



*UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO*

*FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA*

---

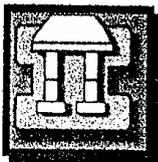
*PROPUESTA CRÍTICA PARA LA  
INTEGRACIÓN DE UNA BATERÍA DE  
PRUEBAS PSICOLÓGICAS PARA LA  
SELECCIÓN DE PERSONAL.*

**T E S I S**

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

Asesores:

Lic. Maria Luisa Tavera Rodríguez  
Lic. Francisco Javier Rodríguez García  
Lic. José Esteban Vaquero Cázares



TLALNEPANTLA, EDO. DE MÉXICO

2006.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## ÍNDICE

	PÁGINA
Resumen.	
Introducción.	1
Capítulo 1.- Inserción de la psicología industrial en el proceso de selección de personal.	7
1.1 Surgimiento de la psicología industrial y consolidación de la psicología organizacional.	14
Capítulo 2.- El análisis de puestos.	25
2.1.- Análisis de puestos tradicional.	25
2.2.- El perfil de alto desempeño.	36
2.3.- Perfil del puesto o profesiograma.	38
Capítulo 3.- Procedimientos para la selección de personal.	42
3.1 Fuentes de reclutamiento.	44
3.2 Proceso de selección.	52
3.2.1 La entrevista	55
3.2.2 Evaluación psicológica.	64
3.2.3 Examen médico.	75
3.2.4 Informe.	75
3.3 La selección de personal en México.	81
Capítulo 4.- Pruebas psicológicas aplicadas a la selección de personal.	85

ÍNDICE

---

---

Capítulo 5.- Propuesta crítica para la integración de la batería de pruebas. 99

CONCLUSIONES. 109

REFERENCIAS.

ANEXOS.

### **RESUMEN.**

Se propone la integración de una batería de pruebas psicológicas para la selección de personal de mandos intermedios. Considerando que la selección de personal es un proceso integral que involucra la entrevista, la aplicación de pruebas psicológicas, aplicación de exámenes médicos y la entrega del reporte final. Inicia cuando ya se ha elaborado el perfil del puesto que se va a cubrir y cuando ya se han reclutado algunos solicitantes. La selección de las pruebas que integran la batería se hace de manera crítica; es decir, se seleccionan de acuerdo al cumplimiento de ciertos requisitos como son: estandarización, objetividad, confiabilidad y validez. Llegando a la conclusión de que los resultados de una prueba no determinan nada por sí solos, tienen que compararse con la información obtenida durante todo el proceso; por lo tanto, tiene que ponerse mayor énfasis en la aplicación de la entrevista, ya que ésta ayudará a recabar la mayor información sobre el candidato.

## INTRODUCCIÓN.

La psicología se identifica, por utilizar una definición tópica y ampliamente aceptada, como el estudio científico de la conducta. Se considera como ciencia porque los psicólogos utilizan los métodos rigurosos que se emplean en la investigación científica de otras áreas del conocimiento reconocidas por la comunidad de la ciencia. El campo de la psicología es tan amplio y tan complejo que se estudian tanto problemas de índole básicamente biológica o de carácter esencialmente social. En este campo trabajan un gran número de profesionales con intereses y orientaciones muy diversas bajo un denominador común: crear un mayor bienestar y calidad de vida.

Se observa que en todas las épocas se ha notado un evidente interés por medir atributos humanos. En el siglo XIX es cuando se comienzan a encarar sistemáticamente los problemas de la medición psicológica; este campo se alimentó de dos influencias principales. En primer lugar aprovechó muchos de los conceptos e instrumentos que se habían aplicado con éxito en la física, la química y la astronomía. En este período nació la *psicofísica*: el estudio preciso y cuantitativo de cómo se forman los juicios humanos. En el desarrollo de los métodos de medición psicológica, la tradición clínica surgida de la medicina, la psiquiatría y la investigación social configuró la segunda influencia principal.

En estas actividades se sintió la urgente necesidad de métodos que midieran la estabilidad emocional y la inteligencia. Lo cual generó la creación de los tests psicológicos. La función básica de los *test* psicológicos consiste en medir las diferencias entre los individuos o entre las reacciones del mismo individuo en distintas ocasiones (Anastasi, 1977).

La inclusión de los tests en psicología diferencial se da como medio de reunión de datos y comparación; por ejemplo, los estudios sobre la naturaleza y el grado de las diferencias individuales, la identificación de los rasgos psicológicos, la medida de las diferencias de

## INTRODUCCIÓN

---

---

grupo y la investigación de los factores biológicos y culturales asociados con diferencias en la conducta. La extensión de la aplicación de los tests psicométricos se da en todas las áreas de la psicología. La incursión en el campo industrial se da con la finalidad de seleccionar los candidatos que cuenten con las habilidades necesarias para la realización de una tarea específica.

En la actualidad en la American Psychology Association (APA) se encuentra que de acuerdo a los intereses de los profesionales dentro de la psicología, ésta cuenta con cuarenta y dos divisiones existentes. La Psicología del Trabajo y de las Organizaciones está representada por la División 14, denominada “The Society for Industrial-Organizational Psychology” (Rodríguez, 1999).

Este campo en específico ha sufrido transformaciones de su denominación, primeramente conocido como psicología industrial evoluciona a psicología de las organizaciones, debido a su propio campo de aplicación.

Durante los primeros treinta años del siglo XX se comienzan a plantear interrogantes en torno a las relaciones en la industria; el acento estuvo en el puesto, a través de un lento proceso que encuentra sus raíces en la Primera Guerra Mundial y su punto de franca reflexión alrededor de la Segunda Guerra Mundial, cuando comienza a desplazarse el enfoque hacía el hombre. Aproximadamente en la década de los '50, se observa una gran preocupación por el instrumento, por la herramienta y la tecnología en general; el proceso transita desde lo manifiesto y externo, la tarea y el producto esperado, pasando por el hombre, sus procesos internos, sus necesidades, sus relaciones con otros y sus posibilidades con la herramienta. La preocupación inicial se concentró en el análisis del puesto, se desplazó luego al análisis del hombre y su contexto. En el periodo de 1970-1990, el acento se desplaza nuevamente, y se centra en lo ambiental. Se considera el escenario y comienzan a ponerse en juego los criterios sistémicos a fin de comprender la problemática ambiental; al considerar el escenario, es decir, el contexto dentro del cual el hombre se vincula a la

## INTRODUCCIÓN

---

---

tarea, la produce y a partir de dicha interacción, crece, surge el concepto de cultura, concebida como la forma en que se produce la relación entre las partes, dentro de un sistema de valores y creencias subyacentes (Richino, 2000).

Por tanto, una organización está integrada por varios miembros; dentro de la cual existe la división del trabajo; es decir, todas las tareas a realizar están clasificadas en diversos departamentos y fraccionadas en diversas operaciones o puestos. Cada uno de éstos requiere conocimientos, habilidades, experiencias, intereses vocacionales, etc. (recursos humanos) diferentes. Aquí se plantea un problema de bastante consideración: cada persona debe realizar un trabajo acorde con sus habilidades, intereses, inclinaciones, etc. (Arias y Heredia, 1999).

La psicología de las organizaciones se ha preocupado por estudiar la correspondencia entre satisfacción y niveles de eficiencia, la influencia de los factores de tipo ambiental y la tecnología del trabajo en la calidad de vida laboral, además de los factores motivacionales que aumentan la voluntad y la habilidad humana. Con este fin, el psicólogo desarrolla e implementa instrumentos de selección de personal por medio de los cuales, identifica habilidades, intereses, y rasgos de la personalidad del solicitante, con el objetivo de determinar su ubicación dentro de la empresa para el aprovechamiento óptimo del recurso humano. Así mismo, plantea programas y maneja diferentes técnicas que tienen la finalidad de modificar actitudes, predecir el rendimiento, evaluar objetivamente el progreso, incrementar la producción, la eficiencia y la satisfacción en el trabajo (Hernández, 2002).

El alto desarrollo tecnológico de la década de los '90, la era del conocimiento y la información, genera una producción de bienes y servicios muy superior al de épocas precedentes; lo cual requiere de una búsqueda de habilidad e inteligencia proporcionalmente mayores al requerido en otras épocas; por la tanto en esta era, el acento está puesto en las habilidades humanas. Es muy importante para las organizaciones que sus miembros desempeñen el trabajo para el cual tienen más aptitudes. Así, se incrementará la

## INTRODUCCIÓN

---

---

productividad y la satisfacción psicológica del individuo. Un plan de selección va a ser un éxito, si tiene como resultado la elección y colocación de individuos que cumplan eficazmente en el desempeño de un trabajo. Lo cual consiste, en primer lugar, conocer la clase de características humanas que se necesitan para desarrollar con éxito el trabajo; en segundo lugar, la aplicación de tests para medir dichas características en los individuos.

Por lo tanto el presente trabajo tiene el objetivo de hacer una propuesta crítica para la integración de una batería de pruebas psicológicas para la selección de personal para mandos intermedios; la importancia de dicho trabajo radica en que existen un sin fin de pruebas psicométricas creadas y desarrolladas en otros países, pero que no son válidas para las poblaciones mexicanas. Otra ventaja está en el hecho de que en la realización e integración crítica se espera proponer alternativas más acordes a la realidad nacional. En la medida en que las empresas se incorporan al planteamiento mundial de trabajar sus formas de contratación también se han ido “globalizando” dejando fuera la cultura e idiosincrasia de sus trabajadores. Este intento trata de rescatar lo anterior y de optimizar el trabajo que los psicólogos desarrollan en las organizaciones.

Siendo la selección de personal un proceso integral que involucra otras actividades que van desde la manera en la que se recluta a diversos candidatos hasta la entrega del informe de los posibles solicitantes a ocupar el cargo. Este proceso se puede llevar a cabo por otras disciplinas como lo es la administrativa; la importancia de que lo realice un psicólogo radica en la preparación profesional para la aplicación de las distintas técnicas como son la entrevista y las pruebas psicológicas, sobre todo en la habilidad para alcanzar la objetividad al valorar la información realizada, disminuyendo prejuicios; sobre todo en el análisis del contacto interpersonal con el solicitante y la forma de reacción de éste en las diferentes etapas del proceso.

