selección y evaluación de empleados y ejecutivos e investigaciones sobre criterios.
- b) *Desarrollo del personal*, evaluación del desempeño, medición de las actitudes, desarrollo de ejecutivos y consejo personal a los empleados.
- c) *Ingeniería humana*, diseño de equipos y productos.
- d) *Estudio de la productividad*, actividades relativas tanto a la fatiga de los trabajadores como a la iluminación y el ambiente general de trabajo.
- e) *Administración*, actividades referentes a las habilidades administrativas.
- f) *Otras*, accidentes y seguridad; relaciones laborales.

En resumen, parece que los psicólogos industriales influyen en casi todos los aspectos de la vida empresarial, y repercute en todo lo que se refiere al mundo del trabajo, por eso probablemente tienen que ocuparse de todos los problemas relativos a las personas

Sin embargo desde mi punto de vista las actividades más importantes del psicólogo industrial son:

- a) Selección de personal.
- b) Adiestramiento y desarrollo de personal (capacitación).
- c) Motivación humana
- d) Psicología del consumidor y
- e) Recursos humanos

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Aunque cabe señalar, que por lo regular en la actualidad el psicólogo industrial desempeña muchas actividades que no le competen, sobre todo en el área administrativa. Este se ha vuelto un empleado multifuncional al realizar trabajos diversos como nomina, altas y bajas de IMSS tramites de Infonavit, realizar contratos entre otras cosas que no le competen, ya que a la empresa le conviene tener a una sola persona que realice todo el trabajo, que contar con diversas personas especializadas en cada ramo, por eso el psicólogo para poder competir debe aprender o al menos saber realizar muchas actividades de tipo administrativo, que aunque son consideradas poco importantes para la psicología, son indispensables para poder desarrollar un trabajo en común. Sin embargo lo ideal sería que cada especialista se desempeñara únicamente en su rama obteniendo resultados mejores. Sin embargo a los empresarios les conviene pagar a una persona que desempeñe todas las funciones, que contratar a un especialista para cada área, incluso a veces otros profesionistas realizan también funciones del psicólogo.

Por lo anterior quisiera aclarar que ningún campo científico está exento de problemas internos o externos. Las psicología industrial como ciencia y profesión presenta varios de ellos. Schultz (1991) menciona los siguientes:

*El charlatanismo:* se observa en la psicología industrial, ya que por desgracia se registran muchos casos de firmas de asesoramiento y de personas que prestan sus servicios a la industria y obtienen ganancias (y emprenden rápidamente la retirada) antes que el cliente se dé cuenta de haber sido timado. Por desgracia esa conducta inmoral perjudica a la industria, ya que si una compañía sufre daño por los servicios del charlatán, culpará a la psicología en general. Además los ejecutivos que han sido engañados estarán poco dispuestos a contratar los servicios de un psicólogo o aceptar sus recomendaciones. También con los instrumentos de selección existe el charlatán, ya que muchas personas utilizan y abusan sobre todo de las pruebas psicológicas, por eso las mismas deben ser utilizadas únicamente por especialistas (psicólogos).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*Comunicación:* todas las ciencias adquieren con el tiempo una jerga de tecnicismo con los cuales sus miembros se comunican entre sí. Es lamentable que este vocabulario tan específico rara vez sea entendido por los que no la cultivan. Como los psicólogos industriales han de trabajar en estrecha colaboración con supervisores, ejecutivos, obreros y otros individuos que no son psicólogos, es indispensable que sepan comunicarse con todos ellos. Los resultados de la investigación y sus recomendaciones carecerán de valor para la compañía si los ejecutivos no comprenden el lenguaje de los informes. El psicólogo debe conocer la terminología de la empresa que los contrata y, además, presentar sus aportaciones en un lenguaje entendible. Como en el caso de los instrumentos de selección, en donde el psicólogo debe utilizar vocabulario común y entendible por los demás miembros de la empresa, dejando atrás los tecnicismos.

*La renuencia al cambio:* muchas veces la industria se niega a introducir innovaciones, se resisten al cambio. Ya que a veces se piensa que el cambio en la manera habitual de ejecutar una tarea representa un peligro para el bienestar del trabajador. Si se le ordena modificar su sistema de trabajo y utilizar otro más eficaz recomendado por el psicólogo, es posible que muestre resistencia, por considerar que la compañía trata de que rinda más sin aumentarle el salario. Es por eso que las recomendaciones del psicólogo tendrán valor, sólo si cuentan con el apoyo activo de los interesados. En cierto modo, debe presentarlas en una forma que permita entender los motivos del cambio y aceptar el hecho de que éste no constituye un peligro para sus puestos. En consecuencia, el psicólogo ha de estar dotado de gran capacidad para las relaciones humanas y tener paciencia, además de una competencia profesional de alto nivel.

*Investigación frente a aplicación:* sin investigaciones no tendríamos conocimientos aplicables a la situación práctica a la tarea. Este punto no lo captan los directivos que desean respuestas inmediatas a preguntas sumamente concretas y que no entienden la reticencia del psicólogo que les dice que la solución requiere una investigación detenida del problema.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Todo lo anterior nos muestra cómo la psicología industrial cuenta con un campo de acción muy amplio, por eso lo delimitaré hablando únicamente de la selección de personal, y la importancia que tiene esta dentro de la industria, ya que se podría decir que es la base para que una empresa funcione adecuadamente, y de manera satisfactoria, porque al tener a las personas adecuadas en los puestos que se requieren, el rendimiento de los mismo será satisfactorio, sin embargo, es importante destacar la importancia que tienen los instrumentos de selección en esta etapa, así que tomando en cuenta esto, el trabajo se enfocara exclusivamente a hablar de los instrumentos de selección.

## EL ÁREA DE SELECCIÓN

Pasamos la mayor parte de la vida adulta en algún empleo, y la indole de la carrera profesional determina no sólo nuestro nivel económico, sino también nuestra seguridad y felicidad. El trabajo proporciona un sentido de identidad; nos dice a nosotros mismos y a los demás lo que somos; mejora nuestro sentido de autoestima, afiliación y pertenencia. Si estamos frustrados o insatisfechos con él, lo más seguro es que volvamos tristes al hogar al finalizar la jornada. La insatisfacción en el trabajo puede perjudicar también la salud física y psíquica (Schultz, op. cit.). Precisamente es aquí donde entra el papel del psicólogo en la industria, ya que encontrar el tipo idóneo de trabajo es una de las decisión más trascendente que usted tomara en su vida. Y la psicología industrial le ayudara inicialmente a realizar este paso, pues interviene de manera decisiva en la selección de candidatos.

La selección de personal es un procedimiento para encontrar a la persona que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado. La selección de personal, al igual que la psicología industrial, data de tiempos remotos, ya que a través de la historia el hombre hacia selección de sus congéneres por ciertas cualidades, tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios. Pero al paso del tiempo se va apreciando una evolución, que aunque lenta,

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



proyecta que la selección de personal es necesaria. Ya que durante siglos, la gente ha buscado la forma de determinar, antes de dar un empleo, si una persona puede y quiere hacer el trabajo.

Y un ejemplo claro es Platón el cual ya abogaba por el uso de pruebas de aptitudes militares, y unos 300 años después (alrededor del año 50 a de C.), Varro sugirió lineamientos para la selección de peones de granja. Selecciónense para peones aquellos que sean aptos para el trabajo pesado y tengan alguna aptitud para la agricultura, lo cual se puede afirmar probándolos en diversas tareas y preguntando lo que hacían para su anterior amo. Además del examen de las características, pruebas en el trabajo y la elaboración de la capacitación y la experiencia anterior, Varro aconsejaba usar datos de la historia personal (Lovart, 1996).

Unos dieciocho siglos más tarde, durante los primeros días de la industrialización, era común para el capataz echar un vistazo a los aspirantes y escoger a los que parecieran los más capaces y despedir al resto. La aplicación de técnicas científicas al proceso de selección de empleados es, un fenómeno relativamente reciente.

Menciona Lovart (op. cit.) que en 1901, Frederick W. Taylor describió el efecto de la fuerza física en la productividad de los cargadores de hierro fundido. El estableció que un hombre formado apropiadamente para este trabajo podría cargar 45 toneladas en un día (en contraste con el trabajador promedio que cargaba 12 toneladas por día). Desafortunadamente, él estudio de Taylor le faltaban controles científicos adecuados.

Rivera (1992) dice que los sistemas de la selección de personal progresan pero siempre con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, y no es sino hasta los orígenes de la psicología aplicada, cuando se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A pesar de todo lo anterior, durante los últimos cincuenta años han surgido muchos estudios y literatura concerniente a selección de personal. Y esperemos que el siglo XXI se realicen mucho más estudios que impulsen esta área en la industria, pero sobre todo que se abra más el campo de la psicología, dándole mayor importancia y oportunidad a los psicólogos de desempeñarse en esta área. Sin embargo no olvidemos que el trabajo se modifica con el hombre y el hombre se modifica con el trabajo, formando así un proceso multidimensional y de influencia recíproca. Por tanto el trabajo no pudo ser considerado como un proceso aislado, sino más bien como un proceso complementario entre las dos partes.

Además no basta que la selección responda a los objetivos y a la política de la empresa, sino que debe responder también a los objetivos y expectativas de los individuos, así como de la sociedad en general.

En la actualidad la importancia de la selección aumenta porque están surgiendo nuevas forma de trabajo, donde la motivación y la calidad de vida son primordiales. Por lo cual se necesita tener disponibilidad de tiempo y capacidad para desempeñar un trabajo que se estima necesario en la organización. De esta necesidad se deduce, que es preciso contratar gente nueva, o sea utilizar medios para realizar contrataciones externas o bien movimientos internos del personal.

Para complementar lo anterior es importante resaltar que Lovart (1996) menciona que existen tres tipos de necesidades:

- Pueden ser estratégicas, si corresponden a la creación de tareas nuevas, a una organización en la empresa, a ciertas transformaciones tecnológicas.
- Pueden responder a ciertas urgencias temporales o a ajustes tácticos.
- Pueden estar relacionadas con los movimientos de personal.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A veces, es mejor formar a los empleados existentes, antes que añadir otras competencias que será difícil integrar en el funcionamiento actual del grupo de trabajo. Por eso en vez de contratar, a personas externas se pueden realizar nuevos ajustes y equilibrios en las tareas ya existentes, además de que se pueden acrecentar las potencialidades del personal mediante la formación, o se puede orientar a los individuos hacia las zonas de utilidad y competencia.

Una vez que se tiene la necesidad de contratar a alguien, habrá que calcular cuánto tiempo va a durar todo el procedimiento de selección. El tiempo puede estar determinado por los objetivos generales de la organización, por las opciones políticas, organizativas y tecnológicas o el requerimiento del puesto y las funciones. Este análisis supone los cometidos fundamentales, las tareas principales, la ubicación del puesto, cuáles son las relaciones con los demás miembros de la organización.

Pero antes de pasar a hablar más sobre la selección de personal, tenemos que tener claro que antes de realizar una buena selección, primero tenemos que pasar por un procedimiento que se llama RECLUTAMIENTO. Zepeda (1999) menciona que el reclutamiento consiste en hacer llegar hasta las puertas de nuestra organización a las personas más adecuadas para concursar por el puesto que se encuentra vacante. Un buen reclutamiento es de hecho una preselección, ya que desde que acudimos a nuestras fuentes establecemos los requisitos del perfil, los cuales actúan como filtro con el fin de que únicamente lleguen a nosotros aquellas personas que consideramos más adecuadas a nuestras necesidades.

En el reclutamiento existen fuentes que pueden ser externas o internas. En las internas los empleados ocupen otra posición (o en este caso el puesto solicitado) que les motive a superarse o a obtener nuevos aprendizajes, mejor sueldo, más comodidad, mayor reconocimiento, mejor nivel de escalafón en la empresa etc. Y en las externas los empleados de la organización recomiendan o informan a familiares, amigos, o conocidos de la oportunidad de una vacante.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Menciona Zepeda (op. cit.) que:

1. Los medios más empleados para informar a los miembros de la organización son:

- Los tableros de avisos o de información.
- Un boletín interno de vacantes.
- Los propios sindicatos.
- Los planes de carrera y de vida que rigen en el interior de la institución.

2. Las fuentes de reclutamiento externas más importantes son:

- Las bolsas de trabajo que manejan instituciones gubernamentales, empresariales y privadas, aun en Internet.
- Los grupos de intercambio entre empresas.
- Las universidades y las instituciones de enseñanza técnica y superior.
- Las empresas especializadas en el ramo.
- La sociedad en general.

Para acercarnos a estas fuentes se pueden emplear los siguientes medios:

- Anuncios en las secciones especializadas de los diarios.
- Anuncios en los medios electrónicos (radio, televisión, Internet, y otros).
- Boletines internos de los grupos de intercambio.
- Presentaciones de la organización a los grupos de estudiantes a punto de egresar
- Peticiones directas a las empresas proveedoras de este servicio.

Podemos decir que un buen reclutamiento se realiza a través de los medios adecuados y de la mayor cantidad de información posible acerca del perfil de los candidatos, con el propósito de ayudar a descartar desde el principio a aquellos que no se ajusten a los requisitos del puesto. Un buen reclutador no atrae

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

necesariamente a mucha gente, sino sólo a unos cuantos cuyas características se asemejan lo más posible al perfil del puesto.

Una vez que concluyó el periodo de reclutamiento, y que han llegado todos los candidatos, viene la parte más difícil, seleccionar a la persona adecuada que ocupará el puesto que estamos solicitando y para esto se llevan a cabo una serie de pasos, los cuales, como menciona Arias (1994), son: 1) Vacante, 2) Requisición, 3) Análisis y Valuación de puestos, 4) Inventario de recursos humanos, 5) Fuentes de reclutamiento, 6) Solicitud de empleo, 7) Entrevista, 8) Pruebas psicológicas, 9) Pruebas de trabajo, 10) Examen medico de admisión, 11) Estudio socioeconómico 12) Decisión final, 13) Inducción. Pero ¿por qué tomar en cuenta estos pasos y no otros?, como ya mencioné anteriormente estoy de acuerdo con los puntos señalados por Areas, por ese motivo son los pasos que menciono y los pasos que desarrollare más a fondo, aunque también agregare 2 puntos más: Lectura y codificación de currícula, e informe de selección. Aunque hay que señalar que casi todos los autores manejan los mismos puntos en común, lo que cambia es el estilo personal que le da cada autor.

Aclarado lo anterior comenzaré por hablar de la VACANTE. El proceso de selección y reclutamiento se inicia cuando se presenta una vacante, la cual es un puesto que no tiene titular, o sea que existen tareas a realizar en un puesto y no hay quién las realice. estas tareas pudieron haber sido desempeñadas por una persona que en este momento ya no se encuentra trabajando en la empresa, o simplemente fue movido a otro lugar y su puesto se quedó vacío, o simplemente es de nueva creación

La REQUISICIÓN se refiere a la notificación a través de un formato, al Departamento de selección de personal, de que se requiere de una persona que ocupe determinado puesto vacante. además se deben de señalar los motivos por los que sé esta solicitando el personal, así como la fecha en que deberá estar

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, el departamento, turno, horario y sueldo (Ver anexo 1).

Recibida la requisición de personal, se procederá al ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PUESTOS, en esta se analizan aquellas características que demanda un puesto laboral para que sea desempeñado con eficacia. Este tipo de estudio se realiza mediante el llamado análisis y descripción del puesto de trabajo, el cual es un procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. El uso del análisis del puesto en el proceso de selección de personal se basa en la idea de que es posible utilizar las tareas específicas del puesto de trabajo para identificar las demandas o requerimientos de aptitudes específicas o rasgos de personalidad. Esto significa aplicar una teoría de aptitudes y rasgos diferenciales al análisis de puesto con el supuesto de que detectar las aptitudes y rasgos específicos demandados por cada puesto, incrementará el poder productivo de la selección (Colom, Espinosa y Quiroga, 1996).