Por consiguiente, se hace una revisión teórica para cubrir dicho objetivo la cual que da conformada de la siguiente manera: en el primer capítulo se presenta una exploración

## INTRODUCCIÓN

---

---

histórica de la psicología como ciencia; así como de la manera en la que se consolida y evoluciona la psicología industrial a organizacional. Resaltando aspectos que sirven como base para la creación de esta especialidad.

En el segundo capítulo se presenta la manera en la que se elabora el análisis de puestos, que a su vez da pauta para la creación del perfil de puestos o profesigramas; siendo este último el que se toma como base para la selección de personal.

El tercer apartado es un capítulo extenso que abarca el gran proceso de selección, incluyendo el reclutamiento, la preselección, entrevistas preliminares, la aplicación de las pruebas psicológicas, la entrevista a profundidad, examen médico y la entrega del informe final. Dando una revisión de lo que ha sido la selección de personal en México. En donde el empleo de los tests dentro de la selección y clasificación de personal en la organización, se realiza en asuntos tales como la contratación, asignación de empleo, traslado o ascenso. Remarcando que, desde luego el empleo eficaz de los tests dentro de estas situaciones se requiere generalmente que aparezcan como pieza coadyudante adjunta de una experta entrevista, de forma que las puntuaciones de los tests puedan interpretarse adecuadamente a la luz de otra información concerniente al individuo.

En consecuencia, en el cuarto capítulo se exponen las pruebas comúnmente empleadas en la evaluación psicológica dentro del proceso de selección y los requisitos que éstas deben cubrir para su uso correcto.

Tomando en cuenta los aspectos y requerimientos que deben poseer las pruebas; en el quinto capítulo se propone la integración de la batería de pruebas psicológicas para mandos intermedios.

Llegando así a la conclusión, que para integrar una batería de pruebas debe fijarse primero el objetivo, basándose en el perfil descrito anteriormente tomando en cuenta el mando en

## INTRODUCCIÓN

---

---

que va a aplicar, los recursos económicos, el tiempo y el número de personal al que se le aplicará. Además las pruebas deben estar estandarizadas, validadas, confiabilizadas y contener resultados uniformes es decir, que no puedan ser variados

Los resultados de los test no determinan nada por si solos; la información que se obtiene de su aplicación deben ser considerada a partir de otra información, como lo es la entrevista; siendo ésta la herramienta en la que el psicólogo tiene que desarrollar sus habilidades profesionales y recabar mayor información sobre el solicitante de la manera en la que se pueda predecir el desempeño del candidato en el puesto.

*CAPÍTULO 1*

**INSERCIÓN DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL EN EL  
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

La psicología como disciplina tiene gran relevancia, es una ciencia que se encarga del estudio de la conducta tanto de los seres humanos como de los organismos; se sujeta a realizar observaciones, conducir estudios sobre los problemas y eventos inherentes a su campo de investigación y también aporta conocimientos para la construcción de diferentes marcos teóricos y conceptuales. A lo largo del tiempo ha sufrido diversos cambios sobre todo en cuanto a su objeto de estudio.

Siendo su campo tan amplio y tan complejo que se pueden encontrar problemas de índole biológicos o de carácter esencialmente social. En este extenso campo trabajan un gran número de profesionales con intereses y orientaciones muy diversas, con un mismo fin: crear un mayor bienestar y calidad de vida (Rodríguez, 1999).

Dentro de la psicología existen diversas doctrinas o corrientes las cuales se plantean métodos diferentes según su objeto de estudio. Estos diversos campos se han desarrollado gradualmente y se han distinguido del cuerpo principal en la medida en que se han aparecido conceptos singulares, o métodos particulares (Geldard, 1990).

Sin embargo, cabe mencionar que las divisiones que se han hecho sobre los campos de aplicación son tantas como se ha especializado la actividad del psicólogo, de ahí que se hable de psicología comparada, del desarrollo, anormal, fisiológica, social, educativa, clínica e industrial entre otras. Dentro de las que existen multitud de aportaciones y destacados representantes (Harrsch, 1993).

CAPÍTULO I

---

---

Con el fin de profundizar lo antes expuesto a continuación se dará un breve recorrido por los diferentes campos de la psicología, según definiciones dadas por Geldard (1990) y Harrsch (1993); así el lector podrá conocer las distintas aplicaciones y finalidades de esta disciplina.

La psicología del desarrollo abarca el estudio de los orígenes, del crecimiento, del desarrollo de la conducta a lo largo de la vida. Se interesa en los movimientos y pautas de reacción del neonato y de la organización de la personalidad en la madurez, así como de toda la progresión de la conducta desde la infancia hasta la adolescencia y más allá. En su acepción más amplia, la psicología del desarrollo se ocupa de la génesis y el desenvolvimiento de toda conducta, también se le llama *psicología genética*.

El campo de la psicología anormal interpreta las diferencias como desviaciones respecto de lo normal, como variaciones cuantitativas. La tarea primordial del psicopatólogo consiste en proporcionar una cuenta y razón descriptiva, sistemática, de todas las irregularidades de la conducta, cualquiera que pueda ser su grado de severidad, en clasificarlas y en tratar de explicar cómo aparecieron.

Por su parte, el hincapié principal de la psicología fisiológica se hace en el ambiente interno del individuo, en los sistemas de tejidos orgánicos que constituyen su cuerpo. Las funciones que son medidas por el mecanismo neuromuscular, sin embargo, tienen importancia enorme. En México toma fuerza en los años sesenta con las investigaciones sobre neuropsicología, y con el análisis conductual aplicado, conocido bajo el rubro de modificación de la conducta. Este campo se amplió con los estudios sobre conducta animal, que el psicólogo lleva a cabo con el objeto de comprender la conducta humana semejante.

En lo que se refiere a la psicología social, se encuentra que se basa en la influencia del ambiente externo y contextual en el establecimiento de actitudes, intereses y opiniones de

## CAPÍTULO I

---

---

los individuos, y generalmente determina, en un grado que no se pueden predecir, los hábitos y motivos sociales que entrarán en acción cuando así lo pida una nueva situación.

La psicología de la educación en su mayor parte, toma los conceptos de la psicología general aplicada a los problemas de la educación; como tal tiende a subrayar el tema central del aprendizaje y a buscar las maneras de crear las condiciones necesarias para la adquisición eficiente del conocimiento.

La psicología clínica es primordialmente tecnológica y práctica con sus fines y métodos; como principal tarea tiene el idear técnicas que llevarán a cabo, satisfactoriamente, un ajuste o reajuste del individuo a su medio.

En cuanto a la psicología comparada o experimental, se encuentra que tiene como objetivo la investigación de semejanzas y diferencias de la conducta entre especies. Al parecer los métodos para la investigación de la conducta en la primera década del siglo XX, hubo una predilección tajante por la objetividad, la descripción, el control riguroso de las condiciones experimentales, y se observó de la misma manera una insistencia en la cuidadosa medición de la conducta; que a su vez da pauta para la aplicación de la psicología dentro de la industria.

En conclusión, cada corriente psicológica ha adoptado cierta metodología para su campo de investigación, pero todas coinciden en estudiar y hacer descripciones del comportamiento o conducta de los individuos.

Los campos de aplicación de la psicología se superponen unos con otros. Tan es así, que podría cuestionarse entonces, qué sería del psicólogo que usara el método experimental sin conocer las necesidades de la población a la que se somete su investigación; del psicólogo escolar que pierda de vista el enfoque clínico para un diagnóstico diferencial, cuando detecta un problema de aprendizaje; del psicólogo clínico que desconociera el entorno

familiar y social de un paciente; o bien del psicólogo industrial que no detectara la patología de un empleado (Harrsch,1979; en Harrsch, 1993).

Por último, lo que respecta a la psicología organizacional se hará una revisión histórica más detallada, siendo que este campo es el punto de partida para el desarrollo del presente trabajo.

Como se ha visto, el campo de la psicología no se centra en un área en específico; cada una de estas áreas se ha encargado de desarrollar un método propio para su campo de estudio y aplicación. Ahora bien a lo largo de la historia se dio un progresivo vaivén de los métodos de investigación en el campo psicológico, desde la observación y experimentación fisiológica, hacia posiciones más especulativas, aunque no exentas de observaciones cuidadosas. En algún período se dio predominio de los métodos introspectivos, para los cuales la verdad del auténtico ser del hombre no se encuentra fuera de él, sino en su interior, por ello la única posibilidad de llegar al centro de la verdad es analizar el psiquismo del hombre mediante la introspección. A su vez el empirismo británico parte con la base metodológica de su escuela, con la idea de que la explicación del conocimiento se debe realizar a través del estudio de los vehículos que conducen desde el mundo de los objetos reales al mundo de los objetos percibidos. Siguiendo con estos mismos planteamientos, los psicólogos asociacionistas intentaron examinar las leyes por las cuales se produce la asociación de ideas, culminando este proceso en la química mental (García y cols., 1997).

En lo que corresponde a la fenomenología, ésta utiliza la reducción fenomenológica, de modo que todo lo dado se transforma en un fenómeno, es decir, es un objeto tal como se presenta a la representación mental. El existencialismo estudia la conciencia inmersa en su medio ambiente, el “Dasein”. El positivismo y el empirismo lógico solamente admiten como métodos de investigación la observación y la experimentación; además, las leyes y

las teorías deben ser formuladas de tal manera que sean susceptibles de verificación o rechazo (García y cols., 1997).

Se encuentra que esta última posición filosófica; es decir, el positivismo y el empirismo lógico juegan un papel muy importante en la definición de la psicología como ciencia y en su aplicación metodológica; ya que parte de la idea de que todo objeto de estudio debe ser observable, cuantificable y comprobable.

Siendo así que se hará una revisión de la definición de la psicología como ciencia, y la posición de algunos autores en cuanto a las bases teóricas y aplicación de la psicología. Del mismo modo se revisará como surge la especialidad de la psicología industrial, así como el desarrollo de la psicología organizacional.

Blum y Naylor (1985) mencionan que la psicología se encarga del estudio de la especie humana mediante la utilización de la metodología científica, empleando el método experimental (observación en condiciones controladas) para la recopilación de datos. La cual se vale de otros métodos, como son el estudio de casos y el estudio longitudinal del desarrollo; aceptando de igual manera la introspección (el informe de un sujeto que describe sus procesos mentales) como fuente de datos.