El paso siguiente es el INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS. El cual consiste en la localización de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización, y de los cuales se conoce la actuación que ha tenido en el tiempo que tienen de prestar sus servicios. Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

Después del inventario de recursos humanos prosiguen las FUENTES DE RECLUTAMIENTO, de las cuales ya se habló anteriormente. Al tomar como referencia a Arias (1999) nos damos cuenta que él incluye al reclutamiento dentro de la selección de personal, y yo las tomé como dos procesos independientes pero complementarios a la vez, esto me lleva a decir que para que exista una

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

buena selección, primero hay que realizar un buen reclutamiento, aunque no pueden estar separados los procesos, como lo señala Arias.

Antes de citar directamente a los candidatos se deben de LEER Y CODIFICAR LAS CURRÍCULA, ya que conviene leer y clasificar las cartas para tener en cuenta sólo las de aquellos que cumplan con todos los requerimientos y más se acerquen al perfil del puesto. Se decide qué criterios son fundamentales para la evaluación y se valora cada vitae según estos criterios. De esta forma, podemos ordenar a los candidatos según el grado de cercanía de las características del vitae al perfil ideal, y tomar la decisión de qué candidatos citamos a la entrevista y siguen en el proceso (Colom, Espinosa y Quiroga, op. cit.).

En algunas organizaciones se utiliza una PRESOLICITUD como forma de filtrar a los candidatos que llegan a sus puestos (ver anexo 2). En las organizaciones en las que se emplea este procedimiento, la presolicitud puede ser entregada por los vigilantes, la recepcionista o cualquier otra persona de la compañía y se pide al candidato que la llene antes de avanzar a cualquier otro paso del proceso. De ahí las presolicitudes son revisadas por el seleccionador, quien rápidamente puede descartar a quienes no reúnen los requisitos establecidos en el documento emitido a través del medio de reclutamiento. Otra ventaja del empleo de la presolicitud es que ayuda a economizar tiempo y gastos, puesto que no se entregan las solicitudes completas a todos los candidatos, sino únicamente a aquellos que han pasado con éxito el primer escalón.

Una vez localizados a los candidatos mediante el reclutamiento, se procede a darle a llenar al candidato la SOLICITUD (ver anexo 3), pero sólo después de que hallamos comprobado que posee las características generales del perfil que se requiere para un puesto determinado. La solicitud nos ayudará entonces a completar la información que ya tenemos registrada en la presolicitud y nos servirá de guía para la entrevista que vamos a realizar (Zepeda, 1999.).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Ahora pasaremos a hablar de la ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR. Esta entrevista pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidades para relacionarse, etc., con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir, debe de informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la renumeración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa (Arias, op. cit.).

Después de la entrevista inicial vienen las PRUEBAS PSICOLÓGICAS. En esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad de futuro desarrollo.

Las PRUEBAS DE TRABAJO las hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige

Si nuestro candidato nos ha demostrado hasta este momento que es la persona más recomendable para el puesto, ha llegado el momento de invitarle a someterse a un EXAMEN MÉDICO con uno de los médicos de la compañía o con algún médico externo que nos ayude a valorar el estado general de salud de la persona. (Zepeda, op. cit) El estado de salud de los aspirantes reviste una importancia capital pues puede influir significativamente tanto en la productividad como en los índices de ausentismo, para no mencionar lo más importante: la salud de los demás miembros de la empresa u organización. Otro aspecto importante estriba también en la protección al mismo candidato: no asignarle un trabajo que pueda resultar riesgoso en extremo para sus condiciones (Arias y Heredia, op. cit. ).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Además del examen médico, algunos autores como Arias mencionan que también es importante realizar un ESTUDIO SOCIOECONÓMICO, el cual sirve para:

- proporcionar información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento de trabajo.
- Conocer más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección. Asimismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interacción: académicos, compañeros de estudio, de trabajo, jefes de los mismos, etc. Las áreas que se exploran son: Antecedentes personales, familiares, laborales y económicos

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a EVALUAR comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final. En esta etapa se pueden presentar uno o varios prospectos, dependiendo del puesto, sin embargo a veces al jefe no le interesa ninguno de los candidatos seleccionados, y el psicólogo debe comenzar nuevamente el proceso de selección, hasta encontrar al candidato perfecto, que sea del agrado del jefe.

Aunque algunas decisiones sobre la admisión pueden tomarse ya en esta etapa, se puede comprobar la información disponible mediante un INFORME DE SELECCIÓN. En este informe se reunirán todos los datos personales, curriculares,

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

psicotécnicos, evaluación, a partir de la entrevista, evaluación global del candidato y conclusiones finales, además de alguna información complementaria. Todo esto nos ayudara a expresar por escrito lo que pensamos acerca del candidato y ganar así objetividad y racionalidad en las opiniones.

Después de que se realizo la integración de los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante y comparándolas con el perfil de puesto, de tal modo que pueda llegarse a la conclusión de la aceptación o no aceptación del aspirante, se prosigue a LA CONTRATACIÓN en donde se formalizará la aceptación del candidato como parte integral de la organización. Por lo general esta etapa es realizada por el departamento de persoanal.

Una vez contratado el candidato se realiza LA INDUCCIÓN en donde, se le introduce al empleado a todo lo relacionado con la empresa: sus obligaciones, reglas, peligros, ventajas, desventajas, cómo funciona la organización etc. El proceso de inducción incluye orientación e instrucción inicial.

En términos generales son estos los pasos que se siguen en la selección de personal, la finalidad es elegir a los candidatos más adecuados para los cargos de la empresa. La selección de personal cumple su finalidad cuando coloca en los cargos de la empresa los ocupantes adecuados a sus necesidades y que pueden, a medida que adquieren mayores conocimientos y habilidades, ser promovidos a cargos más elevados que exigen esos mayores conocimientos y habilidades.

Una vez que se coincide con la empresa en que existe una adecuada colocación del nuevo empleado, no se interrumpe la influencia que la psicología industrial tiene en su vida laboral. En efecto su progreso en la empresa depende de diversos criterios, entre ellos el rendimiento en el puesto (que será objeto de evaluaciones periódicas mediante métodos inventados por los psicólogos) y la puntuación de otros tests psicológicos

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Además, una vez elegido al candidato que va a ocupar el puesto vacante en una organización, en ese momento señalan Vega y Garrido (1998), se inicia un periodo de cambio e inestabilidad que compromete al recién llegado a evaluar las propias capacidades y las de los demás, a afrontar el reto de su integración y a comportarse de acuerdo con demandas externas e internas.

LA SELECCIÓN Y EVALUACIÓN de empleados prosigue incluso después de transcurrido mucho tiempo de la contratación inicial. A lo largo de su carrera se tomarán sin duda decisiones de ascenso (o descenso de rango). Muchos de los instrumentos que se aplicaron en la selección (entre ellos, los tests psicológicos) se utilizarán otra vez al momento de tomar esas decisiones. Es por eso que la selección adecuada es sumamente importante para la organización y también para el empleado. La contratación inicial y el progreso futuro (o el estancamiento) dependerán, de la puntuación que haya obtenido en los tests de selección. Alguien ha dicho que el día más importante de su vida fue aquél en que solicitó un empleo y lo sometieron a una batería de tests psicológicos. Y tal vez tenga razón, puesto que el rendimiento alcanzado en esa ocasión influirá en su carrera futura (Schultz, op cit )

La importancia de la selección de personal puede ser visualizada desde dos elementos diferentes. La selección es importante para la empresa en la medida en que le provee de las personas con las calificaciones adecuadas para su funcionamiento y, por otro lado, la selección de personal es importante para las personas en la medida que se les provee al cargo más adecuado de acuerdo con sus características personales (Chiavenato, 1993).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## LAS PRUEBAS Y LA ENTREVISTA EN SELECCIÓN DE PERSONAL

El objetivo del psicólogo que trabaja en los servicios de selección es: reducir los errores cometidos por la industria en la contratación; la ubicación y los ascensos del personal, de tal modo que las personas más calificadas se sitúen en los puestos de responsabilidad, y las menos competentes se ubiquen en puestos que puedan desempeñar (Fleishman, 1979). Este es un campo complejo, por eso se da un conjunto de guías sobre la ayuda posible que pueden brindar algunos elementos en esta área, sobre todo en esta ocasión se hablara de la importancia que tienen las instrumentos en selección.

Las pruebas psicológicas son importantes en selección porque proporcionan un conocimiento profundo sobre las potencialidades y aptitudes de las personas. Aptitudes son rasgos innatos que las personas poseen y que cuando son descubiertos pueden ser transformados en habilidades o capacidades personales. Una aptitud significa una predisposición, una potencialidad para aprender alguna habilidad o capacidad específica. A demás los test psicométricos apuntan al potencial de desarrollo de las personas y el rumbo hacia el que podrán dirigir sus esfuerzos en el futuro (Chiavenato, op. cit.).

Ya que es indispensable el hecho de realizar una selección adecuada, contando con la suficiente información y argumentos para decidir si el aspirante es el idóneo para el puesto que esta siendo considerado, en la medida en que la selección se realiza con los más altos estándares de calidad, el personal satisfecerá los objetivos planteados.

Se utilizan mucho en la actualidad las pruebas psicológicas en la industria (en selección), ya que son un medio para obtener una mejor evaluación cuantitativa y a veces cualitativa, de los atributos del candidato. Estas características van a ser

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

importantes para una buena selección del candidato, con ellas sabremos si la persona es la ideal para ocupar determinado puesto.

Aunque en los últimos tiempos ha ido disminuyendo la importancia de las pruebas en la industria, aun son un elemento clave, ya que aquella persona que quiera ingresar al área de selección, debe saber dominarlas a la perfección. Aunque el psicólogo se ayuda de otros instrumentos no menos importantes que las pruebas para seleccionar soldados, éstas siguen siendo unos de los instrumentos más importantes en esta área.

Otro instrumento de selección igual o más importante que las pruebas psicológicas, es la entrevista, la cual tiene como finalidad obtener la mayor información posible acerca del entrevistado. En ella, el entrevistador va a tener una plática formal cara a cara con el candidato, en la cual cada una de las partes va a tratar de obtener la mayor información posible acerca de sus intereses y también va a tratar de llegar a un acuerdo mutuo.

Se podría decir que este es el primer escalafón para llegar a la cima, tal vez el más difícil, ya que si no se tuvo empatía con el entrevistado todo será en vano. El entrevistador va a sondear cuál es el perfil del candidato, y va a determinar si éste cumple con el perfil del puesto que se está solicitando, además al realizar la entrevista, el entrevistador va a tratar de investigar algunos otros rasgos complementarios pero también importantes sobre la personalidad del candidato, como hábitos personales, estilo de vida, distancia del trayecto de su casa al trabajo, disponibilidad de horario, pasatiempos, lugar donde vive, qué realiza en sus ratos libres, cuáles son sus intereses etc. pero algo muy importante y determinante para que la entrevista resulte satisfactoria es el desenvolvimiento en la misma, y la actitud que tenga el entrevistado tanto en la entrevista como durante la espera de la misma.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Cada una de las entrevistas de selección va a ser diferente, ya que se tienen que ir adaptando a cada candidato y modificando según las características del mismo, además en algunas ocasiones, dependiendo del puesto, las entrevistas son muy cortas o muy largas, o en otras ocasiones el candidato tiene que pasar por varios entrevistadores antes de ser elegido, o a veces un solo entrevistador es el que determina y toma la decisión final; también el giro de la entrevista va a depender del puesto que se está solicitando y la empatía que existe entre las dos partes, ya que si el entrevistador y el entrevistado empatizaron es probable que la entrevista se alargue y tome otro giro, y al contrario, si no existió empatía es muy probable que la entrevista sea corta.

Estos son los instrumentos más importantes en la selección de personal, con ellos podemos obtener la mayor información necesaria para saber si el candidato es el idóneo para ocupar un determinado puesto, sin embargo, los dos instrumentos tienen sus ventajas y su desventajas, por eso en este capítulo únicamente hablé de ellos en forma general, desarrollándolos más a fondo en los capítulos dos y tres de este trabajo; pero no olvidando que estos dos instrumentos de selección son complementarios e importantes en conjuntos para obtener al mejor candidato para un puesto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPITULO II

### ELEMENTOS CLAVES DE LA SELECCIÓN

#### INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN.

La selección de personal es un proceso que intenta obtener a los individuos más capaces para las demandas de una empresa. Sin embargo la finalidad de escoger a los candidatos más adecuados para los cargos de la empresa no siempre es la correcta. Ya que, como menciona Chiavenato (1993), no siempre el candidato más adecuado es aquel que posee las mejores calificaciones: la adecuación de un candidato a un determinado cargo requiere las calificaciones exactas, ni más, ni menos.

Es por eso que para poder obtener calificaciones lo más exactamente posible, es necesario contar, con instrumentos adecuados para realizar una buena selección de personal. Estos instrumentos ayudaran para obtener información objetiva sobre las calificaciones y características de los candidatos. Además de que son importantes, ya que sin ellos se ocuparía mucho tiempo para obtener dicha información, y con éstos se proporciona una rápida muestra de comportamiento de los candidatos, sin embargo esta información debe ser recabada por psicólogos capacitados y con instrumentos de calidad.

Para lo cual, muchos autores toman como base para una buena selección de personal instrumentos variados, como, Chiavenato (op. cit.), quien dice que las técnicas de selección se clasifican en: entrevista de selección, pruebas de conocimiento o capacidad, test psicométricos, y técnicas de simulación. Mientras que Werther (1992), únicamente toma dos instrumentos como base, los cuales con las pruebas psicológicas y la entrevista, pero dentro de estas dos clasificaciones las subdivide en varios subgrupos, por ejemplo: las pruebas psicológicas las divide en, de conocimiento, de desempeño y de respuesta gráfica.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Y la entrevista la divide en: estructurada, mixta, solución de problemas y de provocación de tensión.

Otros autores como Colom, Espinosa, y Quiroga (1996) toman como instrumentos esenciales de la selección: a la entrevista preliminar, los test psicotécnicos, pruebas grupales y la entrevista profunda, también Kopelman (1996) menciona que cinco técnicas que pueden usar las organizaciones para seleccionar personal que sea capaz y que quiera hacer el trabajo son: las pruebas, la entrevista, los antecedentes personales, las verificaciones de las referencias, y las previsiones realistas del trabajo.

Estos son algunos autores que mencionan diferentes tipos de instrumentos para poder obtener información adecuada, sin embargo lo que se puede ver y concluir, es que todos están de acuerdo en que los instrumentos más importantes en selección son: las pruebas psicológicas y la entrevista. Es por eso que me enfocaré a hablar en este capítulo sobre ellas, dejando a un lado, los demás instrumentos, considerando a las pruebas psicológicas y a la entrevista, los instrumentos de análisis primordiales

Figura 1

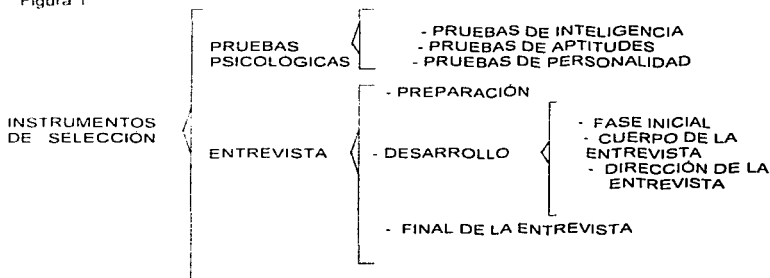


Figura 1. Instrumentos más utilizados en selección y reclutamiento de personal. (Barreto-Vega, 2001).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Y para corroborar lo anterior Lovart (1996) dice que frente a múltiples posibilidades ( o instrumentos), los encargados de la contratación suelen tener ciertas preferencias y muestran su apego a ciertas técnicas básicas. Por ejemplo: la entrevista y los test profesionales.