Harrsch (1993) indica que la psicología es la ciencia que estudia el comportamiento humano en sus diversas expresiones y contextos por medio de métodos sistemáticos de análisis. El método científico permite estudiar y explicar fenómenos mediante teorías y leyes (generales y específicas). El comportamiento es considerado como una estructura compleja de respuestas de los individuos ante el medio social, en función de hechos históricos y presentes.

Por otra parte, Granados y Rodríguez (2001), mencionan que la psicología no es una ciencia fundamentada en el sentido común, sino más bien sobre bases científicas, teniendo

CAPÍTULO I

---

---

como objeto de estudio la conducta y como principal ámbito todo lo concerniente al humano y sus interacciones. Dentro de esta disciplina se encuentra que no todos los científicos coinciden en sus supuestos acerca de las metas y los métodos de estudio empleados. No obstante, es común que los psicólogos se apoyen en el método científico para obtener información acerca de la conducta; siendo así que la psicología se ha desarrollado en varias áreas de investigación y aplicación; teniendo un campo de acción amplio como son la educación, la clínica, la rehabilitación, la experimental, la social, la industrial, entre otras.

En la actualidad se observa que el nombre de psicología industrial ha evolucionado o se ha transformado a lo que es la psicología organizacional; puesto que la primera fija más su atención a lo que es la producción y dentro de ámbito empresarial se encuentra que no siempre se produce, pues existen organizaciones que se encuentran al servicio público y privado.

En lo que respecta a la psicología organizacional, Blum y Naylor (1985), mencionan que ésta se basa en los datos, las generalizaciones y los principios de la psicología, utilizando los métodos establecidos dentro de la disciplina en general; puesto que aplica las técnicas de la psicología al campo industrial y los problemas propios de ella; la psicología industrial formula y modifica procedimientos para satisfacer las condiciones en las empresas, más que en el laboratorio. La psicología industrial es simplemente la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria. Reconociendo que las conclusiones científicas deben ser objetivas y basarse en datos reunidos como resultado de la aplicación de un procedimiento definido.

La psicología organizacional abarca otras estructuras materiales y grupos institucionales donde no puede precisarse la elaboración de un producto físicamente, pero sí su comercialización o el ofrecimiento de otro tipo de servicios. Instituciones tales como

agencias de gobierno, hospitales y clínicas, instituciones educativas, hoteles, teatros e institutos de investigación; así como agencias de publicidad, bancos y empresas de seguros.

Ahora bien, en cuanto a la especialidad del psicólogo en el ámbito industrial se encuentra que los primeros psicólogos industriales se ocupaban de estudiar el comportamiento dentro del marco laboral limitado, pero a partir de que la psicología industrial se empieza a establecer como tal, el campo abarca consultas organizacionales que comprenden diferentes ambientes en los cuales está inmerso el trabajador (Torres, 2002).

La transición entre la denominación de psicología industrial a organizacional no obedece a una reconsideración psicológica sino al cambio de las teorías administrativas y los sistemas de trabajo que indican un ajuste para su nombramiento. De tal manera que la psicología organizacional, como resultado de la circunscripción administrativa y de la demanda del conocimiento especializado por parte de grupos sociales y la delimitación hecha por la propia psicología se define como el área tecnológica de la psicología encargada de operar en el contexto definido como organización (Medina, 2002).

Asimismo, Torres (2002), se refiere a la psicología de las organizaciones como aquella que considera la influencia de factores ambientales, y su modificación para aumentar el rendimiento y satisfacción laboral en el individuo, grupos y empresas.

La diferencia entre psicología general y psicología de las organizaciones radica en el objeto de estudio; ya que la psicología se ocupa del estudio de la conducta individual en general y la psicología de las organizaciones se orienta a una categoría específica de conducta de trabajo, que, en la mayoría de los casos, tiene lugar en el marco de una organización. La actividad desarrollada por los psicólogos del trabajo y de las organizaciones ha de estar orientada, en la medida de lo posible, hacia el bienestar de los individuos y de los grupos que conforman una institución. Por consiguiente, no es sólo la curiosidad científica sobre

un determinado fenómeno lo que la guía; implica asimismo, la delimitación de un contexto determinado, el mundo del trabajo y de las organizaciones (Rodríguez 1999).

A lo cual se puede decir que la psicología organizacional es la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos y administrativos a los problemas relativos a los individuos que laboran en una organización, con el fin de comprender y/o solucionar los problemas que se presentan dentro de las instituciones dedicadas a crear bienes y servicios. Es decir, la psicología organizacional está orientada específicamente en la conducta de los individuos en un ambiente de trabajo.

Por lo tanto, esta área en específico intenta comprender y/o solucionar los problemas que se presentan en las relaciones de los individuos, tanto a nivel personal como social de una organización. La psicología organizacional cubre así, las necesidades existentes dentro de un contexto de trabajo como pueden ser el reclutamiento y selección de personal, capacitación, motivación y cuestiones de liderazgo, entre otras.

### 1.1 Surgimiento de la psicología industrial y consolidación de la psicología organizacional.

En lo que respecta al surgimiento del interés del factor humano en la organización se puede tomar como punto de partida un hecho relevante que se dio en el año de 1750, donde se generó una nueva era en la producción industrial, creándose las primeras empresas industriales, al mismo tiempo nace una clase de productores o trabajadores “los obreros”. En donde la visión que tenían los empresarios acerca de los trabajadores era como un simple servidor de la máquina a la que había sido asignado, sin prestar la más mínima atención a la condición humana (Torres, 2002).

A partir de 1776 con invención de la máquina de vapor por James Watt, (1736-1819) y su posterior aplicación en la producción, una nueva concepción del trabajo vino a modificar

completamente la estructura social y comercial de la época, provocando profundos y rápidos cambios de orden económicos, políticos y sociales, en un lapso de aproximadamente un siglo, fueron mayores que los cambios ocurridos en el milenio anterior. Es el período llamado *revolución industrial*, que se inició en Inglaterra y rápidamente se extendió por todo el mundo civilizado (Chiavenato, 1989).

El hombre fue sustituido por la máquina en aquellas tareas en que se podían automatizar y acelerar por la repetición. Con el incremento de los mercados, como consecuencia de la popularización de los precios las fábricas empezaron a ocupar gran cantidad de personal.

La mecanización del trabajo llevó a la división del mismo y a la simplificación de las operaciones, haciendo que los oficios tradicionales fueran sustituidos por tareas semiautomatizadas y repetitivas, que podían ser ejecutadas con facilidad por personas sin ninguna calificación y con enorme simplicidad del control. La gestión del personal y la coordinación del esfuerzo productivo eran aspectos de poca o ninguna importancia; así, la *revolución industrial*, que provocó una profunda modificación en la estructura empresarial y económica de la época, nunca llegó a influenciar directamente los principios de la administración de las empresas entonces utilizados (Chiavenato, 1989).

Esta forma de producción industrial, extendida en Inglaterra durante el siglo XVIII y respaldada por las teorías económicas de tono progresista de Adam Smith (1723-1790), empieza a ser mirada con escepticismo a comienzos del siglo XIX. La ilusión de soluciones completas a los problemas de la humanidad se debilita. Entre 1820 y 1830 surge la preocupación por las consecuencias sociales de la industrialización. La atención puesta en el producto, se desplaza hacia el contexto social en donde transcurre la acción; se habla de los males que las máquinas imponen a los trabajadores (Richino, 2000).

Es así, que la incursión de la psicología en el campo de la industria, nace de la necesidad del estudio del factor humano dentro del trabajo. En principio lo que se conoce como la

moderna psicología industrial tuvo que esperar hasta que la psicología general llegara a ser una ciencia experimental, suceso que ocurrió en 1870 cuando Wundt fundó el primer laboratorio dedicado al estudio de la conducta humana (Dunette y Kirchner, 1994).

Dos grandes fuerzas fueron las impulsoras de la disciplina, la primera, la naturaleza pragmática de algunas investigaciones psicológicas realizadas por psicólogos e instituciones de prestigio que comenzaron a estudiar los problemas que existían en la vida cotidiana, entre los cuales el contexto de trabajo era esencial; la segunda fuerza se da, ya que algunos científicos como Babbage (1792-1871) e ingenieros industriales, como Metcalfe (1847-1917) o Towne (1844-1924), al querer incrementar los niveles de eficiencia, rediseñaron puestos de trabajo y nuevas herramientas, así como el desarrollo de estrategias de dirección (Medina, 2002). Gilbreth y Taylor son sus dos más grandes representantes, de este último se ahondará más adelante.

Es probable que la psicología industrial se iniciara el 20 de diciembre de 1901, ya que el doctor Walter Dill Scott analizó la probabilidad de aplicar los principios psicológicos al campo de la publicidad, además realizó otra serie de aportaciones al escribir doce artículos de revistas que se combinaron en 1903 en un libro titulado *The Theory of Advertising* (Blum y Naylor, 1985).

Como padre de esta disciplina se encuentra a Hugo Münsterberg quien dio grandes aportes para el desarrollo de la psicología industrial, donde destacan aspectos como el aprendizaje, ajuste de condiciones físicas, economía de movimientos, monotonía, fatiga, la compra y la venta.

Dentro de las aportaciones de los diversos métodos y procedimientos de trabajo con el fin de alcanzar una mayor productividad, Granados y Rodríguez (2001) mencionan a Walter Dill Scott en 1903 con *The Theory of Advertising*, Lilian M. Gilbreth en 1904 con *Estudios de movimientos en el trabajo*, Hugo Münsterberg en 1913 con *Psicología y Eficiencia*

*industrial*, Ordway Tead en 1918 con *Instincts in Industry*, James M. Catell en 1912 con Fundación de Corporación Psicológica, Elton Mayo en 1927 con *Evaluación de actitudes y reacciones psicológicas en el trabajo*, Mary P. Follet en 1930 con *Motivación y Trabajo*, Kurt Lewin en 1939 con *Programa, investigación en acción de niveles de producción*; entre otros.