## ENTREVISTA

Una vez que se tienen múltiples instrumentos para una buena elección de personal, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados.

Comúnmente se elige una técnica de selección para cada caso. Cada una de las técnicas auxilia a las demás proporcionando un amplio conjunto de información sobre el candidato. Las técnicas elegidas deben representar el mejor elemento de predicción para un buen desempeño futuro en el cargo (Chiavenato, 1999).

Una de las técnicas más utilizada es la entrevista. Según Werther y Davis (2000) la entrevista de selección consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que lo han solicitado?

Por otro lado, Arias y Heredia (1999) mencionan que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, cuyo objetivo consiste en proporcionar o recabar información o modificar actitudes, con la finalidad de tomar determinadas decisiones

Pero en el plano de la selección de personal, se puede decir que la entrevista en selección es una conversación previamente preparada, y que tienen como objetivo principal elegir o rechazar candidatos.

La entrevista no es sólo una habilidad bien realizada, sino un conjunto por lo menos de habilidades y técnicas que interactúan simultáneamente. La entrevista es un recurso indispensable, no sólo por la cantidad de información potencial de que nos provee, sino por los distintos aspectos humanos que nos permite conocer y evaluar.

Es por eso que los objetivos de la entrevista son: obtener información (revisar los antecedentes del candidato como una base para predecir cómo funcionará en determinado empleo); suministrar información (informar al candidato sobre el empleo); y promover el goodwill (asegurarse de que los candidatos se retiren de la entrevista con la sensación de haber sido plenamente oídos y justamente tratados) (Swan, 1991).

La entrevista de selección constituye el primer contacto personal entre el entrevistador y el candidato. Este encuentro es entre extraños que ignoran lo que mutuamente pueden ofrecerse; es por eso que se hace necesario intercambiar la suficiente información como para crear un interés mutuo.

En este flujo comunicativo el entrevistador y el entrevistado presentan intereses diferentes. Sánchez (1993) dice que el entrevistador tiene como objetivos:

- a) reunir información para evaluar:
  - La capacidad del candidato para desempeñar el puesto.
  - Su proyección futura y
  - El deseo de desempeñar el puesto de trabajo.
- b) Proporcionar información acerca del puesto de trabajo y de la empresa.

Breakwell (1996) dice que durante una entrevista de selección, el entrevistador tiene un conjunto, muy complejo, de tareas que realizar:

- Se debe conseguir que los candidatos se encuentren a gusto, a fin de facilitar una actuación óptima.
- Ha de recogerse una información directamente importante.
- La información ha de ser registrada de algún modo, a fin de que pueda ser utilizada en el momento en que se tome la decisión.
- Se ha de enjuiciar la validez de la información proporcionada por el solicitante.
- Las preguntas de los solicitantes serán respondidas con claridad.

Este instrumento de selección le da al entrevistador la oportunidad de relacionarse personalmente con los candidatos y obtener información que ningún otro medio le podría proporcionar. Y a los candidatos les da la oportunidad, de poder mostrar todos sus conocimientos y habilidades para el puesto, además que puede expresar y convencer al entrevistador porque es el mejor candidato en comparación con los otros.

La entrevista de selección ofrece al candidato la oportunidad de hacer preguntas sobre el puesto de trabajo en cuestión, sobre la empresa, el salario, las prestaciones, etc. (Acevedo y López, 1992). Además el entrevistado tiene como objetivos según Sánchez (1993):

- a) Evaluar el puesto y la empresa en relación con sus intereses personales.
- b) Presentarse favorablemente y venderse al entrevistador.

Existen diferentes tipos y fases de entrevistas en el proceso de selección de personal. *La entrevista cara a cara* es, donde el entrevistador y el entrevistado (uno a uno) se encuentran de frente platicando formalmente y en profundidad. Por

lo común, las entrevistas se llevan a cabo entre un sólo representante de la empresa y un sólo solicitante. Pero es posible, emplear estructuras diferentes (como la entrevista en grupo). Sin embargo la entrevista más utilizada es la individual.

También existen diferentes estructuras de entrevista: entrevistas no estructuradas, estructuradas, mixtas, solución de problemas y provocación de tensión. La entrevista requerida en selección y la más se utiliza es la mixta, ya que ésta se puede adaptar fácilmente a las condiciones tanto del entrevistador, como del entrevistado.

En la *entrevista mixta* los entrevistadores despliegan una estrategia con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte *estructurada* proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos (Werther, op. cit.), se basa en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todos los solicitantes deben responderlas. Lo que mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore otras cuestiones interesantes. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante. Esta permite formular preguntas no previstas durante la conversación, preguntas que van a ayudar a obtener información importante que no estaba prevista, y que se va formulando a lo largo de una conversación, adaptándose a los requerimientos del contenido de la plática.

Zepeda (1999) comenta que las entrevistas *cerradas o estructuradas* son aquellas que se llevan a cabo mediante un guión preestablecido y en las que el entrevistador pregunta únicamente aquellas cuestiones que ya están consideradas en el esquema. La entrevista *abierta o no estructurada* es aquella en la que el entrevistador sigue el curso mismo de la conversación sin una guía prediseñada, y va elaborando una tras otra las preguntas que piensa que le van a proporcionar la

mayor cantidad de información requerida. La mixta es obviamente una combinación de ambas. Las entrevistas de selección pueden considerarse mixtas.

En selección de personal se utiliza una entrevista profunda. Sin embargo, muchos profesionales antes de llevar a cabo la entrevista profunda, primero tienen una etapa de entrevista de preselección o entrevista preliminar.

*La entrevista de preselección* se realiza al final de la etapa de reclutamiento en el proceso de selección y al comienzo de la selección propiamente dicha, y tiene como objetivo hacer una primera selección, eliminando aquellos candidatos que no cumplan algún requisito esencial, que no estén interesados en el puesto por sus características, por su salario o por la empresa (Colom, Espinosa y Quiroga, op. cit.). No tiene la finalidad de evaluar información profunda sobre los antecedentes del aspirante al trabajo, ni tampoco debe interpretarse en manera alguna como una entrevista de selección final. Su objetivo principal es determinar si el aspirante justifica una mayor consideración. Usada de manera adecuada, puede ahorrar al entrevistador mucho tiempo.

Es por eso que dos propósitos se satisfacen con la *entrevista de preselección*: 1) determinar si el aspirante posee las especificaciones críticas correspondientes a la posición de que se trata; y 2) acelerar discretamente y con gracia la partida de aspirantes incapaces y de aquellos que no son indispensables, o que son abiertamente hostiles, o emocionalmente alterados (Stanton, 1990).

Una vez que se a llevado a cabo la entrevista preliminar, y que ya se cuenta con los candidatos que cumplen con los requisitos esenciales, se procede a realizar una *entrevista profunda*. En la cual, se va a tratar de obtener la mayor información necesaria, profundizando en factores más específicos con referente al puesto y al candidato

Por eso la mejor manera de destacar las características de la entrevista de selección es seguir su proceso. Muchos autores mencionan diferentes fases en la entrevista de selección:

- Colóm, Espinosa y Quiroga (1996) dicen que las fases de la entrevista de selección son:

- 1) Preparación.
- 2) Recepción del candidato.
- 3) Dirección de la entrevista
- 4) Cierre de la entrevista.

- Acevedo y López (1992) dicen que las fases a seguir durante la entrevista son:

- 1) Función integradora de la entrevista.
- 2) Preparación previa de la entrevista
- 3) Pasos a seguir durante el proceso de la entrevista de selección.
  - Establecimiento del rapport.
  - Obtención de información (historia personal, académica, laboral y salud).

- Sánchez (1993), dice que las fases de la entrevista son:

- 1) Preparación
- 2) Desarrollo.
  - Fase inicial o de comienzo.
  - Cuerpo de la entrevista.
- 3) Final de la entrevista.

- Arias y Heredia (1999) señalan que las fases de la entrevista son:

- 1) Rapport.
- 2) Cima.
- 3) Cierre.

• Swan (1991) dice que los elementos claves de una entrevista eficaz son:

- 1) Preparación de la entrevista.
- 2) Creación de la atmósfera adecuada.
- 3) Organización y control de la entrevista.
- 4) Técnicas de sondeo y de escucha.
- 5) Presentación eficaz de la información y terminación adecuada.
- 6) Técnicas para toma de notas.
- 7) Organización e interpretación de la información.
- 8) Preparación de informes y documentación.
- 9) Entrevistas secuenciales: entrevistas varias a un candidato.

FASES	Preparación	Desarrollo			Final de la entrevista	otras
		Fase inicial	Cuerpo de la entrevista	Dirección de la entrevista		
AUTOR						
Colóm. Espinosa y Quiroga	/	/	/		/	
Acevedo y López	/	/	/			--Función integradora de la entrevista
Sánchez Arias y Heredia	/	/		/	/	-Cima
Swan	/	/	/		/	-Técnicas de sondeo

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

						y de escucha. -Técnica para toma de notas. - Organización e interpretación de la información. - Preparación de informes y documentación. -Entrevistas secuenciales: entrevistas varias a un candidato.
--	--	--	--	--	--	--

Tabla 1. Se muestra una comparación de la entrevista entre diferentes autores.

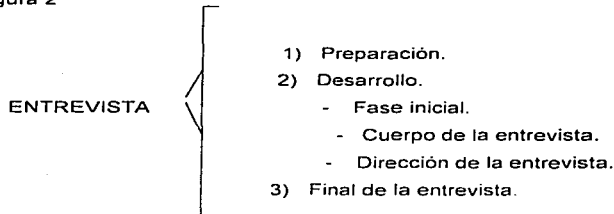
Estos son tan sólo algunos autores que hablan acerca de las diferentes fases de la entrevista en un proceso de selección de personal. Sin embargo, se puede observar que casi todos los autores toman como referencia las mismas fases, difiriendo sólo en algunos aspectos, o por la forma en que nombran las fases, refiriéndose a lo mismo. Así mismo la forma en que las organizan o el orden de las fases al mencionarlas son las mismas, cambiando únicamente el nombre de la fase, no el contenido; además como se puede ver, todos los autores están de acuerdo en que la entrevista debe de contener una preparación, desarrollo y un final, y además estas fases deben de estar en este orden consecutivo.

Las fases de la entrevista que tomare como base en un proceso de selección de personal son las mencionadas por Sánchez (op.cit), ya que estas se adecuan más, desde mi punto de vista, a un proceso de selección como tal, por el estilo que tienen, el cual ayuda a realizar la entrevista adecuada y eficazmente, ya que otras propuestas son muy concretas y dejan de lado muchos aspectos importantes, y en otros casos quieren abarcar mucho y a la hora de realizar la entrevista se les va mucha información de las manos, además de que estas fases



engloban todas las demás señaladas por otros autores, por eso es que explicaré en qué consisten las mismas.

<sup>2</sup> Figura 2



*preparación:* Se prepara el entorno físico donde se va a recibir al entrevistado y el contenido de la entrevista. Menciona Sánchez (1993) que el contenido consiste en la elaboración por parte del entrevistador del esquema que se va a seguir en el desarrollo de la entrevista, su estructuración, objetivos que se pretenden y forma de conseguirlos.

*El desarrollo:* Se trata de extraer toda la información necesaria del entrevistado, tratando de llevar un seguimiento coherente. Aquí se distinguen tres etapas:

- a) *Fase inicial:* aquí es donde se recibe al candidato y se establece el rapport con él. Esta es una etapa de la entrevista en donde se pretenden disminuir las tensiones del solicitante, y un trato cordial ayuda a establecerlo, no sólo importa el lenguaje sino también las posturas y los ademanes del entrevistador. El propósito del rapport es romper el hielo con cordialidad y aceptación. Bounds y Woods (1999) dicen que durante la entrevista se debe establecer un ambiente en el cual el candidato hable con libertad y franqueza. Esto

<sup>2</sup> Figura 2. Fases más importantes en la entrevista de selección. (Barreto-Vega, 2001)

lo ayudará a obtener un verdadero sentido de su personalidad, actitudes para el trabajo, aptitudes y habilidades.

Además de lo anterior en esta fase inicial se le proporciona al candidato la información general acerca de la entrevista.

- b) *Cuerpo de la entrevista:* aquí es donde se recoge la información del candidato, sobre sus estudios, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc. Además se contrasta esa información con la de otros candidatos, y a la vez también se proporciona información acerca de la empresa al entrevistado.
- c) *Dirección de la entrevista:* Es importante no perder de vista que el objetivo de la entrevista es conocer al candidato lo más posible, y para ello se hace necesario que éste hable. El entrevistador, utilizando con habilidad preguntas directas e indirectas, debe extraer la máxima información posible (Colom, Espinosa y Quiroga, op. cit.).

*Final de la entrevista:* Antes de dar por finalizada la entrevista, es importante comprobar que se ha recabado toda la información necesaria. Conviene no cortar la entrevista en seco, sino dirigir al candidato a través de preguntas a un final relajado, dando oportunidad al solicitante de realizar las preguntas pertinentes y manifestar sus inquietudes

Además debe proporcionarse al candidato información sobre la acción futura y cómo será contactado para saber el resultado.

Es importante que en la entrevista se conozca el propósito de las preguntas que se están formulando. Si está destinada a calibrar el nivel de conocimientos profesionales en un tema es especial. Asegurándose de que: a) no incorpora temas ajenos al asunto, y b) está enterado de la gama completa de posibles

respuestas correctas. Ayuda mucho que las preguntas se hagan directamente y sólo una cada vez. No preceda la pregunta con un largo y dogmático preámbulo. Las conexiones entre las series de preguntas deben ser claras para el candidato (Breakwell, op. cit.).

La vitalidad de la entrevista se halla en los detalles, no en las generalizaciones estereotipadas en beneficio propio del candidato. Las buenas preguntas comienzan de esta forma: hábleme de ello o ¿qué pasaría si...? o deme algunos ejemplos de lo que dice. Del mismo modo, ¿qué haría usted en caso de...? y en esta situación, ¿cuáles serían las primeras medidas que tomaría para...? (Resnik, 1993).

De manera tradicional, las entrevistas de selección han desempeñado un papel muy importante en el proceso de elección de candidatos; además es raro encontrar un caso en que se haya contratado a algún empleado sin algún tipo de entrevista.

Sin embargo los investigadores han hecho surgir algunas dudas sobre su validez, la entrevista permanece como una parte importante de la selección por que: 1) es muy práctica cuando sólo existe una pequeña cantidad de candidatos; 2) sirve a otros propósitos, como relaciones públicas, y 3) los entrevistadores tienen mucha fe y confianza en su criterio. No obstante, la entrevista puede estar repleta de problemas de subjetividad y prejuicios personales. En algunos casos, los juicios de algunos entrevistadores tienen mayor validez que los de otros en la evaluación de solicitantes (Sherman, Bohlander y Snell, 1999).

Aunque las entrevistas poseen grandes ventajas, también muestran aspectos negativos, en especial en cuanto a confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador, aunque es común que diferentes entrevistadores expresen diferentes opiniones. La confiabilidad se incrementa cuando se hacen

preguntas idénticas en cada entrevista y se giran instrucciones a los entrevistados para registrar las respuestas de manera sistemática. La validez es cuestionable porque son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo estudios de validación de los resultados de sus entrevistas (Werther y Davis, op. cit.).