La dirección o administración científica de la empresa halla su máxima expresión en Estados Unidos a comienzos del siglo XX, a través del ingeniero Frederick Winslow Taylor (1856-1915), el cual niega la existencia de una oposición entre empresarios y trabajadores, pues considera que ambos persiguen los mismos objetivos y que la prosperidad de la empresa no puede subsistir sin ser acompañada por la prosperidad del trabajador, con el fin de elevar el proceso en beneficio para ambas partes, genera una concepción industrial técnico-económica. Encontrando que la motivación del trabajador se basa exclusivamente en el salario (Richino, 2000).

Taylor fundador de la *Administración Científica* nació en Filadelfia, procedía de una familia de cuáqueros de principios rígidos y fue educado dentro de una mentalidad de disciplina, devoción al trabajo y al ahorro. En sus primeros estudios, tuvo contacto directo con los problemas sociales y empresariales derivados de la revolución industrial. Inició su vida profesional como obrero, en 1878 en la Midvale Steel Co., pasando a capataz, supervisor, jefe de taller, a ingeniero en 1885, después de educarse en el Stevens Institute. Esto llevó a Taylor a estudiar el problema de la producción en sus mínimos detalles. Sus investigaciones se dividen en dos períodos (Chiavenato, 1989).

El primer período corresponde a la época de publicación de su libro en 1903, *Shop Management* (Administración de oficinas), donde estudia las técnicas del trabajo de los trabajadores a través del *estudio de tiempos y movimientos* (Motion-time Study).

CAPÍTULO 1

---

---

Un aporte de Taylor fue el enfatizar la necesidad de buscar el desarrollo del empleado por medio del entrenamiento y el salario proporcional, ya que esto podría afectar la productividad. Aún así, muchos trabajadores no simpatizaron con su propuesta, la consideraron una explotación para incrementar la producción en beneficio de los empresarios. Sus aportaciones fueron importantes para la psicología industrial, por el hecho de haber investigado en forma sistemática el trabajo humano con el objeto de mejorar la condición del obrero (Medina, 2002).

Además encontró que muchas veces el personal que laboraba no era el adecuado para desempeñar las tareas requeridas por un determinado puesto dentro la empresa; para elevar el nivel de productividad tomó como base principal la selección y preparación de los trabajadores, con el fin de que cada obrero desempeñara la actividad en la cual tuviera más habilidades evitando pérdidas materiales y mejorando la productividad.

Como resultado de sus investigaciones Taylor planteó tres principios (Medina, 2002):

- . Seleccionar a los hombres más capaces para desempeñar el trabajo, considerando los instrumentos de medición (basándose en las observaciones).
- . Instrucción en los métodos más eficientes y los movimientos económicos que tenían aplicación en el trabajo.
- . Conceder los incentivos y salarios más altos para los mejores trabajadores.

Sin embargo, todavía se tenía el concepto de Hombre-Máquina, debido a la mala interpretación de sus investigaciones, pues se creía que todo se hacía en beneficio de los empresarios.

“La concepción del hombre subyacente a este enfoque es el hombre como máquina, motivado económicamente. Si la tarea requería cierto tipo de movimientos, quienes lo realizaran más rápido y con mayor precisión eran considerados más aptos para ese puesto y podían beneficiarse más” (Richino, p. 49; 2000).

El segundo período de Taylor corresponde a la época de la publicación de su libro *Principios de Administración Científica* (1911) donde concluyó que la racionalización del trabajo operacional debería ser lógicamente acompañada de una estructuración general de la empresa que la volviera coherente con la aplicación de sus principios. Desarrolló estudios sobre la administración general, la cual denominó *administración científica*, sin dejar a un lado su preocupación por los trabajadores (Chiavenato, 1989).

Para Taylor los elementos de aplicación de la administración científica son (Chiavenato, 1989):

- a) Estudio de tiempos y patrones de producción;
- b) Supervisión funcional;
- c) Estandarización de herramientas e instrumentos;
- d) Planeamiento de las tareas y cargos;
- e) El principio de la excepción;
- f) La utilización de la regla de cálculo y de instrumentos para economizar tiempo;
- g) Guías de instrucciones de servicio;
- h) La idea de tarea, asociada a incentivos de producción por su ejecución eficientes;
- i) Sistemas para la clasificación de los productos y del material utilizado en la manufactura;
- j) Sistema de delineamiento de la rutina de trabajo.

En las dos primeras décadas del siglo XX los psicólogos comenzaron a hacer investigaciones sobre la selección de personal, elaboraron tests para escoger a los mejores hombres para tareas concretas, relacionar aspectos físicos con el rendimiento, como la temperatura, luminosidad, humedad, ruido entre otros, así como establecer las causas de aburrimiento producido por un trabajo repetitivo; pasando así a reconocer al hombre como un elemento de gran importancia e indispensable para el funcionamiento adecuado de la organización (Torres, 2002).

CAPÍTULO 1

---

---

En las diferentes empresas se tomaron en cuenta la eficiencia de sus empleados con el objetivo de elevar el nivel de la productividad, donde se encontraron con algunos grados de deficiencia en la situación industrial.

Es así, que fue creciendo el interés por parte de los psicólogos en ahondar en el conocimiento de las diferencias individuales y en realizar estudios para determinar de qué manera era posible llegar a detectar o medir dichas diferencias.

Dentro de este campo hubo gran participación de los psicólogos durante las Guerras Mundiales, donde se hizo gran hincapié en la construcción de pruebas para seleccionar y clasificar los reclutas, también se elaboraron programas de selección de oficiales, varios programas de adiestramiento especializado y técnicas de análisis de puestos y evaluación del rendimiento.

Durante la Primera Guerra Mundial (1914-1918), los psicólogos participaron activamente en los esfuerzos bélicos, donde se planteaba la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones de la psicología hasta esa época.

Para 1917 Scott y sus colaboradores empezaron a manejar aspectos de selección de personal, que se retomaron para la investigación y práctica de la selección del ejército de Estados Unidos durante la Primera Guerra Mundial (Torres, 2002).

Para la selección del personal en la guerra se administraron pruebas colectivas para reclutas del ejército, donde también se ayudó a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales. De hecho, muchos de los principales campos de desarrollo psicológico de la posguerra, tales como las pruebas de grupos, las pruebas profesionales, las escalas de calificación y el inventario de personalidad, tuvieron sus orígenes en las actividades de los

psicólogos, dentro del esfuerzo bélico de la Primera Guerra Mundial (Blum y Naylor, 1985).

En 1919, Scott y otros investigadores fundan la Scott Company of Philadelphia, convirtiéndose en 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 industria comenzó a interesarse por los estudios de psicología industrial, después de la Primera Guerra Mundial; algunas de las empresas que hicieron sus programas de investigación fueron la Procter & Gamble, la Philadelphia Company y la Western Electric (Blum y Naylor, 1985).

De esta última compañía se realizaron posiblemente los estudios más importantes para la industria; ya que proporcionaron las bases y el impulso para la expansión de la psicología, yendo más allá de la selección y condiciones de trabajo, poniendo énfasis en las motivaciones, la moral y las relaciones humanas.

La etapa inicial de esta área se da entre los años de 1900-1940. Como consecuencia del desarrollo industrial y debido a que la producción en serie aumentó para el año 1920 aproximadamente, la tensión nerviosa de los obreros también aumentó. Ante dicha situación los empresarios y los estudiosos del comportamiento se vieron en la necesidad de analizar dicho problema desde una perspectiva psicológica (Bañuelos, 2001).

La corriente de las Relaciones Humanas en la industria (1927-1929) surge con Elton Mayo (1880-1950), su experiencia realizada en los talleres Hawthorne, de la Western Electric Company, permitió reconocer que el individuo no reacciona frente a las condiciones ambientales en las que labora por lo que son, sino por el significado emocional que les atribuye, esta significación está en relación con las reglas y normas generadas por el grupo; siendo así, que el grupo comienza a verse como una variable (Richino, 2000).

CAPÍTULO 1

---

---

Un cambio trascendental fue cuando Elton Mayo comenzó a analizar los efectos de la organización informal de los grupos de trabajo y los patrones de interacción social, en función del trabajador y la satisfacción en el puesto; realizó varios experimentos en los cuales llevaba a cabo un análisis identificando subgrupos, fenómenos de ayuda mutua, intercambio de puestos, la vida social del equipo y demás conceptos que eran nuevos dentro de la empresa. Es así como comienza de forma más objetiva el análisis de desempeño del trabajador en función, ya no solamente de la ejecución del individuo en cuanto a la producción bruta de su trabajo, sino que el interés ahora se centraba en los factores que propician satisfacción en el desempeño; tomando en cuenta de que el trabajo es una necesidad humana y por tal motivo debe ser una actividad creativa y que promueva el desarrollo del trabajador. La principal aportación de Elton Mayo en el campo del estudio de las organizaciones fue que intentó humanizar la empresa moderna y que se estudiaran con mayor fuerza la psicología y la sociología, y fue a raíz de éste que los descubrimientos logrados fueron aplicados de inmediato a los sistemas administrativos como parte de las organizaciones (Medina, 2002).

De las experiencias de Mayo se reconoce la influencia del factor interaccional, el foco se desplaza de la tarea hacia las personas, su busca la adecuación del puesto al hombre y el ambiente humano en el trabajo se considera determinante.

Una vez iniciada la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), los psicólogos adquieren una importancia dentro del reclutamiento, selección y capacitación del ejército; ya que se da auge a la realización de pruebas psicométricas, para seleccionar y clasificar a los reclutas; al igual que al desarrollo de programas de selección de oficiales, varios programas de adiestramiento especializado y técnicas de análisis de puestos y evaluación del rendimiento.

A lo largo de este periodo los tests que se desarrollaron fueron el Army Alfa para personas que sabían leer y el Army Beta para analfabetos, el éxito de dichos tests sirvió para dar

pauta a la realización de otras pruebas sin limitarse al campo de la inteligencia, en las que se pudieran medir otras habilidades. Es muy claro que por las condiciones presentadas para reclutar a un gran número de gente se desarrollaron pruebas para la aplicación en grupos; también se dio surgimiento a la aplicación de pruebas profesionales, escalas de calificación e inventarios de personalidad.