Además la entrevista a pesar de ser utilizada universalmente y ser el instrumento de selección más aplicado, también tiene desventajas ya que es impreciso y subjetivo. Es impreciso ya que casi siempre evalúa la adaptación al cargo de manera muy vaga. Y subjetiva, porque es influenciada por preferencias personales o por prejuicios inconscientes del entrevistador.

## PRUEBAS PSICOLÓGICAS

Una vez realizada la entrevista profunda a los candidatos, se llevará a cabo un periodo de pruebas. Aunque cabe señalar que algunos autores primero señalan la realización del periodo de pruebas y luego la entrevista profunda. Lo que sí es cierto es que se requiere de los dos instrumentos para realizar una buena selección de personal, y por eso se diría que las dos (la entrevista y las pruebas psicológicas) son complementarias. Aunque diversos autores tienen preferencia hacia uno u otro instrumento, yo le doy el crédito a los dos instrumentos en conjunto y no por separado. Y como el tema de la entrevista ya se abordó ahora queda hablar del otro instrumento esencial en el proceso de selección de personal, las pruebas psicológicas.

El término psicotécnica es atribuido a William Sten (1871-1938), quien elaboró diferentes pruebas para la medición de la inteligencia de los individuos, introduciendo la medida de conciencia intelectual C.I.; es sin embargo, Hugo Munsterberg (1863-1916) quien la define por primera vez y a quien se le da el nombre de "padre de la psicotécnica", pues su contribución a esta rama de la psicología aplicada, fue la más abundante y de más valor; su definición es la siguiente: psicotécnica es la rama de la psicología aplicada, destinada a obtener

resultados prácticos de cuantificaciones en cualquier dominio de la actividad humana (Rivera, 1992).

Menciona Chiavenato (1999) que el término designa un conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etcétera. La prueba psicométrica es una medida de desempeño o de ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas. En general se utiliza para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión, orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, etcétera. Las pruebas psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras del comportamiento de las personas. Su función es analizar dichas muestras, examinarlas en condiciones estandarizadas y compararlas con patrones estadísticos.

Con demasiada frecuencia se dan posturas extremas hacia el uso de Tests: el rechazo o bien la creencia en un supuesto poder ilimitado de los mismos, utilizándolos como instrumentos exclusivos en la selección. Ambas posturas no sólo son negativas, sino que ponen de manifiesto la ignorancia del profesional. Rechazar los test como instrumentos de evaluación y predicción supone dejar al lado 90 años de investigación teórica y práctica. Y su empleo ciego supone tomar estos instrumentos como dogmas de fe y no como hipótesis de trabajo (Colom, Espinosa y Quiroga, op. cit.).

También durante los últimos 80 años, los psicólogos han desarrollado test para medir toda clase de características personales: capacidad, aptitudes físicas y actitudes intelectuales. Incluso una gran cantidad de autores agrupan a las pruebas psicológicas en varias categorías. Ya que pueden explicarse según el sistema de calificación, elaboración y aplicación, o bien a partir de la conducta que pretenden medir. Son de muchos estilos, tipos y cumplen varias finalidades. Por ejemplo:

- Lovart (1996) agrupa a los test de selección en tres categorías principales:
  - Los que traducen ciertas aptitudes cognitivas
  - Los que describen la personalidad, sus intereses o los temas que la motivan.
  - Los que juzgan los comportamientos profesionales y los intentos en situación real.
  
- Sánchez (1993) dice que existen diferentes formas de clasificar los test:
  - De Inteligencia General.
  - De Aptitudes.
  - De personalidad
  - Cuestionarios de intereses
  
- García, Hierro y Jiménez (1997) clasifican a los tests en:
  - De Inteligencia.
  - De aptitudes.
  - De personalidad.
  
- Siegel (1972) dice que las funciones evaluadas por medio de las pruebas son:
  - La Inteligencia.
  - La aptitud.
  - La realización o pericia.
  - El Interés.
  - La personalidad
  
- Fleishman y Bass (1979) mencionan que las diferentes pruebas psicológicas son:
  - De inteligencia.
  - De personalidad.

- Blum y Milton (1992) clasificaron las pruebas psicológicas en varios grupos, dependiendo de la finalidad particular del sistema de clasificación.
  - Tipo de conducta medida: aquí se mide la inteligencia, personalidad, los intereses, la visión, las aptitudes musicales, las aptitudes mecánicas, las habilidades verbales, etc.
  - De desempeño y pruebas de aptitud.
  - De papel y lápiz y de desempeño.
  - De rapidez y pruebas de poder.
  - Individuales y de grupo.
  
- Schultz (1991) menciona que los test se pueden dividir en.
  - Tipos de test psicológicos: aplicación.
    - 1) Individuales y colectivos.
    - 2) Computarizados
    - 3) De velocidad y poder.
    - 4) De lápiz y papel y test de ejecución.
  
  - Tipos de tests psicológicos: conducta medida.
    - 1) Capacidad mental.
    - 2) Intereses.
    - 3) Aptitudes.
    - 4) Capacidad motora.
    - 5) Personalidad.

PRUEBAS				
AUTOR	INTELIGENCIA	APTITUDES	PERSONALIDAD	OTRAS
Lovart		/	/	-Los que juzgan comportamientos profesionales y los

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

				intentos en situación real.
Sánchez	/	/	/	-Cuestionarios de intereses.
García, Hierro y Jiménez	/	/	/	
Siegel	/	/	/	-La realización o pericia. -El interés.
Fleishman y Bass	/		/	
Blum y Milton	/	/	/	-De papel y lápiz y de desempeño. -De rapidez y Pruebas de poder. Individuales y de grupo.
Schultz	/	/	/	-Aplicados: Individuales y colectivos, computarizados, de velocidad y poder, y de lápiz y papel y test de ejecución. -Conducta medida: Interés, capacidad motora.

Tabla 2. Muestra una comparación de las pruebas psicológicas más utilizadas por diferentes autores.



Estos son tan sólo algunos autores que hablan acerca de las diferentes clasificaciones de las pruebas psicológicas. Esta gran clasificación se da porque existe gran variedad de pruebas a disposición del experto en la aplicación de instrumentos. Pero cabe señalar que cada tipo de pruebas se emplea sólo en determinada área y la utilidad de cada una es limitada.

El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada una de ellas, que debe consultarse antes de emplearla. Ahí mismo se instruye también respecto a la confiabilidad de la prueba y los resultados de validación obtenidos por el diseñador (Werther, 1992 y Werther y Davis, 2000).

Aunque exista una gran cantidad de clasificaciones de las pruebas psicológicas, por lo general todas coinciden, por eso tomaré como base la propuesta por García, Hierro y Jiménez (op.cit.), la cual se acerca más a mis intereses.

Pruebas psicológicas

- Pruebas de Inteligencia.
- Pruebas de aptitudes.
- Pruebas de personalidad.

<sup>3</sup> Figura 3

*Las pruebas de Inteligencia:* Resulta difícil definir lo que es la inteligencia, por la gran variedad de factores incluidos es esta clasificación tan amplia, y porque el parámetro conocido como inteligencia no se puede medir como un todo único, sino como una multifunción compuesta por infinidad de capacidades mentales íntimamente relacionadas y que se explican en diferentes momentos de forma compleja.

Siegel (1972) considera a la inteligencia como una especie general de agilidad mental. Puede ser que esto implique la capacidad de aprender rápidamente, de resolver problemas que no se han encontrado anteriormente, y de recordar informaciones obtenidas algún tiempo atrás. Implica, sin lugar a dudas, la capacidad de pensar en términos abstractos lo mismo que concretos y de manipular símbolos tales como los conceptos matemáticos y verbales. El rasgo más destacado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad general de aprender y resolver problemas.

Las *pruebas de inteligencia* se descomponen en pruebas diferenciadas, que miden alguna capacidad mental. Para conferir rigor a la medición de esas capacidades por las distintas pruebas se utiliza el llamado análisis factorial, un método complejo basado en el cálculo estadístico que sirve para extrapolar capacidades mentales (factores), tales como, la comprensión verbal, el razonamiento abstracto, la habilidad numérica u otras, realizando múltiples comparaciones de pruebas aplicadas a distintos individuos en diferentes condiciones (García, Hierro y Jiménez, op cit )

Algunos tests de inteligencia más utilizados en el área de selección de personal son: Test de inteligencia general (TIG), Otis Self- Administering, Test of Mental Ability, Escala de Wechsler-Bellevue (W.A.I.S.), AMPE, test de Dominós, Matrices progresivas de Raven (Sánchez, op. cit.).

*Pruebas de Aptitudes:* suelen centrarse en la medición de habilidades muy concretas, por lo cual se puede planificar su uso para medir casi todas las aptitudes imaginables en el desempeño del trabajo, desde aptitudes comerciales, administrativas o de conducción de vehículos, hasta aptitudes musicales.

Las aptitudes son capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos o habilidades. Las pruebas de aptitudes evalúan la capacidad y no necesariamente el saber.

Esos exámenes tiene por objetivo verificar si el candidato posee en verdad alguna aptitud específica que sea indispensable para el desempeño correcto del puesto (Zepeda, op. cit.).

Chiavenato (1993) menciona que en general, los test psicométricos, miden las siguientes aptitudes:

- Para números o habilidad numérica.
- Para palabras o habilidad verbal.
- Para espacios o habilidad espacial.
- Para detalles o habilidades burocráticas.
- Para mecánica o habilidad manual.

Algunas *pruebas de Aptitudes* más utilizadas en selección son: Test de Encastramiento de Formas de papel de Minnesota, Test para trabajo de Escritorio de Minnesota, Test General para trabajos de oficina, Test de comprensión Mecánica de Bennett, Differential Aptitude Test (DAT), General Aptitude Test Battery (GATB).

*Pruebas de Personalidad:* Estas pruebas sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos heredados o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica marcada que distingue a una persona de las demás (Chiavenato, op. cit). La personalidad es un conjunto de rasgos de carácter y temperamento condicionado por la propia voluntad y los hábitos adquiridos.

Las pruebas de personalidad investigan determinadas rasgos o aspectos de la personalidad, como equilibrio emocional, frustración, interés, motivación etcétera. Además tratan de aislar y cuantificar el grado en que aparecen determinados factores de personalidad en los individuos (estabilidad emocional, madurez psicológica, reacciones respecto a los demás o a un medio social, manera de

comportarse cuando está en tensión etc.). En la selección de personal estos tests tratan de valorar aquellos rasgos o características de la personalidad que nos van a permitir diferenciar a las personas más aptas de las menos idóneas para determinados tipos de trabajo. Al igual que con las aptitudes intelectuales el tener bien definido el perfil profesiográfico nos será de gran ayuda para saber que características de personalidad estamos buscando (Sánchez, op. cit.).

Arias (1994); Garcia, Hierro y Jiménez (1997); Sánchez (1993) y Siegel (1972) dividen las pruebas de personalidad en:

- 1) Los cuestionarios de papel y Lápiz y
- 2) Las técnicas proyectivas.

Mientras que Chiavenato (1999) divide las pruebas de personalidad en:

- De psicodiagnóstico.
- Proyectivas

Algunas pruebas de personalidad más utilizadas en selección de personal son:

- Los cuestionarios de personalidad: Cuestionario 16 PF de Catell, el MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory). El CEP de Pinillos, Thurstone Temperament Schedule, cuestionario de la personalidad de Bernreuter etc.
- Pruebas proyectivas: Rorschach, la prueba de percepción temática, la prueba de árbol de Koch, la prueba de la figura humana de Machover, la prueba de Szondi, etc.

Como existe gran cantidad y variedad de pruebas psicológicas, conviene escoger una batería de pruebas que midan los principales factores del perfil psicotécnico del puesto.

Una batería psicológica es un conjunto de pruebas mediante las que se trata de obtener un conocimiento acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses, y habilidades (Grados, 1988).

El fin de las baterías, es que como no existe una prueba capaz de medir todas las capacidades que se requieren para desempeñar un trabajo, se necesita conformar un conjunto de pruebas que cumplan con este requisito.

Según Richino (1996) la batería que se aconseja utilizar debería estar integrada por los siguientes componentes.

- I. *Pruebas de nivel o de rendimiento:* las pruebas reproducen la situación laboral, son pruebas que dan información práctica; nos dicen cómo y cuándo es capaz el postulante de rendir en condiciones estructuradas, prestando atención y concentración.
- II. *Técnicas Proyectivas:* Se refieren a test gráficos, test escasamente estructurados y tests semiestructurados (manchas e historias).

Por otro lado Grados (1988) dice que para seleccionar una prueba de una batería hay que considerar que ésta debe tener las siguientes características:

- 1) *Graduables* es decir, que su resultado pueda ser expresado en cifras.
- 2) *Estandarizada* significa que fue verificada en un gran número de sujetos.
- 3) *Válida*: significa que cuantifica con precisión lo que desea medir.
- 4) *Confiable* significa que puede ser aplicada varias veces a un mismo sujeto en circunstancias similares y obtenerse resultados análogos.
- 5) *Inédita*: es decir, que la prueba no sea conocida por el examinando.
- 6) *Debe contener dispersión*: significa que los examinandos pueden tipificarse en grupos según su calificación.
- 7) *Interesante* es decir, que atraiga la atención del examinando.
- 8) *Resultados uniformes* Es decir, que los resultados sean rígidos, que no puedan ser variados

- 9) *Objetiva*: es decir, que los resultados no dependan de las opiniones ni juicios personales.
- 10) *Constante*: Significa que no deberá alterarse sin previa autorización.

Rivera (1992) está de acuerdo con Grados (1988) en estos puntos al decir que siendo el destino de un examen el de servir como instrumento de medida, debe tener una serie de cualidades, a fin de que su cometido sea satisfactorio: Graduable, estandarizada, válida, confiable, inédita, debe contener dispersión, interesante, uniforme y objetiva y constante. Sin embargo Rivera añade otros puntos importantes los cuales son: debe excluir el azar, rápido y dificultad creciente.

- 1) Debe excluir el azar: lo que significa que su resultado satisfaga plenamente la cualidad de validez, y no de una razón casual.
- 2) Rápido: que nos se invierta mucho tiempo en su aplicación.
- 3) Dificultad creciente: cuando al hacer mensuraciones se deban considerar aspectos tales como la edad o los conocimientos, el grado de dificultad esté ponderado al estrato deseado.

Además para diseñar una batería se deben considerar los siguientes factores: según el puesto, el tiempo y el costo.

En general el diseño de baterías psicológicas comprende las siguientes clases de pruebas (Grados, op. cit.):

- De inteligencia (de ejecución y verbal).
- De personalidad.
- De intereses o preferencias.
- De aptitudes o habilidades.

Un ejemplo de una batería sería: a nivel gerencial o alto.

- Aptitudes: Thurstone, Razonamiento Verbal o abstracto.

- Personalidad: HTP, FIGS, MMPI, Catell.
- Intereses: Kuder, Allport.
- Inteligencia: Dominós, Wals, Raven.

Este es solamente un ejemplo de una batería, pero se pueden formar una gran cantidad de ellas, de acuerdo a los intereses de la evaluación y también al presupuesto que la empresa otorgué. Cabe mencionar que las pruebas se escogen según el nivel de las personas a las que va dirigida (gerencial, mando intermedio, y operativos).

Es por eso que lo adecuado del uso de las pruebas en las decisiones concernientes al personal no puede considerarse de manera desligada de los propósitos, las situaciones y las poblaciones incluidas en un determinado contexto (Anastasi y Urbina, 1998).

Como existe una gran diversidad de pruebas psicológicas que sirven para llevar a cabo un buen proceso en selección, es importante también que las apliquen y evalúen los psicólogos, los cuales deben emitir juicios sobre los resultados. Menciona Chiavenato (1993) que los psicólogos son importantes para la selección científica del personal porque proporcionan un conocimiento profundo sobre las potencialidades y aptitudes de las personas, aspectos que las pruebas tradicionales u objetivas están lejos de suministrar.

Aunque Fleishman y Bass (1979) también mencionan que una base para evaluar los servicios del psicólogo es la siguiente:

- ¿Está calificado?
- ¿Comprende lo que está haciendo?
- ¿Qué hace?
- ¿Obtiene resultados?
- ¿Qué está tratando de realizar el psicólogo y para qué tipo de respuestas?

- ¿Qué muestra su estudio?
- ¿Cómo realizó la selección?
- ¿Cuáles fueron las normas que utilizó para medir las pruebas?

Todo lo anterior es muy importante, ya que las pruebas psicológicas, como cualquier instrumento científico de precisión, deben utilizarse adecuadamente para ser eficaces. Si caen en manos de gente sin escrúpulos o de personas bienintencionadas pero sin la preparación necesaria, pueden causar un serio trastorno. Por eso hay dos razones principales para contratar el empleo de psicólogos: 1) Impedir una familiaridad general con el contenido del test, que podría invalidarlo; 2) asegurarse de que el test es empleado por un examinador calificado para ello (Anastasi, 1974).

Como las pruebas psicológicas deben ser utilizados, únicamente por alguien adecuadamente entrenado en su administración e interpretación, puede ayudar a que se tenga una mayor validación y estandarización de las mismas.

Los Tests psicométricos están estandarizados en el sentido de que su administración, puntuación e interpretación está preparada de tal forma que las puntuaciones de gente distinta, en momentos o lugares diferentes puede ser comparada de forma que tenga sentido. Para ser aceptados, las pruebas deben ser validadas: o sea, que deben demostrar que miden la cualidad que dicen que miden También han de ser fiables: o sea, que la puntuación para cualquier individuo pueda ser reproducible a lo largo del tiempo (Breakwell, op. cit.).

Es por eso que un test psicológico constituye esencialmente una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta. Las pruebas o test psicológicos son como las pruebas en cualquier otra ciencia, en cuanto que las observaciones se realizan sobre una muestra pequeña, pero cuidadosamente escogida, de la conducta de un individuo (Anastasi, op. cit.).



En este capítulo se ha hablado acerca de los instrumentos de selección más importantes, tratando detalladamente a la entrevista y a las pruebas psicológicas, los cuales son los instrumentos bases en este trabajo, así que en este capítulo tratamos de detallar su uso y su desuso, para poder llevarlas al análisis en el siguiente.

## CAPITULO III

### INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN: PRUEBAS PSICOLÓGICAS Y ENTREVISTA.

#### ANÁLISIS DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS Y DE LA ENTREVISTA

La psicología es muy importante en la industria, ya que como se habló en los capítulos anteriores, sirve para fomentar una mejor organización en las empresas, y para resaltar el factor humano en las mismas, a través de su área fundamental que es Recursos Humanos. En la cual las principales actividades son capacitación, seguridad e higiene y selección de personal. Compitiéndonos la última área en esta tesis, y resaltando un punto importante de ella, que son los instrumentos de selección.

Y para poder obtener una selección de personal lo más adecuadamente posible, se deben tener los mejores indicadores que proporcionen información verídica acerca de un candidato, y que ayuden a realizar una investigación de los aspirantes lo más profundamente posible. Estos instrumentos esenciales en la selección de personal son las pruebas psicológicas y la entrevista.

Dolan, Schuler y Valle (1999) mencionan que el proceso de la selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. Y para ésto el psicólogo industrial es el responsable de recabar información sobre el candidato, a través de la realización de pruebas, tanto de trabajo como psicológicas y organizando las entrevistas entre los candidatos a un puesto de trabajo.

Pero un proceso de selección sólido no consiste tan sólo en entrevistar a los solicitantes, aplicarles Tests y luego contratarlos o rechazarlos, si no consiste en

realizar procedimientos que implican elaborar rigurosamente los criterios a emplear, y adoptar unos criterios adecuados de predicción.

Por otro lado, es muy importante tomar en cuenta indicadores cruciales que pueden ahorrar mucho tiempo en la selección, tanto para los solicitantes como para los psicólogos. Ya que para muchos puestos, tanto una habilidad distintiva como una experiencia determinada pueden ser requisitos mínimos, algunos otros indicadores pueden ser la edad, la distancia entre el domicilio y el lugar de trabajo. Además, también la solicitud puede servir de dispositivo para un tamizado preliminar. Mediante un cuidadoso estudio, puede encontrarse que elementos tales como la edad, los años de educación, el número de personas que dependen del solicitante, sus ingresos, su membresía en organizaciones y los años ocupados en otros trabajos, están correlacionados muy de cerca con el éxito en los puestos que están solicitando los candidatos.

La calidad y eficacia de las decisiones sobre selección y ubicación dependen de que la organización contrate tantos candidatos como sea posible y que rindan adecuadamente. Esto, a su vez, llevará al aumento de la productividad general de la organización. Cuando una organización toma las decisiones de selección y ubicación basándose en predictores válidos y fiables, aumenta la probabilidad de que los empleados tengan éxito en el puesto de trabajo aumenta.

Y uno de los principales predictores que ayuda al psicólogo a determinar la validez y la confiabilidad de un candidato es la entrevista, la cual consiste en una plática formal entre el entrevistador y el entrevistado, que tiene como finalidad recabar información para ayudar a aceptar o rechazar candidatos. La entrevista más utilizada es la de cara a cara, en la cual se encuentran las dos partes de frente, platicando. Además la estructura de entrevista más recomendada es la mixta, en la cual se adaptan las condiciones al entrevistador, esta puede tener una entrevista estructurada como base, pero la adecua según sus requerimientos.

La entrevista tiene diferentes etapas las cuales son:

- 1) Preparación: prepara el espacio físico y la entrevista para recibir al entrevistado,
- 2) Desarrollo: pretende obtener la mayor información posible acerca del entrevistado, para lo cual primero se debe de realizar una fase inicial, donde se recibe y se establece el rapport con el candidato. Después sigue el cuero de la entrevista, que es donde se recoge la mayor información posible tratando de abarcar todos los aspectos relevantes del candidato, y la dirección de la entrevista, que trata de idear formas que lleven a los puntos clave que se necesitan saber acerca de una persona y
- 3) Final de la entrevista: donde se termina la entrevista resumiendo el contenido, y dando oportunidad al entrevistado de aclarar sus dudas, además de proporcionar información a seguir.

Toda entrevista de selección tiene como fin recabar la mayor cantidad de información posible, y con ésta determinar si el aspirante cuenta con las características que requiere un determinado puesto.

Los otros predictores más importantes y fiables para recabar información en la selección de personal son las prueba psicológica, estas son instrumentos de selección que sirven para medir las características de una persona. Las pruebas psicológicas más importantes en la industria son: 1) pruebas de inteligencia: miden la capacidad de aprender y resolver problemas, 2) pruebas de aptitudes: miden las habilidades de una persona, 3) Pruebas de personalidad: miden rasgos o aspectos de una persona

Por la gran diversidad de pruebas que existen se debe utilizar una batería que nos ayude y que sirva para medir las características que se requieren para un determinado puesto. Por eso es muy importante realizar un estudio cuidadoso para obtener la mejor batería de acuerdo a los intereses que queremos evaluar.

A continuación se presentan algunas baterías con las pruebas más utilizadas en la industria, según su perfil de puesto.

PUESTO	CLASIFICACIÓN DE PRUEBAS	NOMBRE
PERSONAL OPERATIVO	INTELIGENCIA	- Otis - - Dominos - - Army Beta - - Wonderlic - - Barstt -
	PERSONALIDAD	- Machover - HTP - Allport - Arbol - Clerical
	APTITUDES	- Pruebas de chóferes - - Almacén - - Aritmética - - Hamburgo - - Raciocinio -
PERSONAL ADMINISTRATIVO	INTELIGENCIA	- Wonderlic - - Dominos - - Inteligencia numérica - - Otis sencillo -
	PERSONALIDAD	- Cliver - - Allport - - Machover - HTP - Árbol -
	APTITUDES	- Prueba de ventas - - Ortografía - - Redacción - - Manejo de PC - - Inglés -

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

SUPERVISORES, JEFATURAS Y SUBJERENCIAS	INTELIGENCIA	- Dominos - Otis Gama - Raven - Therman Merrill WAIS
	PERSONALIDAD	- MMPI Clever - Allport Mos
	APTITUDES	- Manejo de PC Inglés - Examen técnico
GERENTES Y DIRECTIVOS	INTELIGENCIA	- WAIS Dominos - Therman Merrill
	PERSONALIDAD	- Clever Lusher II - Habilidades gerenciales - Kilman MMPI
	APTITUDES	- Inglés Contabilidad - Conocimientos de PC - Finanzas, Administración - Examen técnico

Tabla 1. muestra algunas baterías de Pruebas psicológicas según el perfil de puesto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## PROPUESTA

Aunque las anteriores son las pruebas más utilizadas en la industria, no debemos olvidar que existen muchas otras, que evalúan características importantes que nos van a ayudar a obtener más información de un candidato. Por eso es imposible prefijar baterías específicas. El tipo y la importancia de las características a medir varían de acuerdo con las diversas exigencias de las múltiples profesiones y tareas. A continuación se presentan múltiples pruebas y baterías que evalúan rasgos específicos de cada individuo.

## INTELIGENCIA

PRUEBA	FINALIDAD
BETA instrumento no verbal de inteligencia	Proporciona una medida de la inteligencia para examinandos de 14 años de edad en adelante, con poca o nula habilidad para la lectura
BARSIT Test rápido Barranquilla	Obtener rápidamente un índice de inteligencia en escolares y adultos con tercer grado de instrucción primaria concluido.
HMP Test de habilidades mentales primarias	Medir cinco habilidades mentales primarias de ocho que en la actualidad están claramente establecidas: comprensión verbal, comprensión espacial, raciocinio, manejo de números, fluidez verbal
WAIS Escala de inteligencia para adultos	Mide y evalúa la inteligencia de sujetos de 16 años de edad en adelante. Aprecia a través de 10 pruebas fundamentales, cinco verbales y cinco de ejecución, la inteligencia teórica y la inteligencia práctica respectivamente.
TIG test de inteligencia	Evalúa a través del material no verbal las funciones centrales de la inteligencia, abstracción y comprensión de relaciones.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

general	
AMPE	Ofrece un resultado de cociente intelectual y los percentiles en comprensión verbal, factor espacial, razonamiento, factor numérico y fluidez.

## APTITUDES

PRUEBA	FINALIDAD
ABG: Aptitudes Básicas Generales	Apreciación de algunos aspectos aptitudinales que se consideran influyentes en la realización de tareas profesionales, como inteligencia general (IE-1), aptitudes numéricas (TN-1), conocimientos prácticos de ortografía (C-2), y pruebas verbales y ortográficas.
ABI: Aptitudes Básicas para la información	Evaluación de algunas aptitudes requeridas para el trabajo con equipos informáticos. La batería está formada por seis pruebas: Verbal, Aptitud numérica, Atención, Series de números, Codificación y Diagramas.
AMD: Aptitudes mentales diferenciadas	Mediante 16 tests se aprecia un amplia gama de dimensiones psicológicas de la inteligencia Como: Agilidad combinatoria (relaciones y datos numéricos/ verbales/espaciales), Visomotricidad (rapidez-coordinación y precisión-coordinación), Memoria (datos verbales y figurativos), Conceptualización (verbal y espacial).
AMDI: Aptitudes mentales diferenciadas inferior	Evaluación de las aptitudes: conceptualización verbal (V), memoria con significado (Ms), fluidez verbal controlada (W) e inventiva espacial (Ls).
AMPE factorial. Aptitudes mentales primarias.	Evaluación de los factores básicos de la inteligencia: comprensión verbal, concepción espacial, razonamiento, cálculo numérico y fluidez verbal, incluye factores como: comprensión verbal, concepción espacial, razonamiento

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



equivalentes	y fluidez verbal.
APT: tests de pronóstico académico.	Apreciación de los aspectos: razonamiento abstracto, verbal y numérico de la inteligencia, principalmente como predictores del rendimiento académico.
Test de destreza en el manejo de herramientas	Medida de la eficacia en el uso de las herramientas de empleo más común.
Coordinación bimanual	Apreciación de la coordinación motora de brazos y manos. La prueba exige la utilización simultánea de ambas manos.
BO. Bateria de operarios	Apreciación de las aptitudes que influyen en la realización de las tareas profesionales de operarios mediante pruebas de inteligencia general, espaciales y mecánicas, las pruebas que integran esta batería son: Doblado de papel, apreciación de la capacidad intelectual (ACI), y palancas.
BPA: Baterías de pruebas de admisión	Apreciación de varios rasgos aptitudinales: BPA-1 aptitudes verbales, numérica, atención y conocimientos ortográficos; BPA-2: atención, resistencia a la monotonía y método y orden en tareas de tipo administrativo.
BS batería de subalternos	Apreciación de aptitudes para el trabajo de subalternos, y contiene pruebas como IG-1, Consonantes C y COE-1.
BTÁ Bateria de tareas administrativas	Apreciación de las aptitudes que parecen ejercer una mayor influencia en el eficaz desempeño de las tareas administrativas. Esta compuesta por 8 pruebas: Comprobación, Numérico-razonamiento, Términos mercantiles, Retención de órdenes, Codificación, Ortografía, Sinónimos y Numérico Cálculo.
CARAS	Evaluación de las aptitudes perceptivas y de atención.
Cuadros de letras	Evaluación de las aptitudes perceptivas y de atención
DECATEST	Apreciación de aptitudes fundamentales en el

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Baterías de tests de oficios	aprendizaje y ejercicio de profesiones u oficios manuales especializados. Indicada para la selección y orientación de aprendices.
FORMAS IDENTICAS	Medida de las aptitudes perceptivas y de atención
MONEDAS. Aptitudes numéricas	Apreciación de una dimensión aptitudinal superior de tipo cuantitativo.
Prueba de destreza Stromberg PDS	Esta diseñada para medir habilidades manipulativas en la clasificación por color y secuencia, y destinada para usarse en candidatos que han de seleccionarse para trabajos que requieren velocidad y exactitud del brazo y la mano.

#### PERSONALIDAD

PRUEBA	FINALIDAD
ALEXANDER	Evaluación de la inteligencia teórico-práctica.
AMPE elemental	Exploración de las aptitudes para el estudio y formación profesional.
BETA	Evaluación de la inteligencia general en sujetos adultos, de escaso nivel cultural.
D-48	Evaluación de la inteligencia en general. Destinado a evaluar la capacidad para conceptualizar y aplicar el razonamiento sistemático a nuevos problemas; aprecia las funciones centrales de la inteligencia: abstracción y comprensión de relaciones.
IG2	Apreciación de la inteligencia intelectual. Se mide razonamiento, comprensión verbal y rapidez o precisión perceptiva.
NAIPES	Evaluación de la inteligencia general no verbal.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

OTIS SENCILLO	Evaluación de la inteligencia general, se puede detectar personal para desempeñar funciones superiores, elección de asistentes a cursos de formación especializada, evaluación del potencial humano de los miembros de la organización.
TEI. Tests elemental de inteligencia	Apreciación de la inteligencia general a través de elementos formulados verbalmente. Utilizable en selección profesional.
TIG Test de inteligencia general	Los problemas que presentan sonde carácter no verbal. Aconsejable con fines de psicodiagnóstico para la evaluación del nivel intelectual, especialmente en el examen de personas con dificultades verbales
WAIS	Apreciación de la inteligencia general, entendida en un amplio sentido como capacidad global de resolución de problemas; ofrece información de interés sobre el comportamiento del sujeto en el examen.
Técnica del dibujo proyectivo H-T-P	Evaluar las funciones del ego, conflictos de personalidad, autoimagen, percepción familiar, funcionamiento intelectual y coordinación visomotora.
Cuestionario de 16 factores de la personalidad (16FP)	El cuestionario de 16 factores de la personalidad, es un instrumento de evaluación para adultos normales, que mide las dimensiones de la personalidad útiles en la predicción de conducta humana en los negocios.
P-IPG Inventario de la personalidad	Medir rasgos estables de la personalidad y un factor de autoestima relacionados con la adaptación y la efectividad del sujeto en situaciones sociales y laborales.
Pruebas de fraces incompletas	Evaluar la posibilidad de una integración adecuada del examinando a la organización laboral. Esta prueba permite describir la conducta de modo que tales resultados sena útiles

con aplicación a la industria (FIGS)	para selección de personal, análisis y evaluación de puestos.
KUDER	Trata de ver el interés del sujeto por diez sectores fundamentales de interés profesional(actividad libre, mecánica, contable, científica, artística, literaria, musical, servicio social, trabajo de oficina).
THURSTONE	Se comparan sucesivamente dos profesiones, señalando la que se siente mayor atracción; del análisis de las respuestas se saca el perfil de intereses profesionales.