En lo que respecta a las áreas de inserción del psicólogo dentro de la industria McCollom (1959; en Blum y Naylor, 1985) llevó a cabo un estudio para detectar cuales son las actividades en las que se puede desarrollar el profesionista; dichas actividades pueden agruparse en las siguientes categorías generales:

1. Selección de personal: selección y evaluación de empleados y ejecutivos e investigaciones sobre criterios.
2. Desarrollo del personal: evaluación del desempeño, medición de las actitudes, desarrollo de ejecutivos y consejo personal a los empleados.
3. Ingeniería humana: diseño de equipos y productos.
4. Estudio de la productividad: actividades relativas tanto a la fatiga de los trabajadores como a la iluminación y el ambiente general de trabajo.
5. Administración: actividades referentes a las administrativas.
6. Otras: accidentes y seguridad; relaciones laborales.

En lo que se refiere la inserción de la psicología dentro de las organizaciones, se observa que en la actualidad ha habido un incremento de las actividades que se desarrollaban anteriormente. Las áreas de aplicación se extendieron a lo que es la *capacitación*, la *mejora continua*, *liderazgo*, *motivación*; que son aspectos que están ligados a la *calidad* dentro del servicio y producción en una organización.

Por lo que se ha visto, las primeras aplicaciones de la psicología a la industria implicaron problemas de personal, fueron resultado de la extensión de los principios de la psicología general al campo laboral, como parte de la importancia del factor humano dentro de una

CAPÍTULO 1

---

---

organización; así como de los métodos para medir diferencias individuales y aptitudes. Los métodos empleados en la selección de personal fueron combinados con procedimientos sistemáticos de análisis de puestos para incrementar la exactitud de las decisiones de selección.

Por lo tanto, el trabajo del psicólogo dentro de la organización radica en las áreas de selección de personal, desarrollo del personal, estudio de la productividad que incluye actividades relacionadas con la fatiga y aspectos motivacionales; y otras relacionadas con accidentes y seguridad dentro del ambiente laboral; de igual manera la capacitación

Dentro del desarrollo del personal se incluye el análisis de puestos, el cual da pauta para crear el perfil del puesto, que a su vez sirve para orientar la selección de personal. Por consiguiente, en el siguiente capítulo se abordará el tema de análisis de puestos, con la finalidad de definir y describir dicha técnica y los pasos necesarios para su realización. El cual sirve de modelo para la elaboración del perfil del puesto, donde se describen los conocimientos y experiencias que debe poseer la persona a cubrir el puesto.

## *CAPÍTULO 2*

# **EL ANÁLISIS DE PUESTOS Y EL PERFIL**

Se ha encontrado que en los últimos tiempos los países Iberoamericanos, así como muchos otros del llamado tercer mundo, han recibido presiones intensas para incrementar la competitividad y la productividad; así como la calidad de vida de los trabajadores.

En el ámbito nacional, dentro de las empresas y organizaciones de todo tipo ya sean hospitales, escuelas, dependencias gubernamentales, sindicatos, etc., se requiere emplear mejor todos los recursos disponibles a fin de obtener máximos rendimientos de los mismos y para incrementar la calidad de vida (Arias y Heredia, 1999).

Dentro de las técnicas empleadas para fomentar la productividad y la competitividad existe el análisis de puestos, en la cual se detectan las habilidades y capacidades requeridas al trabajador para realizar mejor su labor, así como una mejor adaptación a las condiciones ambientales. Lo que implica de igual manera estudiar detalladamente el lugar donde se desarrollaran las actividades ordinarias del trabajador; es decir, el puesto.

El análisis de puestos es un método lógico general con la finalidad de estudiar un todo integrado, así como cada una de sus partes y las relaciones existentes entre cada una de ellas. Por consiguiente en el análisis de puestos se estudian básicamente las tareas realizadas, los requisitos para efectuarlas con éxito y las condiciones bajo las cuales se llevan a cabo (Arias y Heredia, 1999).

### 2.1 Análisis de puestos tradicional.

Ahora bien para comprender mejor esta técnica llamada *análisis de puestos*, en primer término se define lo que es un puesto, según Reyes (p. 16, 2001) es “el conjunto de

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

Entendiendo por *operaciones* toda actividad que se realice para producir trabajo, ya sea en forma continua, periódica o eventualmente. En lo que se refiere a *cualidades, responsabilidades y conocimientos* abarca a ciertas aptitudes físicas así como habilidades y conocimientos requeridos para un buen desempeño, sin dejar de tener en cuenta que la persona esté comprometida en lo que está realizando. Y por último, el trabajo se realiza dentro de un medio especial al que está sujeto el trabajador durante sus labores teniendo ciertas condiciones que las distinguen de las demás, diferenciándose de otros puestos por la naturaleza, número o estructuración de las operaciones que comprende o de los requisitos que supone, convirtiéndose así en una *unidad específica de trabajo*. Las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de un puesto, no son las del trabajador concreto que lo ocupa en determinado momento, sino las que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquier persona que vaya a ocuparlo existiendo así la *impersonalidad del puesto*, es por eso que un mismo puesto puede ser desempeñado por varias personas a la vez.

Arias y Heredia (1999) mencionan que con el fin de proporcionar el mejor empleo del tiempo y de otros recursos por parte de los miembros de la empresa u organización, puede utilizarse el análisis de puestos para cubrir diversas necesidades, entre ellas se encuentran:

- a) Reclutar a miembros potenciales.
- b) Establecer requisitos a satisfacer por los candidatos para ocupar un puesto.
- c) Seleccionar mejor al ocupante del puesto.
- d) Detectar necesidades de capacitación y desarrollo.
- e) Establecer planes de carrera.
- f) Definir la remuneración de cada puesto en relación con los demás
- g) Establecer las bases para evaluar el rendimiento o desempeño del ocupante del puesto.

CAPÍTULO 2

---

---

- h) Eliminar duplicidades en el trabajo.
- i) Coordinar las tareas de los diversos puestos.
- j) Evitar riesgos de trabajo.
- k) Establecer sistemas de incentivos a la productividad.
- l) Determinar montos de finanzas y seguros.
- m) Establecer tipos de supervisión necesaria.
- n) Base para efectuar auditorías integrales.

Por su parte Reyes (2001), hace una distinción de cuatro tipos principales de análisis de puestos:

1. El que se lleva a cabo para mejorar los sistemas de trabajo. Donde sólo se realiza la descripción de puestos de una manera muy puntualizada para poder percibir con mejor detalle las condiciones en las que se produce.
2. El que se efectúa para orientar la selección de personal. En el que pone mayor énfasis en la especificación, con la finalidad de constatar si un candidato posee los requisitos mínimos exigidos para desempeñar el puesto satisfactoriamente.
3. El que se hace con la finalidad de capacitar al personal. Procurando detectar cómo se hacen las operaciones, y se intenta establecer grados en las cualidades que se requieren en un puesto, en relación con los sistemas que se emplean para calificar las cualidades que posean los individuos que se van a capacitar.
4. El que se lleva a cabo con la finalidad de servir a la valuación de puestos. Suele ser el más amplio y el más preciso, pero en él se toman en cuenta sólo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa.

Para poder llevar a cabo el análisis de puestos se toma como punto de partida la aprobación de la gerencia, se mencionan las necesidades existentes dentro de la empresa que llevan a la utilización de dicha técnica; es necesario presentar el planeamiento como una inversión y además hacer el presupuesto de su costo de manera clara y justificable; de igual manera se resaltan las ventajas que se obtendrán.

Es indispensable determinar los objetivos del análisis para conocer el tipo de factores que van a ser investigados; así mismo se les deben de dar a conocer a los trabajadores, ya que ellos son parte fundamental para la realización de dicho análisis por su valiosa cooperación, por ello debe instruirse y convencerse al personal sobre sus finalidades y su utilidad de lo contrario sería muy difícil por su falta de colaboración. De igual manera los supervisores necesitan cierto tipo de capacitación ya que estos se convertirán en auxiliares del analista.

Para el levantamiento de la información Arias y Heredia (1999) mencionan los principales puntos por los cuales se puede hacer:

- a) Autoanálisis. El ocupante del puesto escribe las partes fundamentales del mismo (descripción general y específica, requerimientos). El escrito es revisado, modificado y aprobado por su supervisor; este tipo de informe tiene como desventaja la facilidad de expresión y redacción del ocupante.
- b) Observación impresionista. El analista mira al ocupante del puesto mientras desempeña sus labores, de manera que después de la observación el analista redacte su informe. Tiene la desventaja de ser bastante subjetiva.
- c) Observación controlada. El analista prepara registros cuidadosos de las tareas ejecutadas en el puesto, trata de evitar su subjetividad
- d) Cuestionario abierto. Se presenta al ocupante una serie de preguntas generales sobre su puesto.
- e) Entrevista libre. Se conversa con el ocupante de una manera espontánea con la idea de completar las diversas partes del análisis.
- f) Entrevista estructurada. Se basa en una conversación, donde el analista lleva un guión, una serie de preguntas para plantearlas al ocupante.
- g) Entrevista estandarizada. La conversación se lleva mediante una serie de preguntas semejantes (o estándar) presentadas a los ocupantes de los diversos puestos.
- h) Combinación de varios métodos. Se emplea con la finalidad de obtener beneficios y eliminar las desventajas de cada uno de los métodos, se utiliza una combinación de

ellos; por ejemplo, entrevista estructurada al mismo tiempo que observación controlada.

Lo más recomendable es la observación directa o controlada, ya que constituye el medio por el cual se recaban los datos con mayor intensidad, pero resulta insuficiente cuando se realizan actividades periódicas o eventuales que no están a la vista del analista. Por ello se aconseja que la observación se complete con informes verbales del trabajador sobre sus labores y la forma de realizarlos, dado que tienen gran importancia para la descripción de puestos, aquí se puede cuestionar al trabajador con preguntas claves como: ¿qué es lo que hace?, ¿cómo lo hace?, ¿con qué fin lo hace?, ¿cuándo lo hace? y ¿dónde lo hace? De igual manera se pueden solicitar informes a los supervisores inmediatos del ocupante con la finalidad de completar la información descrita tanto por la observación como por los informes de los trabajadores, así como revisar los elementos recogidos por los trabajadores.

Grados (2003) menciona una serie de pasos que se requieren para aplicar la técnica:

1. Recabar todos los datos referentes al puesto, con integridad y precisión.
2. Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador y ordenar ambos grupos con los datos correspondientes.
3. Consignar por escrito los datos obtenidos de manera clara y sistemática.
4. Organizar el conjunto de los resultados del análisis.