Lo anterior nos lleva a concluir, que de un grupo tan amplio y tan diverso de pruebas, se tiene que escoger la que se adecue mas a cada situación, y modificarla al tipo de persona que va a ser administrada, logrando con esto una mejor confiabilidad de los resultados obtenidos.

Los instrumentos de selección, tanto la entrevista como las pruebas psicológicas, predicen el rendimiento de una persona en su trabajo, por eso son parte esencial en el proceso de selección. Sin embargo, aunque estos dos instrumentos son necesarios y elementales no podemos dejar de lado que como cualquier otro instrumento medible tienen ventajas y desventajas.

Por ejemplo la entrevista si bien parece ser un buen procedimiento para recabar información factual sobre los antecedentes, no es particularmente bueno para hacer una evaluación, ya que es demasiado subjetiva. En ésta se puede obtener información importante de una sola persona, y a la vez se puede adaptar a las características particulares de cada individuo.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

Con la entrevista se pretende tener una impresión personal del candidato, además la oportunidad de vender el puesto de trabajo, y la oportunidad de enfrentarse a las preguntas del candidato. La forma en que se lleve a cabo la entrevista depende del tipo de puesto que se vaya a cubrir. En el caso de puestos de trabajo de gerencia y directivos, en muchas ocasiones ni siquiera pasan por ese proceso, y si pasan, las organizaciones quieren recabar mucha información sobre el candidato, realizándole muchas entrevistas diversas personas, a menudo se realizan preguntas para obtener información en profundidad sobre la motivación, actitudes y experiencia del candidato. A diferencia de los puestos de no gerencia, en donde la gente suele ver el anuncio de un puesto en un periódico o en el tablón de anuncios de la organización, pasando a rellenar un formulario de solicitud. Sin embargo el fin último de cualquier entrevista es realizar una evaluación, y no sólo recoger información.

En muchas ocasiones en la entrevista, el entrevistador no busca las dimensiones importantes que resultan necesarias para rendir adecuadamente en el puesto de trabajo, esto es porque a menudo no se cuenta con la descripción completa del puesto de trabajo que va a cubrirse, o unos criterios exactos de sus exigencias fundamentales y no se conocen las condiciones bajo las cuales se llevará a cabo el trabajo. En otras ocasiones se elaboran juicios precipitados en los primeros momentos de la entrevista, que impiden la posibilidad de obtener otras informaciones que puedan ser útiles. O el entrevistador elabora un juicio sobre la capacidad absoluta de rendimiento en el puesto de un candidato sobre la base de una sola característica, a esto se le llama efecto halo, llevando al entrevistador a hacer elecciones inadecuadas o discriminatorias; asimismo, puede afectar a las elecciones que haga el candidato al puesto.

Por todo lo anterior se debe recabar solamente la información relacionada con el puesto de trabajo, utilizando como predictor del rendimiento futuro, solamente la información obtenida a partir de preguntas que tengan relación con el puesto de trabajo. Esto requiere la realización de un análisis de los puestos de trabajo que se

vayan a cubrir y, si es posible, validar los predictores a utilizar, así como utilizar el comportamiento pasado para predecir el comportamiento futuro. Además: otro aspecto importante de la entrevista es el componente no verbal, la información que se comunica sin palabras. Indicios no verbales son el movimiento corporal, los gestos, la firmeza con que se estrecha la mano, el contacto ocular y el aspecto físico. Pero sobre todo la entrevista se debe coordinar con los otros instrumentos de selección y combinarlos de forma objetiva y sistemática.

Y los instrumentos idóneos para combinarse con la entrevista son las pruebas psicológicas, las cuales constituyen otro procedimiento importante para recabar, transmitir y evaluar información sobre un candidato. Sin embargo lo mejor es utilizar una prueba ( o una batería de pruebas) junto con otros procedimientos de selección (datos, biográficos, entrevistas, simulaciones, etcétera).

Desde hace mucho tiempo se ha criticado a las pruebas psicológicas diciendo que con éstas lo que se hace es generalizar los resultados, ya que éstos no se pueden modificar, y su estructura ya está establecida, y que los datos a obtener también ya están predeterminados, cayendo con esto en etiquetas, tratando a las personas como objetos y dejando de lado lo humano de las personas. Claro que sí lo que se pretende es administrar una prueba a toda la población sí sería un error, porque se estaría generalizando, pero por eso dependiendo del puesto, y de la persona se debe de adaptar la prueba.

Como lo afirma Yoper (1981) quienes favorecen las pruebas han argumentado que proporcionan información personal significativa y pertinente que no podría obtenerse en otra forma, o bien se obtendría sólo a través de otras fuentes más costosas o menos confiables. Quienes las critican han establecido que: 1) las pruebas no son confiables, 2) pueden ser fácilmente burladas, 3) invaden la privacidad del individuo, 4) lo marcan de por vida, 5) son injustas para los grupos culturalmente en desventaja, 6) impulsan una conformidad indeseable entre los

empleados y 7) son subterfugios usados por seleccionadores para oscurecer las verdaderas razones por la que se rechaza.

Además Espinosa, Colom y Quiroga (1996) dicen que hay dos posturas extremas hacia el uso de test: el rechazo y la creencia. Sostienen que ambas posturas no sólo son negativas, sino que ponen de manifiesto la ignorancia del profesional. Rechazar los test como instrumentos de evaluación y predicción supone dejar de lado 90 años de investigación teórica y práctica. Su empleo ciego supone tomar estos instrumentos como dogma de fe y no como hipótesis de trabajo.

Sin embargo, en cualquier caso, las pruebas han sobrevivido a todos los ataques y posiblemente se están usando más que nunca. Ya que el comportamiento humano puede predecirse mediante un muestreo. Y la prueba crea una situación a la que reacciona el solicitante, estas reacciones se consideran claves útiles para su comportamiento probable en el trabajo que está solicitando.

Y también tienen un impacto muy grande dentro de las empresas, ya que son los instrumentos de selección más utilizados. Sin embargo, en muchas ocasiones para el candidato el impacto es negativo, ya que se cree que una prueba es un determinante para ocupar dicho puesto, o también se piensa que los psicólogos, como por arte de magia, van a saber todo lo que concierne a una persona, con tan sólo una prueba. Ya que se cree que si los psicólogos pueden saber todo acerca de alguien con tan sólo mirarla y escucharla hablar, que no podrán conocer de una persona con una prueba psicológica.

Sin embargo, eso no es así, ya que con una prueba psicológica lo único que ésta haciendo es identificar las características que necesitamos conocer de una persona, para saber si servirá para desempeñar un determinado puesto. Pero para esto se necesitan utilizar muchos otros instrumentos. Sin embargo, cabe señalar, que una prueba determina únicamente una sola característica de una persona, incluso esa misma prueba en otra persona funcionaria de manera diferente. Por

eso es muy importante realizar una batería de pruebas con la que obtendríamos más información, ya que se podría decir que se puede falsear una prueba, pero no diez, y si una prueba únicamente nos puede dar información de un punto en particular, una batería nos va a proporcionar más información, sobre diversos aspectos de una persona.

Además al igual que en la entrevista, dependiendo del puesto que se requiera, será el tipo de prueba o batería de pruebas que se va a utilizar. Por ejemplo, un gerente al igual que en la entrevista, en muchas ocasiones no pasa por periodo de pruebas, pero si pasa por ellas, éstas son muy sofisticadas y diferentes a las que se le aplicarían a un sindicalizado o a una recepcionista. Ya que el puesto determina lo que se requiere de la persona, por ende depende de lo que se requiera, es el tipo de prueba que se va a utilizar. Pero además no solamente el tipo de puesto va a determinar la prueba que se va a administrar, sino también el tipo de persona y de las características de la misma.

Es por eso que Hierro, y Jiménez (1997) dicen que la utilización de los test está condicionada por las necesidades y objetivos genéricos del proceso en el que se incluyan. Hay que saber exactamente qué es lo que se requiere medir en los candidatos preseleccionados: aptitudes, características de personalidad, grados de inteligencia u otros. Y Schultz (1991) comenta que compete a los psicólogos escoger o idear las pruebas de selección más adecuadas y efectuar la laboriosa investigación que garantiza el éxito de un programa integral de selección de personal.

Las pruebas seleccionadas deben ser las que sirvan para medir determinados parámetros de comportamiento en el desarrollo del trabajo de los candidatos participantes en el proceso. Para establecer este criterio de medición se tiene que contar con el análisis realizado previamente para ser más concretos con el perfil del candidato ideal.



Como cada prueba psicológica proporciona diferente tipo de información, la forma de utilizarla también va a ser diferente. Y la dirección que le dé cada persona puede variar, por eso es importante que los psicólogos estén capacitados.

Las pruebas psicológicas sirven para que se realice una mejor selección de personal, son complementarias a la entrevista; utilizándolas conjuntamente se puede obtener mayor y mejor información del aspirante, que utilizando cada una por separado. En la entrevista no se puede obtener la información que proporcionan las pruebas psicológicas, estas al igual que un examen, pueden darnos a conocer información específica acerca de algo, mientras que una entrevista es más subjetiva, pues a la hora de hablar se pueden decir muchas cosas que no son ciertas y, en cambio, con las pruebas se puede obtener información concreta y verídica, aunque tampoco podemos descartar que no se haga trampa en una prueba, o que incluso el estado de ánimo en que se encuentra el entrevistado influya en los resultados. Pero aunque existan estos factores sí hay que resaltar que una prueba psicológica es más objetiva.

Ya que, como menciona Siegel (1972), las pruebas industriales son, casi exclusivamente, de naturaleza objetiva por causa de su confiabilidad y facilidad de calificación. La calificación de una prueba objetiva demanda una habilidad mínima. Las calificaciones que proporcionan tales pruebas no son afectadas por la predisposición del calificador ni el efecto del halo, y se puede disponer de ellas rápidamente en cuanto se termina la sesión.

Sin embargo, el instrumento que proporciona más información, (en cuestión de cantidad) por la forma en que está constituido, es la entrevista, en ésta se pueden obtener datos académicos, familiares, personales, u otros, y las pruebas a diferencia de la anterior, únicamente proporcionan información de un área en específico.

Aun así, si no existieran las pruebas psicológicas sería muy difícil obtener alguna información específica, que con otros instrumentos no se podría obtener. Como señalan Espinosa, Colom y Quiroga (1996) el proceso de selección no suele emplear un único predictor. Por lo general, una estrategia de selección consiste en ponderar la información que aportan diversos predictores para alcanzar un resultado en la selección de candidatos. Dado que no todos los predictores tienen la misma capacidad de predicción, una estrategia de selección adecuada es aquella que busca, combinando distintos predictores, mejorar la eficacia global de la selección, esto es incrementar la validez predictiva global de la misma.

En muchas ocasiones no es necesario, o simplemente no se tiene el tiempo, el espacio, o los medios adecuados para realizar este proceso de selección en conjunto. O en otras ocasiones no se cuenta con la disposición por parte del psicólogo de realizar todo este proceso, por el esfuerzo físico y emocional que se requiere, o porque en muchas otras ocasiones no es suficiente un psicólogo para toda la carga de trabajo que se tiene, y lo que se hace es adecuarse a cada situación.

Si se toman las cosas a la ligera, no se selecciona adecuadamente, ocasionando muchos problemas a la empresa, y por consecuencia al psicólogo, a quien se le culpa de no haber elegido a la persona adecuada. Además si no funciona, y ésta es despedida o colocada en otro lugar se tendrá que volver a realizar todo un proceso de selección para poder encontrar ahora sí "a la persona indicada", ocasionando doble trabajo, a diferencia de que si desde un principio se realiza una selección apropiada, se trabaja un poco más, pero los resultados pueden ser diferentes y con más satisfacciones.

Además cabe señalar, que dependiendo del puesto que se este solicitando, va a ser el tipo de selección que se realice, por lo general en puestos ejecutivos se realizan muchas pruebas y entrevistas. A diferencias de puestos operativos, en los

cuales se realiza una selección un poco más superficial, ya que no pasan por tantas entrevistas y las pruebas psicológicas son diferentes.

También dependiendo del puesto que se está solicitando es el tipo de pruebas psicológicas que se aplica, por eso existe una gran diversidad y cantidad de pruebas que miden lo que se está necesitando, y para el puesto que se requiere. Yoper (1981) dice que en la selección de personal, las pruebas contribuyen a la identificación y medición de las cualidades específicas para un puesto adecuado o una especificación de carrera.

Las pruebas psicológicas difieren una de otra por la forma en que se elaboran, se administran, y se califican. Cada forma se inclina a tener sus propias ventajas y deficiencias peculiares, aun cuando hay algunas más adecuadas que otras para obtener determinada información.

Grados (1988) dice que para diseñar una batería se deben considerar diferentes factores:

- a) Según su puesto: en base en el análisis de puestos se establece qué funciones psicológicas son deseables que mida en un aspirante a determinado puesto.
- b) Según el tiempo: las pruebas deben requerir de poca inversión de tiempo, tanto para su administración como para la calificación e interpretación.
- c) Según el costo: seleccionar pruebas económicas y que además se ajusten a lo requerido.

Además menciona Werther (1992) que existe gran variedad de pruebas a disposición del experto en relaciones industriales. Cada tipo, se emplea únicamente en determinadas áreas, la utilidad de cada una es limitada. El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, que debe consultarse

antes de emplearla. En el manual se instruye también sobre la confiabilidad de la prueba y los resultados de validación obtenidos por el diseñador.

Por eso es importante que el psicólogo industrial conozca una diversidad de pruebas y que maneje a fondo la entrevista, pero sobre todo, que conozca su utilidad y su funcionamiento, para que así realice una buena selección de personal.

Pero en realidad ¿Los instrumentos son importantes en selección de personal?. Podría decir que los instrumentos han tenido una enorme influencia en la industria, ya que se utilizan como medio para obtener información eficiente acerca de determinadas características de las personas. Ya que como menciona Schultz (1991), un test psicológico es un instrumento de medición, un patrón que se aplica en forma constante y sistemática para medir una muestra de conducta. Y la entrevista nos va a ayudar a obtener información significativa y clave a acerca de los candidatos.

Sin embargo, los instrumento deben abordarse con cuidado, ya que se pueden falsear a propósito las respuestas tanto del test como de la entrevista, en muchas ocasiones para querer dar una buena impresión, o porque en ese momento no se encuentran en un estado de ánimo satisfactorio. sin mencionar que pudieron haber tenido algún problema, o viceversa, puede estar muy bien su estado de animo, pero si al otro día se le da a contestar la misma prueba o se les realiza otra entrevista, los resultados pueden ser diferentes. Por eso podría decir que un buen seleccionador debe tomar en cuenta estas cosas.

Aunque también es importante mencionar que sobre todo en algunos test se pueden engañar, ya que son conocimientos específicos, como las pruebas de comprensión, mecánica, o de inteligencia. A diferencia de otros test donde es más fácil dar a conocer información falsa, como los test de personalidad, e inventarios de intereses

Sin embargo, en muchas otras ocasiones en donde el candidato contesta con la verdad (tanto en la entrevista como en las pruebas psicológicas), es cuestionado por sus respuestas, y en muchos casos rechazado, sin saber que éste era mejor candidato que aquel que falseó sus respuestas, y en el cual sé vera tarde o temprano su ineptitud.

Además por lo general a la mayoría de los individuos no les agrada la idea de someterse a pruebas y entrevistas. Y por lo general se muestran nerviosos y atemorizados y manifiestan ansiedad y tensión ante las mismas. Trayendo con esto un mal funcionamiento de las mismas. Y puede suceder que se muestren a la defensiva, ya que en muchas ocasiones creen que un mal desempeño en ellas puede costarles su trabajo. Por eso es muy importante la actitud del examinador durante la entrevista y al administrar las pruebas. Ya que deberá mostrarse amistoso y manifestar interés personal por los sujetos, sin dejar de mantener las condiciones normalizadas de los instrumentos.

Por otro lado, si se toma como base una entrevista o test o varios test psicológicos para contratar a una persona, sé está cayendo en el error de contratar a un prototipo de personas, y descartando a las demás, no porque sean malas, sino porque no cumplen con los requisitos establecidos. Por eso sería aconsejable ir variando la administración de los test y modificar la estructura de la entrevista ante los diferentes candidatos.

También existe otra cuestión preocupante, y ésta es por parte de los psicólogos, ya que en muchas ocasiones se le presta poco cuidado a la aplicación de los instrumentos, además de aplicarlos incorrectamente, ocasionando con ésto resultados poco satisfactorios.

Lo anterior también va ligado a que muchos psicólogos aceptan ciegamente los resultados de los instrumentos, no tomando en cuenta todo lo dicho anteriormente.

y no tomando en cuenta otras opciones que le ayuden a complementar su información (como las pruebas prácticas).

Lo más importante de los instrumentos de selección es que nos van a ayudar a pronosticar resultados, que nos van a servir como guía para poder predecir si la persona es la ideal y la adecuada para ocupar determinado puesto. Ya que como menciona Zepeda (1999), los instrumentos apuntan fundamentalmente a los comportamientos, como la mejor forma de atestiguar que la persona es capaz de trabajar para generar los resultados que se esperan de ella.

Y sobre todo que va a ser un apoyo, en el proceso de selección, ya que a la hora de tomar una decisión adecuada, es importante tener la mayor información posible, sin dejar de lado ninguna opción, ya que ésta podría ser la más importante.

Se podría decir que los instrumentos de selección sí son importantes para la psicología industrial, pero existen también otros factores determinante, ya que existen otros instrumentos que también son igual de fundamentales (como las pruebas prácticas) para realizar una mejor selección del candidato.

Por eso a la hora de tomar una decisión ¿qué instrumento se debe utilizar como base? Los dos en conjunto, la entrevista y pruebas psicológicas, ya que una decisión no se debe basar solamente en un instrumento.

La selección de personal es como una estructura, en donde cada cimiento, lo va formando y constituyendo como un todo importante, y si falta alguna pieza o un cimiento de la estructura, el todo se viene abajo, dejando de existir. Así es la selección de personal, se necesita de todos los pasos para poder formar esa estructura, y si falta alguno de ellos, es probable que no se logre el objetivo.

Sobre todo, que el tomar una decisión es un arma de doble filo, ya que si un aspirante estuvo bien en todas sus pruebas psicológicas y se detectaron anomalías en la información recabada en la entrevista, es muy probable que las pruebas también pudieran ser falseadas, pero si al contrario, la entrevista estuvo muy bien, fueron muy congruentes sus respuestas y la información da como resultado un buen candidato, y las pruebas resultaron inadecuadas, no se puede descartar las posibilidades de contratar a esa persona, ya que los resultados de las pruebas pudieron deberse a otros factores externos, o simplemente son ciertos pero no se puede descartar la posibilidad de que sea la persona ideal.

Por eso, es muy importante no quedarnos únicamente con estos instrumentos, sino que hay que ir más allá, por ejemplo ver cómo sale en las pruebas prácticas, de conocimiento, etcétera.

Ya que a la hora de decidir quien es el candidato perfecto, habrá que retomar toda la información obtenida y analizarla en conjunto. Además de contestar y analizar los diversos datos de cada uno de los candidatos, y compararlos con los de sus compañeros.

Todo lo anterior nos lleva a no dejar de lado que la tarea principal de los instrumentos de selección consiste en identificar los puntos fuertes del candidato y establecer si son iguales o similares a los que exige el trabajo en cuestión. Ya que se necesita saber si existe una correlación razonable estrecha entre lo que se necesita hacer en la empresa y lo que el candidato parece hacer bien. Schultz (1991) dice que los instrumentos no sólo deben distinguir entre candidatos idóneos e ineptos, sino además versar sobre capacidades que guarden relación directa con la vacante.

Como los instrumentos de selección no se pueden dejar de lado dentro de la psicología industrial, es importante tomar en cuenta que son la clave en selección de personal, y son el factor más indispensable para distinguir candidatos capaces

para determinar los puestos, además pueden ayudar a relacionar ciertas características importantes de los individuos con la vacante. Y sería un error desecharlos, pero sería un error mayor creer que no son la clave en selección de personal.



## CONCLUSIONES

La industria es el conjunto de todas las organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios, es el escenario donde la conducta humana es asequible a la observación sistemática y al estudio. La psicología industrial es la principal ciencia que trata la conducta humana en las empresas, porque está bien provista para hacer observaciones y conducir estudios de problemas y eventos que surgen en las instituciones. Y esto el psicólogo industrial lo va a realizar a través de su área de a) selección de personal, b) Adiestramiento y desarrollo de personal (capacitación), c) Motivación humana, d) Psicología del consumidor y e) Recursos humanos.

Y como la psicología industrial es la encargada de la aplicación de los principios psicológicos relativos a los seres humanos que operan en el contexto de la industria, esta influye en todos los aspectos del trabajador. Desde la motivación humana hasta el adiestramiento y desarrollo de personal. Sin embargo, uno de los procesos más importantes e indispensables de la psicología en la industria es la selección de personal ya que, como menciona Schultz (1991), quizá el problema esencial de toda empresa sea escoger a los candidatos idóneos para desempeñar los puestos que se requieren en una sociedad tan compleja como la nuestra. Y el éxito o fracaso de la organización dependen en gran medida de la capacidad de sus miembros

Por eso la selección debe responder tanto a las expectativas de la industria, como a las del individuo. El empleado debe de ser colocado en un puesto específico que llene las características del mismo, logrando con esto beneficios y logros a la empresa. Y sosteniendo que la selección de personal es una parte fundamental en la industria, ya que sin ella se colocaría a los individuos en cualquier puesto, obteniendo un mal funcionamiento y pérdidas institucionales.

Dolan, Schuler, y Valle (1999) mencionan que efectuar la selección de forma eficaz significa alcanzar: a) los objetivos finales de la organización, disponiendo de personal con altos niveles de rendimiento; b) asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados esperados de ellas, y c) contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo. Y una de las características esenciales para que se realice una buena selección de personal, son los instrumentos de selección, los cuales constituyen una parte esencial para las organizaciones.

Sin embargo antes de llevar a la práctica los instrumentos de selección, se debe de realizar un proceso de selección cuidadoso, el cual surge porque se tiene la necesidad de cubrir un lugar en un área de una institución.

Cabe mencionar que el proceso de selección es como una pirámide en la cual cada escalón es vital e importante para llegar a la cima. Muchos pueden empezar a subirla pero pocos lograrán llegar a la punta, ya que el proceso los va eliminando poco a poco.

El proceso de selección dentro del área industrial sería el siguiente:

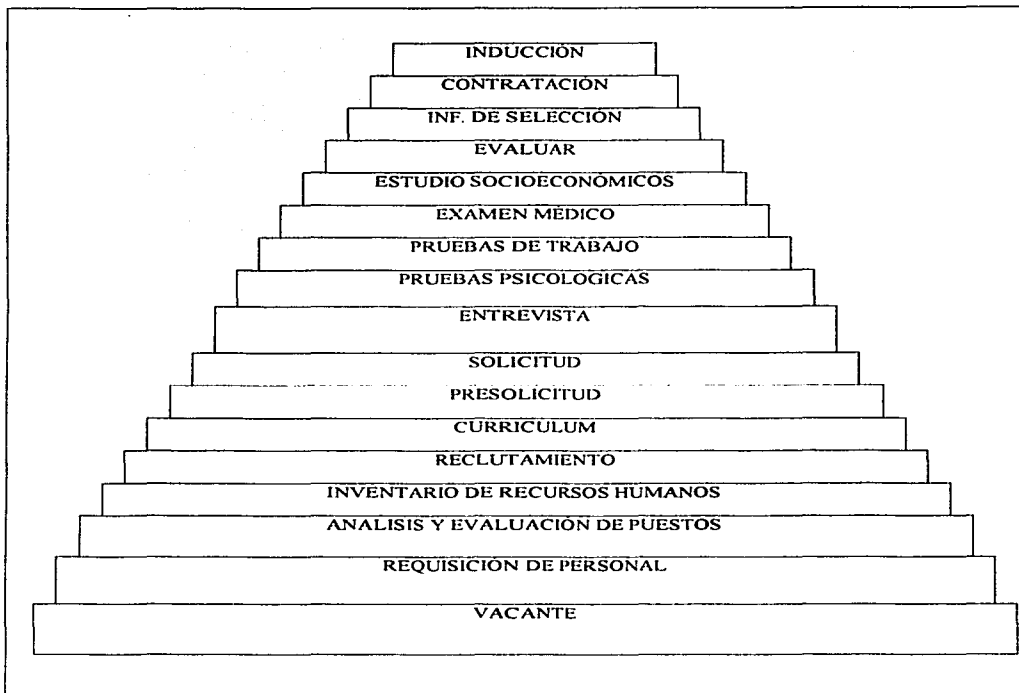


Figura 1. Proceso de selección de personal, (Barreto-Vega, 2002).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Figura 1. Proceso de selección de personal, (Barreto-Vega, 2002).

Una selección de personal se debe realizar adecuadamente, tratando de cubrir los puntos antes mencionados, sobre todo los concernientes a la entrevista y las pruebas psicológicas, los cuales son los instrumentos de selección más importantes en la industria y más sofisticados. Estos instrumentos nos van ayudar a obtener información importante del candidato, que con ningún otro instrumento de selección se podría obtener. Sin embargo, no se descarta la importancia de los otros instrumentos, como las pruebas prácticas o de conocimiento, ya que al igual que las técnicas antes mencionadas, son elementos a considerar en el conjunto de la selección, no se deben omitir pero tampoco debe ser el único medio utilizado para seleccionar. Por eso para tomar una decisión, es importante tener el mayor conocimiento posible acerca del candidato, lográndose esto con los mayores elementos posibles y utilizando todas los instrumentos de selección en conjunto.

Sin embargo aunque todos los instrumentos de selección son indispensables, cabe señalar que la entrevista y las pruebas psicológicas son los instrumentos de selección más importantes, ya que con ellos obtenemos la mayor información posible acerca del candidato, ocupando los demás instrumentos como complemento

La entrevista y las pruebas psicológicas son el instrumento que van a valorar las habilidades y potencialidades del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo, además gracias a estos instrumentos se realiza una selección eficaz contando con los elementos adecuados que ayudan a realizar la mejor decisión tratando de que exista la mayor relación posible entre el candidato y el puesto, para que éste desempeñe el trabajo de forma productiva y satisfactoria.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Tanto las pruebas psicológicas como la entrevista proporcionan un amplio conjunto de información sobre el candidato, además estas técnicas de selección representan el mejor elemento de predicción para un buen desempeño futuro en el cargo.

Por eso los instrumentos más importantes en selección de personal, son las pruebas psicológicas y la entrevista, estos están estructurados de forma que se puede obtener gran cantidad de información necesaria y específica acerca de elementos que requerimos acerca de una persona, además de ser eficientes en cuanto a su contenido y facilidad para administrarlos. Son los instrumentos claves en selección de personal.

Pero también no podemos dejar de lado, que en la actualidad, se están utilizando otros métodos de selección más sofisticados, como son las competencias, las cuales demandan más conocimientos por parte de los candidatos, volviéndolos personas multifuncionales, al exigirles mayor conocimientos de todas las áreas, es por eso, que el psicólogo no puede dejar de lado algunas cuestiones administrativas, que aunque a el no le competen, le van a ayudar a tener más competencias ante los demás candidatos.

Lo ideal sería, que cada profesionalista se dedicara a su área, sin embargo, ya en la práctica no es sí, todos los que se dedican a Recursos Humanos deben de tener conocimientos de todas las funciones, incluso los administradores realizan trabajos del psicólogo, por eso aquel egresado de la carrera de psicología, que quiera trabajar en esta área debe de tomar esto en cuenta.

Sin embargo, el psicólogo todavía puede hacer mucho por la psicología industrial, ya que en el ámbito laboral, esta descuidado mucho el factor humano en las empresas, tratando a los empleados como maquinas que tienen que rendir al100%. y no recibiendo ningún incentivo por parte del patrón, al contrario, recibe poco salario y mano dura, esto es parte de lo que ocasiona una rotación de

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

personal, sobre todo en el área operativa. Y aquí es donde se podría cuestionar un poco al proceso de reclutamiento y selección, ya que se puede contar con instrumentos de selección sofisticados para poder obtener al personal adecuado, pero si al candidato se le ofrece más posibilidades económicas y de crecimiento en otro lugar, este dejara una vacante, la cual será cubierta, por alguien que a lo mejor no cubra las características del proceso de reclutamiento, pero si cubra con las expectativas económicas y administrativas de la empresa.

Por eso se podría decir, que un proceso de reclutamiento y selección debe de cubrir ciertos pasos y realizarse de cierta manera, pero en la práctica, en muchas ocasiones no se puede cumplir con lo establecido, ya que la entrevista más bien, se debe de adaptar a las circunstancias, como por ejemplo si en un día se entrevistan 30 personas en un lapso de tiempo de 2 ó 3 horas, la entrevista no va a poder estar apegada a los lineamientos de cómo realizarla, y además no se va a poder adaptar a los pasos que debe de seguir, si no, esta se adecuara al espacio, lugar, personas, circunstancias, dejando de lado lo ya establecido.

Al igual con las pruebas psicológicas, tal vez el lugar donde se realice, los medios o la circunstancias, no se adecuen por completo a las expectativas señaladas en los manuales, obteniendo una desviación de los mismos.

Cabe señalar que tanto en los libros de psicología industrial como en las aulas de la carrera de psicología, además de enseñar todo lo referente a la psicología industrial, se debería de tomar en cuenta la problemática del área, y enseñar a los estudiantes a adaptarse a las circunstancias de la empresa, del candidatos y del ambiente.

Por eso es importante agregar en el currículo, una práctica en Iztacala de psicología industrial además de las otras prácticas de educativa, clínica o social.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

También ayudaría mucho a futuros profesionistas que se diera una materia de psicología industrial como tal, al igual que la materia de psicología clínica o psicología social, ya que muchos de los estudiantes, o por no decir la mayoría se integran a este campo laboral, y sería importante que se tuviera un mayor conocimiento del mismo.