Para lo cual es necesario definir algunos conceptos que integran el proceso:

***Analista:*** es la persona encargada de recoger, ordenar y consignar los datos, la cual debe poseer la capacidad de observación, una mente analítica y facilidad para expresarse claramente.

***Descripción del puesto:*** es la forma escrita en que se describen las operaciones materiales o actividades físicas que debe realizar el trabajador.

**Especificación del puesto:** es la forma en que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor.

Una vez recopilados, analizados y verificados los datos, se elaborará el análisis de puestos definitivo, describiendo de manera detallada y sistemática los elementos que lo integran; el informe deberá hacerse en términos claros y precisos, utilizando un lenguaje accesible que evite ambigüedades.

Los elementos que se incluyen en el contenido y los requisitos del puesto se determinan a través de dos partes esenciales del análisis:

- . Descripción del puesto.
- . Especificación del puesto.

Dentro de la **descripción del puesto** se encuentran: el encabezado, la descripción genérica y la descripción específica (Reyes, 2001; Grados, 2003).

**El encabezado:** contiene los datos que permiten la identificación del puesto, refiriéndose a los siguientes puntos:

- . Título del puesto: el que se da de manera oficial y el de uso cotidiano, siendo lo más breve posible y sintetizando los elementos que componen el puesto.
- . Número o clave: el que se le asigne al puesto dentro de índice general para el archivo.
- . Ubicación: puede ser por medio de un organigrama o por escrito. Refiriéndose a la localización del departamento, sección, taller, nave en que se desarrolla el trabajo.
- . Máquinas o herramientas: se especifica cuales son empleadas por el trabajador para fijar su responsabilidad si están a su cargo, como para precisar mejor el tipo de trabajo que realiza.

- . Jerarquía y contactos: se anota el puesto del supervisor inmediato, el de los trabajadores a sus órdenes inmediatos y los contactos permanentes que tiene dentro de la empresa y fuera de ella.
- . Puestos cercanos: son aquéllos que conforme a los requisitos de la especificación y valuación, constituyan el inmediato superior e inferior dentro de una línea de labores. Lo cual ayuda a establecer un escalamiento por líneas o especialidades.
- . Puestos afines: se refiere a aquellos puestos que tienen mayor semejanza, en caso de que se requiera una sustitución temporal.
- . Número de trabajadores: se anota cuantos trabajadores desempeñan el puesto sin incluir sus nombres.

Al final se anotan el nombre y firma del analista y del supervisor inmediato, así como la fecha del análisis, esto se hace con el fin de saber su antigüedad y validez.

La **descripción genérica** consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto como un todo y de manera muy breve. La principal función es mencionar el objetivo básico del puesto, elemento al que con mayor frecuencia se recurre. También se le conoce con el nombre de definición, resumen o finalidades generales.

La **descripción específica** es una descripción detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. En caso de que el trabajo sea un proceso largo, es conveniente dividirlo en partes o etapas principales; describiéndose en un orden progresivo, incluyendo los siguientes puntos:

- Actividades diarias.
- Actividades periódicas.
- Actividades eventuales.
- Accesorios del puesto. Comprende aquellos elementos físicos que de alguna manera van a permitir el desarrollo de las funciones del puesto analizado.

Incluyendo el equipo cotidiano, los recursos técnicos, herramientas, maquinaria, papelería, etc.

En la *especificación del puesto* se describen los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado. A estos requisitos también se les conoce con el nombre de “factores”; todos estos factores que se usan caben dentro de las categorías de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo (Reyes, 2001).

La habilidad es la capacidad necesaria para desempeñar el puesto y se divide en dos clases: la habilidad física y la habilidad mental. La primera se determina por los elementos de entrenamiento, destreza, agilidad y rapidez; mientras que la habilidad mental incluye la escolaridad, experiencia (que se requiere para desempeñar el puesto; es dada en términos de tiempos mínimos y máximos necesarios), criterio, iniciativa, conocimientos, capacidad de expresión e ingenio (Grados, 2003).

El esfuerzo puede ser físico o mental, está determinado por el tipo de habilidad que requiere el trabajador y el grado e intensidad en que ésta se aplica para desempeñar el puesto. El esfuerzo físico comprende la fuerza física requerida, tensión muscular, cansancio físico y postura; por otro lado, el esfuerzo mental se refiere a la atención visual y auditiva, fatiga mental, concentración, tensión nerviosa y ritmo de trabajo.

La responsabilidad se deriva de la actividad propia del puesto y de la relación que ésta guarda con el proceso productivo, con el equipo que se maneja, con datos confidenciales, etc. Grados (2003) menciona que la responsabilidad puede ser:

- a. Por el trabajo de otros. Riesgos a los que están expuestos los subordinados y terceras personas con motivo de las funciones que realiza el ocupante del puesto.
- b. Por valores. Es necesario especificar el monto aproximado de éstos para determinar el grado de responsabilidad, los cuales pueden ser de tres tipos:
  - . Equipo.

- . Dinero.
- . Información confidencial.
- c. Por trámites, procesos y procedimientos. Cuando el trabajador deba realizar ciertos trámites en forma y tiempos adecuados, o cuando el trabajo se lleve a cabo en secuencias y algunas de éstas correspondan al ocupante del puesto analizado (por ejemplo, en el proceso de producción). También se puede incluir la responsabilidad por tiempo y calidad.

Las condiciones de trabajo comprenden aquéllas circunstancias en las que se lleva su desempeño, así como los riesgos que asume el ocupante del puesto. Por un lado están las condiciones ambientales, tales como la iluminación, temperatura, humedad, ventilación, ruidos, limpieza, olores y espacio; por el otro, se encuentran los referentes a la posición del trabajador, es decir, la postura que se debe adoptar, se describe en términos fisiológicos. Dentro de los riesgos que asume el trabajador destaca que contraiga enfermedades por la situación del puesto o sufrir accidentes.

Además se requiere de otros datos para el análisis, referentes a condiciones de tipo físico que necesite la persona para cubrir el puesto. Algunos de ellos dependen de la política de la empresa, los cuales pueden ser (Grados, 2003):

- . Edad (se señalan los límites mínimos y máximos).
- . Estatura.
- . Sexo.
- . Peso.
- . Estado civil.
- . Disponibilidad para viajar.
- . Presentación.
- . Nacionalidad.

Durante el proceso de análisis se pueden identificar las condiciones del trabajador con respecto al trabajo que realiza; es decir, si lo siente monótono o no, si lo siente aislado, si considera que recibe una remuneración justa, etc. esta información es valiosa y puede servir para detectar errores y necesidades de cambio, tomar decisiones preventivas o correctivas, ofrecer compensaciones al trabajador; sin embargo, sería un error incluir esto en el informe final, ya que el análisis es del puesto y no de la persona.

Debido a la importancia de esta temática en los anexos 1,2 y 3 se muestran modelos para recoger datos para el análisis de puestos; en el primero es un modelo de cuestionario, el segundo es un modelo de lista checable y en el tercero se ejemplifica un análisis de puesto.

Ahora bien, Arias y Heredia (1999) mencionan que con frecuencia en muchas organizaciones el detalle extremo de las tareas, incluido el análisis tradicional de puestos y en los manuales de organización, ha conducido a la privación de movimiento por parte de los trabajadores. Además, en ocasiones los sindicatos insisten en el apego estricto de los trabajadores a las descripciones de puestos. Se favorece, así, la implantación de una estructura mecanicista; que bien en las épocas de relativa calma y estabilidad las cuales terminaron décadas atrás, el análisis de puestos era adecuado.

También se encuentra que con frecuencia se pasan por alto, como elementos importantes de un trabajo, comportamientos indispensables hoy en día, por parte del trabajador que son requeridas por las características de determinado puesto. Sin embargo, ante los retos del presente y del futuro, parece bastante rígido e inapropiado el análisis tradicional de puestos, ahora es necesario incluir aspectos que incluyan más destrezas, habilidades e iniciativa por parte del trabajador.

Siendo así, que el análisis tradicional de puestos ante las necesidades actuales y futuras de las empresas y organizaciones, no debe ser manejado de una manera rígida e inapropiada;

requiere de varios elementos significativos, de los cuales pueden citarse entre los más importantes (Arias y Heredia, 1999):

- a) Rapidez de respuesta. Las organizaciones del presente y del mañana necesitan responder con rapidez a las situaciones permanentemente cambiantes, la flexibilidad resulta indispensable para los cambios que se presenten. Se requiere la posibilidad de cambiar rápidamente de trabajo, así como trabajos multidimensionales (capacidad de ejercer diversas habilidades y conocimientos de acuerdo con las necesidades del momento).
- b) Enfoque proactivo. De igual manera es necesario actuar con anticipación; es decir, diseñar, de alguna forma el futuro. No esperar a los cambios sino planearlos.
- c) Mejoría constante. Implica no sólo la competencia con otras empresas u organizaciones sino también la competencia contra una(o) misma(o), para perfeccionarse cada vez. Sin embargo implica también la colaboración, el establecimiento de alianzas estratégicas. Pues muchas empresas se enajenaron durante varias décadas, escudadas en el proteccionismo oficial. Producir con calidad baja y a precio alto no tenía consecuencias pues el mercado era cautivo. Al implantarse la doctrina del neoliberalismo económico muchas empresas no pudieron enfrentar la competitividad y desaparecieron.
- d) Creatividad. Es muy importante la creatividad para encontrar soluciones novedosas, se necesita pleno desenvolvimiento; ya que el mundo inestable y turbulento de esta época y del mañana requiere del ejercicio pleno de la imaginación impulsora de la acción. Mientras en el pasado se pensaba que la aportación fundamental de los trabajadores radicaba en la fuerza muscular (mano de obra), tanto en la actualidad como en el porvenir (con el desenvolvimiento de la tecnología), las ventajas competitivas entre los países y las empresas estarán dadas por empleo de todos los talentos humanos, resaltando la creatividad para el diseño de formas novedosas para enfrentar los retos futuros y los problemas del pasado.
- e) Compromiso de sus miembros. En vez de un contrato legal de trabajo, las empresas y organizaciones mejorarán en la medida en que puedan lograr un contrato

psicológico, de identificación de todos y cada uno de sus miembros con la organización. Esto se logrará mediante un liderazgo visionario y transformador así como mediante el establecimiento, la comunicación y la actuación cotidiana de la misión de la empresa (o la organización). Una de las ventajas competitivas de países y empresas radicarán en el compromiso, la motivación y el interés de todos sus miembros para mejorar de manera continuada.

- f) Trabajo en equipo. Ahora se prefiere usar el término *asociados* para indicar la interdependencia de todos a fin de lograr la misión y elevar la calidad de vida; incluso, si el centro de atención y la existencia de la empresa se justifica para atender al cliente o consumidor final, se establece una asociación entre éste y aquélla. Por tanto el trabajo en equipo se hace cada vez más trascendente.

## 2.2 El perfil de alto desempeño.

Con la finalidad de mejorar el análisis tradicional de puestos se utiliza una técnica llamada *el perfil de alto desempeño*, en donde se integran los elementos mencionados anteriormente, además de plantear algunas cuestiones sobre la existencia de dicho puesto.

El puesto generalmente significa una estructura estable; en cambio, al referirse al trabajo, se incluyen los elementos de flexibilidad, creatividad, trabajo en equipo, entre otros. En cualquier caso es preciso referirse al proceso principal de la empresa u organización, en vez de una jerarquía o la fragmentación de las operaciones, como se efectúa en el análisis tradicional de puestos; para lo cual hay que tener en cuenta los siguientes puntos (Arias y Heredia, 1999):

- a) Misión. Aquí deberán responderse estas cuestiones: ¿cómo se justifica la existencia de este puesto o trabajo dentro de la empresa? ¿qué ocurriría si desapareciera? ¿cómo se relaciona con la misión de la empresa u organización, así como el departamento de división?

- b) Estándares. ¿cómo se decidirá si una persona muestra un alto desempeño en este puesto? ¿cuáles son estos estándares o normas de calidad? Una diferencia trascendente con el análisis de puestos tradicional consiste en que en el perfil de alto desempeño no se describen las acciones de cualquier ocupante de un puesto o trabajo, sino de uno de actuación sobresaliente, uno que agregue valor a la empresa u organización, es decir, un miembro cuyo rendimiento sea máximo.
- c) Acciones clave. Se trata de describir, mediante comportamientos observables, las acciones trascendentes para el puesto, incluyendo la mejoría constante (no sólo por medio del logro de los estándares sino también por vía de la aportación de ideas), el trabajo en equipo, la capacitación permanente y otros elementos ligados con los desafíos mencionados antes. Es necesario referirse en este apartado del perfil de alto desempeño sólo a las acciones cuyos resultados se reflejen en 80% de la productividad.
- d) Redes de trabajo y asociaciones. Ya que en esta época moderna, el conocimiento y la tecnología se desenvuelven a tal velocidad que es imposible para una sola persona, conocer y tener destrezas en todos los elementos relacionados con el trabajo. Por tanto se hacen necesarias las acciones en equipo, en redes de trabajo. Una diferencia importante con el análisis tradicional de puestos estriba en el enfoque del perfil de alto desempeño hacia la contribución de cada trabajo al proceso. Por tal motivo resulta trascendente el análisis de las asociaciones.
- e) Medio ambiente y condiciones de trabajo. Se describen los aspectos sobresalientes de las situaciones bajo las cuales se llevan a cabo las labores. Un punto central es el relativo a las tensiones (físicas y mentales) a las cuales se ve sometido el ocupante.
- f) Competencias. El 2 de agosto de 1995, por decreto presidencial, se instituyó en México el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (Conocer), una de cuyas funciones consiste en establecer consejos en diversas ramas de la actividad productiva para determinar las competencias necesarias así como la forma de certificarlas.

### 2.3 Perfil del puesto o profesiograma.

Una vez elaborado el análisis de puestos, principalmente el que se realizó con el objetivo de orientar la selección de personal, tomando en cuenta los aspectos incluidos en el perfil de alto desempeño, es conveniente realizar lo que se conoce como la descripción del perfil del puesto.

Cuando la empresa necesita incorporar a alguien, cuenta con un espacio vacante nuevo o recién generado y una tarea que debe ser resuelta. El puesto es ese lugar asignado a la tarea o función. La función del selector consiste en buscar personas para realizar determinadas tareas, es decir para resolver los problemas propios de ese trabajo.

El perfil de puesto o profesiograma es el documento en el que se reflejan aquellas características que debe reunir el candidato que se ha de seleccionar para cubrir un puesto que previamente se tiene descrito mediante el correspondiente análisis y descripción del puesto.

El selector necesita ciertos conocimientos y experiencias que le permitan comprender de qué se trata, en que consiste la tarea, etc., para lo cual siempre debe investigar, preguntar sin limitaciones y afrontar las dudas.

Por un lado, se deben tomar en cuenta cada uno de los elementos que integran el puesto; como son, los problemas a resolver, las tareas a realizar, el rol a cubrir, la posición dentro de la estructura formal y las características culturales de la organización. Se cuestionan aspectos particulares y específicos que se deben saber para la elaboración del perfil (Richino, 2000):

1. Problemas a resolver: se refiere al nivel de complejidad de la tarea que se debe afrontar para la cual se necesita contar con capacidades, conocimientos y destrezas.

2. Tareas a realizar: se refiere a rutinas y destrezas necesarias para resolver de manera sencilla y práctica los problemas inherentes al trabajo, que ya han sido regulados.
3. Rol a cubrir: tiene que ver con el conjunto de expectativas sociales, institucionales y personales correspondientes al ejercicio de la función y de su integración particular, que permiten a un individuo ubicarse psicosocialmente en una función, desempeñar su papel ser reconocido como tal.
4. Posición dentro de la estructura formal: se refiere a la ubicación dentro de la red estructurada de relaciones jerárquicas y funcionales que constituye la organización laboral en la que deberá incluirse, sus características, niveles de explicitación y grados de flexibilidad. La cadena de relaciones de que forma parte.
5. Características culturales de la organización: tiene que ver con el tipo particular de la empresa, sus creencias, valores, grados de libertad, etc. Cómo se hacen las cosas allí.

Por otro lado, las características de la persona que deben considerarse se pueden resumir en cuatro puntos que son:

- . Características específicas: en este apartado se ubican aquellas características que el individuo debe poseer, señalando en este caso, su existencia o su falta. Suelen incluirse: edad (no superior a, no inferior a), servicio militar, sexo, lugar de residencia, permiso de conducir, etc.
- . Conocimientos: aquí se reflejan los componentes relacionados con los estudios y aprendizajes recibidos por el individuo tanto en su fase teórica (enseñanzas recibidas), como en la fase práctica (experiencia profesional). Suelen incluirse la formación académica, formación específica relacionada con el puesto, nivel de idiomas extranjeros, etc. En cuanto a la experiencia se incluye el tiempo trabajado, experiencia en puesto similar, experiencia en dirección de personas etc.
- . Aptitudes y rasgos de personalidad: por un lado aparecen todas las habilidades o capacidades que el individuo debe poseer y que le posibilitaran

desarrollar con eficiencia el trabajo asignado; por el otro, aquellos rasgos de personalidad que se consideren apropiados para permitir un correcto desempeño del puesto como: control emocional, seguridad en sí mismo, extroversión, introversión, creatividad, responsabilidad, liderazgo, etc. Se incluye en caso de ser necesario el nivel de inteligencia, aptitud verbal, aptitud numérica, aptitud para las relaciones espaciales, capacidad de síntesis, aptitud mecánica, razonamiento abstracto, etc.

. Motivación: se especifican las fuerzas personales que harán que los conocimientos, experiencias, aptitudes y actitudes que la persona posee se hagan efectivos en la realización del trabajo que se desarrollará. Se incluyen las motivaciones por: salario, puesto de trabajo, empresa, oportunidades de promoción, poder, status, etc.

Paralelamente a la obtención de datos informativos, a partir de la relación que se establece entre ellos, comienza la etapa de generación de hipótesis acerca de las características psicológicas del candidato. Las características psicológicas del puesto son una construcción resultante de la integración de los datos precedentes, realizada entre el consultante y el selector; es decir, se debe realizar con quien solicita la búsqueda, y el selector. La tarea del selector consiste en elaborar el perfil a partir de los datos que brinde el contexto.

El perfil se edifica progresivamente, contando como materia prima con la descripción de la tarea real, considerada desde la óptica que aporta el conocimiento psicológico del especialista y ubicada en el contexto empresarial o cultura organizacional. Es una tarea sencilla que requiere de sentido común, capacidad de escucha y disposición para jugar (de alguna manera) con los datos. El perfil deberá incluir tanto aspectos en común como aspectos que permitan esperar nuevos aportes, que favorezcan al crecimiento organizacional (Richino, 2000).

Por ejemplo, incorporar personas de características muy rígidas a una organización “muy estricta” acentuaría rasgos que no favorecerían el desarrollo de ambas partes.

Por consiguiente, el perfil tiene como característica principal resaltar lo necesario que ha de reunir un candidato para cubrir un puesto, tratándose de un herramienta que incrementa el alcance del selector y facilita su tarea; por tal motivo dentro del proceso de selección, como parte de la decisión del selector, sirve para determinar cual es la información relevante del conjunto de datos que se presentan para llevar a cabo proceso de selección.

Por tanto el análisis de puestos sirve para describir cuáles son los conocimientos y habilidades que debe poseer el trabajador, al mismo tiempo relata el ambiente donde se desarrollan dichas actividades; esta descripción se hará con la inclusión exhaustiva de todos los elementos requeridos por el trabajador incluyendo aspectos físicos y psicológicos. De alguna manera permitirán una formulación del perfil del puesto, del cual se partirá para llevar a cabo el proceso de selección. Así pues, el tema a desarrollar en el siguiente capítulo son los procedimientos para la selección de personal.

## *CAPÍTULO 3*

### **PROCEDIMIENTOS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

La selección, en su expresión más simple, es característica inherente a los seres humanos. Igual que ha sido un requisito para elegir las especies más aptas para la supervivencia, lo es para escoger, desde los albores de su existencia, al hombre más apto para una actividad específica (Arias, 1991).

El proceso de reclutamiento y selección de personal se dio en el ámbito mundial a través de un largo camino. Se puede tomar como punto de partida la Revolución Industrial de la cual se habla en el primer capítulo. En esta primera instancia, la incorporación de personal, era simplemente para ingresar mano de obra no calificada. Con el transcurso del tiempo, a medida que las industrias fueron creciendo, el trabajo manual dejó de ser tal y se optó por la incorporación de maquinarias, volviéndose más complejo el proceso de trabajo. Surgiendo así, una nueva clase de productores llamados “obreros”, los cuales eran considerados como un elemento más de esta novedosa maquinaria, sin mostrar un interés en las habilidades y capacidades del personal para que se diera un mejor desempeño de los mismos.

La selección de personal se llevaba a cabo por el supervisor, basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, dejando de reconocer muchos recursos humanos como las habilidades, inteligencia, interés vocacional, motivación, entre otras características que no eran apreciables a simple vista, por lo que se hizo necesario el uso de una selección técnica de personal que empleara métodos ideados por psicólogos y administrativos donde se consideraran dichos aspectos.

A raíz de este fenómeno surgió la necesidad de analizar el comportamiento humano dentro de la industria, así como la investigación en el empleo de técnicas para el reclutamiento y selección de personal.

Los métodos empleados en la selección de personal tienen la finalidad de identificar habilidades, intereses y rasgos de personalidad, con el objetivo de determinar su ubicación dentro de la organización, para el aprovechamiento óptimo del recurso humano.

En cuanto a la definición de selección Chiavenato (2004) hace tres propuestas del concepto:

- . *Selección* es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo.
- . Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado.
- . *Selección* es recolectar y emplear información de candidatos reclutados externamente para escoger el que recibirá la oferta de empleo.

Grados (2003) menciona que la *selección* es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado. Se habla de selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables.

La selección entonces, puede definirse como el proceso mediante el cual se elige de manera objetiva y con base a instrumentos debidamente aplicados a aquel individuo que de entre varios candidatos es el que mejor se adapta a los requisitos de un puesto vacante. El proceso total abarca el análisis de la necesidad, la definición del perfil, la preselección, la entrevista, la evaluación psicológica, la revisión y presentación de los candidatos que mejor se adaptan al puesto y la presentación final del candidato más adecuado.

La importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por lo tanto, la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa, contemplando los siguientes aspectos (Grados, 2003):

- Experiencia laboral.
- Trayectoria académica.
- Aspectos psicológicos.

### 3.1 Fuentes de reclutamiento.

Antes de exponer las fuentes de reclutamiento es necesario explicar que la organización es un proyecto social que reúne varios recursos para alcanzar determinados objetivos. Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. Los recursos organizacionales pueden clasificarse en cinco grupos (Chiavenato, 2000):

- a. Recursos físicos o materiales. Necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización, ya sea para prestar servicios especializados o para producir bienes o productos. Es el espacio físico, los terrenos y los edificios, los predios, el proceso productivo, la tecnología que la orienta, los métodos y procesos de trabajo dirigidos a la elaboración de los bienes y los servicios producidos por la organización constituyen los recursos materiales.
- b. Recursos financieros. Se refieren al dinero, en forma de capital, flujo de caja (entradas y salidas), empréstitos, financiación, créditos, etc., que están disponibles de manera inmediata o mediata para enfrentar los compromisos que adquiere la organización.
- c. Recursos humanos. Personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Los recursos humanos están distribuidos en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, auxiliares y operarios). El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además, constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el merecimiento y el desarrollo. Las personas aportan a la organización sus

habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. Además las personas difieren entre sí y constituyen el recurso más diversificado, en virtud de las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. La palabra recurso representa un concepto muy estrecho para abarcar a las personas, puesto que más que un recurso, ellas son participantes de la organización.

- d. Recursos mercadológicos. Constituyen los medios que las organizaciones emplean para localizar, contactar e influir en los clientes o usuarios. En este sentido, también conforman el mercado de consumidores o clientes de los productos o servicios ofrecidos por la organización. Estos recursos comprende todas las actividades de investigación y análisis de mercado (de consumidores y competidores), el sistema de ventas (incluidos la planeación, la ejecución y el control), promoción, publicidad, distribución de los productos a través de los canales adecuados.
- e. Recursos administrativos. Constituyen los medios con los cuales se planean, dirigen, controlan y organizan las actividades empresariales. Incluyen los procesos de toma de decisiones y distribución de la información necesaria, además de los esquemas de coordinación e integración utilizados por la organización.

Por lo tanto, el punto que es importante para este apartado es el de *recursos humanos*. Puede decirse que la administración de recursos humanos es un área interdisciplinaria, incluye conceptos de psicología organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, medicina laboral etc. Abarca una cantidad de campos de conocimiento. En las cuestiones psicológicas es el que se encarga del personal y por lo tanto el psicólogo forma parte de él en cuanto al proceso de la selección de personal y sus distintas técnicas como la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas.

Antes de iniciar con el proceso de selección, se realiza el proceso de reclutamiento, el cual se define como un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos, teniendo como finalidad ofrecer en forma oportuna todo el elemento humano que se requiera para cubrir adecuadamente las necesidades de trabajo en todos los puestos y niveles; es decir, implica una búsqueda de personal potencialmente calificado y capaz de ocupar cargos dentro de una organización (Hernández, 2002).

Las organizaciones pueden recurrir a varias fuentes para tratar de abastecerse de los mejores elementos, las dos fuentes principales son: el reclutamiento interno y el reclutamiento externo.

Dentro de las organizaciones existen diferentes tipos de políticas, cada una pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades. Existe una política que se encarga de la provisión de recursos humanos, la cual abarca tres puntos (Chiavenato, 2000):

- a. Donde reclutar (fuentes de reclutamiento externas), cómo y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para entrar en el mercado de recursos humanos) los recursos humanos que la organización requiera.
- b. Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos de la organización.
- c. Cómo integrar, con rapidez y eficacia, los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

El reclutamiento interno abarca todos los lugares y personal de la misma empresa donde se puede proveer de candidatos, dentro de este se encuentran (Arthur, 1986; Hernández, 2002; Arias y Heredia, 1999, Grados 2003):

- . Promoción interna: la primer fuente que se debe investigar es la propia compañía, cada vez que queda vacante un puesto se les ofrece a los empleados actuales antes de recurrir a fuentes externas.
- . Sindicatos: estos pueden enviar al personal siempre y cuando esté sindicalizado, esto quiere decir que se excluye a las personas de confianza que la empresa libremente contrata. En algunas organizaciones, el sindicato tiene prioridad para presentar candidatos. Por lo tanto debe ser el primero en enterarse.
- . Cartera de personal: está en función de todas las solicitudes que han sido enviadas a consecuencia de los periodos de reclutamiento anteriores, puede ser que estas personas cuenten con las características requeridas para el puesto vacante.
- . Información verbal o recomendaciones: comienza cuando se sabe que habrá una vacante, los jefes le comentan a otros jefes, los empleados hablan entre ellos, con el fin de establecer contactos con sus amigos y familiares; a lo cual también se le puede nombrar Abastecimiento de Familiares y Recomendaciones.

El reclutamiento interno es un proceso del cual se pueden derivar ventajas y desventajas, las principales son (Chiavenato, 2000):

Ventajas:

- . Es más económico para la empresa, evita gastos de anuncios de prensa y honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, etc.
- . Es más rápido, evita las frecuentes demoras de la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, la espera de candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, etc.
- . Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo, inducción en la organización, o información amplia al respecto.

- . Es una fuente de motivación para los empleados, pues estos vislumbran la posibilidad de progresar en la organización por las oportunidades ofrecidas.
- . Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente las oportunidades que ofrecen.

Desventajas:

- . Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender - por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar- y motivación suficiente para llegar allí.
- . Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento, tienden a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.
- . Cuando se administra de manera incorrecta.
- . Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que éstos, al convivir con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación.
- . No puede hacerse en términos globales. Para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse cuando los candidatos internos igualen en condiciones a los candidatos externos.

El reclutamiento externo contempla todas aquellas fuentes que son totalmente ajenas a la empresa y pueden ser de índole profesional, educativa o técnica:

- . Agencias de empleo y firmas investigadoras: las firmas investigadoras por lo general se ocupan únicamente de vacantes en el campo profesional, mientras que las agencias de empleos se encargan de todos los demás tipos de trabajo. Ambas tienen acceso a un gran fondo común del mercado de trabajo, en el cual se les facilita buscar candidatos idóneos; por lo general logran que se ocupe una vacante más rápido que una compañía por su propia cuenta. Existen despachos

especializados en localizar a candidatos potencialmente interesantes para la empresa, se denominan *cazadores de cabezas* o *head-hunters*. Mediante una cuota se dedican a encontrar personas, en otras empresas, cuya trayectoria laboral pueda aportar aspectos importantes a la empresa. Generalmente se utilizan a nivel directivo. Algunos de estos despachos funcionan, incluso, en el ámbito internacional.

- . Ferias de empleo: los representantes de las compañías recurren a universidades, institutos, academias, etc. Donde instalan un stand representativo de la empresa, se les otorga a los alumnos promocionales, material didáctico de la empresa y se les invita a que llenen una solicitud. Finalmente se les hace una entrevista corta y se procede a la selección.
- . Bolsas de trabajo: se anuncian las vacantes que existen en determinadas empresas en algunas instituciones de gobierno o educativas, como son: Delegaciones o Palacios Municipales, Sistemas Nacionales para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), Cámara Nacional de la Industria y la Transformación, Universidad Nacional Autónoma de México, entre otras.
- . Reclutamiento de universitarios: a los recién graduados se les considera altamente deseables cuando las empresas compiten por seleccionar, preparar y desarrollar aspirantes de las mejores instituciones educativas del país. También se suelen enviar cartas a los graduados más prometedores invitándolos a solicitar trabajo.
- . Juntas de intercambio: se realiza por el intercambio de personal entre empresas en las que ya existe un convenio. En estos casos, un grupo de 15 a 20 empresas generalmente se reúnen una vez al mes, los responsables del reclutamiento y selección del potencial humano, ahí cada institución afiliada expone el número y tipo de vacantes que se generaron en ese periodo pidiendo ayuda a las demás. En la junta se determina qué empresa puede ayudar a la otra, posteriormente