Sin embargo, cabe señalar que sería también importante prevenir al estudiante de todos los desvíos y anomalías que existen en la industria, sobre todo en el área de reclutamiento y selección, ya que al utilizar los instrumentos existe muchas imperfecciones sobre todo con las pruebas psicológicas, pretendiendo prefijar baterías específicas. Y no tomando en cuenta que el tipo y la importancia de las características a medir, varían de acuerdo con las diversas exigencias de las múltiples profesiones y tareas. Por eso, para cada puesto y persona existe una prueba diferente, y el psicólogo encargado de esta área, debe de manejar diferentes pruebas a la perfección y no únicamente las más comerciales o las más reconocidas.

Muchas pruebas no son utilizadas de la manera adecuada, además las universalizan volviéndolas obsoletas, al utilizarlas para todos los candidatos y para todos los puestos en general, por eso, más bien las pruebas al igual que la entrevista, se deben de adecuar a cada puesto al igual que a cada candidato en particular.

Concluyendo con lo anterior, que los instrumentos de selección son importantes para realizar una adecuada selección de personal, no olvidando que ninguno es más importante, más bien hay que utilizarlos en conjunto, ya que entre más información se tenga del candidato, se ara una mejor selección del mismo. Además es importante volver a señalar, que el proceso y los instrumentos de selección se deben de adecuar al puesto y al candidato. Obteniendo el mejor elemento que cumpla las expectativas requeridas para ocupar determinado puesto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Tratando de utilizar adecuadamente cada uno de los instrumentos de selección, la empresa obtendrá mayores beneficios, tanto económicos como productivos, esperando que todos sus empleados tengan y trabajen a gusto y en el puesto que se apegue más a sus características y a sus expectativas. Invirtiendo más en el proceso de selección, se ahorrara a la larga, en otros procesos como la capacitación, contratos (papelería en general), reclutamiento, gastos médicos, etc y a demás se obtendrá menor rotación de personal y mejores candidatos que cumplan con las expectativas de la empresa. Y lo más seguro es que la empresa también cumpla con las expectativas de los candidatos. Logrando un proceso multidimensional que cuente con los requerimientos esperados por las dos partes y que cumpla con las metas propuestas y planteadas se llegara a un fin común y único, que es sobresalir y ser la mejor empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo A. y López A. (1992). *Entrevista de selección*. El proceso de la entrevista, conceptos y métodos. México: limusa, 159-176.
- Alken L. (1996). *Evaluación psicológica en escenarios aplicados*. Test psicológicos y evaluación. México: Prentice Hall, 344-370.
- Anastasi A. (1974). *Naturaleza y empleo de los test psicológicos*. Tests psicológicos. Madrid: Aguilar, 21- 31, 438-447.
- Anastasi A. y Urbina S (1998). *Principales contextos del uso actual de las pruebas*. Test psicológicos. México: Prentice Hall, 491-510.
- Ansorena A (1996) *Introducción al método situacional de evaluación de los candidatos de selección* En 15 pasos para la Selección de Personal con éxito (95-104). Barcelona España: Pados.
- \_\_\_\_\_ (1996) *Aplicación de pruebas psicológicas individuales y grupales*. En 15 pasos para la Selección de Personal con éxito (120-121). Barcelona España Pados
- \_\_\_\_\_ (1996) *Aplicación de pruebas de conocimientos técnicos y pruebas situacionales* En 15 pasos para la Selección de Personal con éxito (122- 135). Barcelona España Pados.
- Arias F (1994) *Reclutamiento y Selección de Personal*. En administración de recursos humanos (256-275) México. Trillas.
- \_\_\_\_\_ (1994) *las pruebas psicológicas*. En administración de recursos humanos (423-438) México Trillas
- Arias F. y Heredia V (1999). *Reclutamiento y Selección*. Administración de recursos humanos México Trillas, 427-483.
- Ballesteros A (1994) *Fundamentos psicométricos de la evaluación conductual*. Evaluación conductual Madrid Pirámide, 161- 196.
- Blanco C. (1993). *el periodo de pruebas como etapa final de la selección*. Cómo seleccionar nuestro personal. México Limusa, 47-59.
- Blum L y Milton (1992). *las pruebas psicológicas en la industria*. Psicología Industrial. sus fundamentos teóricos y sociales. México: Trillas, 128-163.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Blum L. y Naylor C. (1985). *Introducción. Psicología Industrial, sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas, 13-39.
- Bound G. y Woods J. (1999). *Selección de nuevos empleados. Supervisión*. México: Internacional Thomson, 286- 312.
- Breakwell G. (1996). *La entrevista de selección: cara a cara. Cómo realizar entrevistas con éxito*. Barcelona: Gestión 2000, 35-63 y 74-76.
- Chiavenato I. (1993). *Selección de Personal. Iniciación a la administración de personal*. México: McGraw-Hill, 31-46.
- Chiavenato I. (1999) *Selección de Personal. Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill, 248- 275.
- Colom R., Espinosa J. y Quiroga M. (1996). *Diferencias individuales en selección de recursos humanos*. La práctica de la Psicología diferencial, en la industria y organizaciones. Madrid: Pirámide, 23- 81.
- Dunnette M y Kirchner W. (1986) *Introducción y perspectiva. Psicología Industrial*. México: Trillas, 15-25.
- Faverce J. (1983) *El marco del examen. El examen del personal y el empleo de tests*. Barcelona: Herder, 18-31.
- Fernández R. (1998). *Evaluación de características de la personalidad. Introducción a la evaluación psicológica*. Madrid: Pirámide. Tomo II, 17-57.
- Fleishman E y Bass A (1979). *Guía para utilizar pruebas psicológicas*. En Estudios de Psicología Industrial y del personal (118-127) . México: Trillas. 118-127
- \_\_\_\_\_ (1979). *Investigaciones sobre las entrevistas de selección*. En Estudios de Psicología Industrial y del personal (101-109) . México: Trillas
- Fletcher S (1992). *Propósitos y usos de la evaluación basada en la competitividad*. Técnicas para evaluar, con base en la capacidad individual. Colombia: Legis, 50-53
- García M., Hierro E y Jiménez J. (1997). *Técnicas de análisis de candidaturas. Selección de Personal. Sistema integrado*. Madrid: ESIC, 153-163.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Garfield, S. (1979). *Evaluación de la personalidad*. Psicología clínica. México: Manual Moderno, 136- 161.
- Garrido E. y Vega M. (1998). *Proceso de incorporación de nuevos empleados*. Psicología de las organizaciones. Salamanca España: Amarú, 33-53.
- Grados J. (1988). *Integración de baterías psicológicas*. Inducción, reclutamiento y selección. México: Manual Moderno, 184- 189, 246-249.
- Kopelman R. (1996). *selección, efecto sobre la productividad*. Administración de la productividad en las organizaciones. México: McGraw-Hill, 91-109.
- Levy-Leboyer C. (1992). *Pruebas profesionales y test de situación*. Evaluación del personal. Los métodos a elegir. Madrid: Díaz de Santos, 145-163.
- Lovart P. (1996). *Selección*. Gestión de los recursos humanos. Barcelona: Gestión 2000, 135-161.
- Martínez A. (1996). *Análisis Convencional de los elementos o Items del Test*. En psicometría: teoría de los test psicológicos y educativos. México. 541-571.
- \_\_\_\_\_ (1996). *La validez de los tests*. En psicometría: teoría de los test psicológicos y educativos. México. 329- 355.
- Orozco R. (1980). *El análisis del trabajo; Descripción de puesto*. Proceso práctico de reclutamiento y Selección de Personal. México: Coparmes, 38- 61.
- Resnik P. (1993). *Selección, formación y dirección de personal*. Como dirigir una pequeña empresa. México: McGraw-Hill, 75-93.
- Richino S. (1996). *El proceso de evaluación psicológica. Comprensión e integración de datos*. Selección de Personal. México: Piados, 104- 110.
- Rivera R. (1992). *Antecedentes y fundamentos*. En estructura y elaboración de pruebas para Selección de Personal (13-25). México: Limusa.
- \_\_\_\_\_ (1992). *La estructura de los exámenes de admisión*. En estructura y elaboración de pruebas para Selección de Personal (75-83). México: Limusa
- Sánchez J. (1993) *Selección.. La incorporación a la empresa*. Selección de Personal. Salamanca: amarú. 82-123

- Schultz D. (1991). *Principios, prácticas y problema*. En psicología Industrial (3-28). México: Mcgraw-Hill.
- \_\_\_\_\_ (1991). *Delección de empleados 1: principios y técnicas*. En psicología Industrial (59-110). México: Mcgraw-Hill.
- \_\_\_\_\_ (1991). *Selección de Personal 2: test psicológico*. En psicología Industrial (111-144). México: Mcgraw-Hill.
- Sherman A., Bohlander G. y Snell S. (1999). *Selección*. Administración de recursos humanos. México: Thomson, 138- 151.
- Siegel L. (1972). *Las Pruebas Estandarizadas*. Psicología Industrial. México: Continental, 155- 177.
- Stanton E. (1990). *Etapa 3-preselección de los aspirantes*. Sistemas efectivos de solicitud y Selección de Personal. México: Limusa, 75-99.
- Swan W. (1991). *El proceso de selección del personal adecuado*. Cómo escoger el personal adecuado. Colombia: Norma, 1-19.
- Werther W. (1992). *Selección de Personal* Administración de recursos humanos. México. McGraw-Hill, 105-125
- Werther W. y Davis K (2000). *Selección de Personal*. Administración de personal y recursos humanos. México: Mc Graw Hill, 186- 191.
- Zepeda F. (1999). *Atracción del personal hacia la empresa*. Psicología Organizacional. México: Pearson, 163-199.

# anexos

ANEXO I  
REQUISICIÓN DE PERSONAL

Empresa _____		Número _____	
Departamento _____	Sección _____		
Fecha recibido _____	Fecha en la que se requiere el candidato _____		
Puesto solicitado _____	Para que desempeñe _____		
El puesto es:			
Nuevo ( )	Confianza ( )	Permanente ( )	
Reemplazo ( )	Sindicalizado ( )	T. Determinado ( )	
Horario _____	Sueldo \$ _____		
Edad: Min: _____	Max: _____	Sexo: _____	
Nivel educativo _____	Estado civil _____		
Requisitos del puesto _____			
Aptitudes específicas _____			
Experiencia en _____			
Tiempo: _____			
_____ Solicitante		_____ Jefe inmediato	

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 2

PRESOLICITUD DE EMPLEO

Candidato			Fecha: _____
Apellido paterno		Apellido materno	Nombre (s)
Dirección			
Calle	Número	Colonia	
Municipio/ Delegación		Estado	C.P.
Teléfono	Casa: _____	RFC: _____	
	Oficina: _____		
Edad: _____	Sexo: _____	Estado civil: _____	
Esecolaridad			Certificado
Primaria	Escuela	_____	_____
Secundaria	_____	_____	_____
Preparatoria	_____	_____	_____
Carrera técnica	_____	_____	_____
Licenciatura	_____	_____	_____
Maestría o doctorado	_____	_____	_____
Otros estudios	_____	_____	_____
Otros conocimientos o habilidades: _____			
Experiencia laboral			
Institución	_____	Puesto:	_____
Periodo	_____	Actividades realizadas	_____
Institución	_____	Puesto:	_____
Periodo	_____	Actividades realizadas	_____
Puesto deseado		Salario solicitado \$ _____	

**TESIS CON  
FALLA DE URGEN**

## ANEXO 3

### SOLICITUD DE EMPLEO

Fecha	Puesto solicitado	Salario mensual deseado \$			
<b>DATOS PERSONALES</b>					
Apellido paterno		Apellido materno		Nombre (s)	
Edad					
Domicilio	Calle	Número	Colonia	Municipio/ Delegación	
Estado	C.P.	Teléfono		Sexo	Estado civil
Fecha de nacimiento		Nacionalidad		Estatura	Peso
Vive con: <span style="float: right;">Personas que dependen de usted</span>					
<b>HABITOS PERSONALES Y ESTADO DE SALUD</b>					
Estado de salud actual		Padece alguna enfermedad crónica		¿Cuál?	
¿Esta embarazada?		¿practica algún deporte?		¿Cuál?	
¿pertenece a algún club deportivo?		¿Cuál es su pasatiempo favorito?			
¿Cuál es su meta a corto plazo?					
¿Cuál es su meta a largo plazo?					
<b>DOCUMENTACIÓN</b>					
Reg. Fed. De Contribuyente	Afilación al seguro Social.		Cartilla Servicio Militar		Pasaporte
Licencia de manejo		Credencial de Elector		CURP	AFORE
<b>ESCOLARIDAD</b>					
Nombre de la escuela		Domicilio	No. De años	Desde	Hasta
Título recibido					
Primaria					
Secundaria					
Preparatoria o vocacional					
carrera técnica u otros					
Licenciatura					
Maestría o doctorado					
Otros conocimientos y habilidades que posee (idiomas, computación, especializaciones, entrenamientos, máquinas, etc.)					
<b>INFORMACIÓN FAMILIAR</b>					
Parentesco	Nombre		Domicilio		ocupacion y edad
Padre					
Madre					
Esposa (o)					
Hermanos					

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN



Hijos

**EXPERIENCIA LABORAL**

Empleo actual o más reciente  
 Nombre de la empresa o patrón ..... Teléfono .....  
 Dirección .....  
 Tiempo que prestó sus servicios ..... Ingreso ..... Separación .....  
 Puesto que ocupó ..... Sueldo inicial \$ ..... Sueldo final .....  
 Nombre y puesto de su jefe inmediato .....  
 Motivo de la separación .....  
 Principales logros .....

Empleos anteriores, comenzando por los más recientes  
 Nombre de la empresa o patrón ..... Teléfono .....  
 Dirección .....  
 Tiempo que prestó sus servicios ..... Ingreso ..... Separación .....  
 Puesto que ocupó ..... Sueldo inicial \$ ..... Sueldo final .....  
 Nombre y puesto de su jefe inmediato .....  
 Motivo de la separación .....  
 Principales logros .....

Nombre de la empresa o patrón ..... Teléfono .....  
 Dirección .....  
 Tiempo que prestó sus servicios ..... Ingreso ..... Separación .....  
 Puesto que ocupó ..... Sueldo inicial \$ ..... Sueldo final .....  
 Nombre y puesto de su jefe inmediato .....  
 Motivo de la separación .....  
 Principales logros .....

Nombre de la empresa o patrón ..... Teléfono .....  
 Dirección .....  
 Tiempo que prestó sus servicios ..... Ingreso ..... Separación .....  
 Puesto que ocupó ..... Sueldo inicial \$ ..... Sueldo final .....  
 Nombre y puesto de su jefe inmediato .....  
 Motivo de la separación .....  
 Principales logros .....

**REFERENCIAS PERSONALES**

Nombre ..... Domicilio ..... Ocupación ..... Teléfono ..... Tiempo de conocerlo .....

**INFORMACION GENERAL**

¿ Como se enteró de la vacante? .....  
 ¿ Tiene familiares en esta empresa? Anote su nombre .....  
 Restricción en el horario ..... ¿ Puede viajar? ..... ¿ Esta dispuesto a cambiar su lugar de residencia? .....  
 ¿ Tiene seguro de vida? ..... ¿ Ha estado afiliado a algún sindicato? .....  
 Fecha en que puede presentarse a trabajar .....

**INFORMACION ECONOMICA**

¿ Tiene otros ingresos? ..... ¿ Cuáles? ..... ¿ Cuanto gana? \$ .....  
 ¿ Cuántas personas más aportan al ingreso de la casa? ..... ¿ Vive en casa propia? .....  
 ¿ Paga renta? ..... ¿ Cuánto? ..... ¿ Tiene automóvil? ..... Otros bienes .....

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

¿Cuáles? .....	¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales? \$ .....
----- Firma del solicitante -----	

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN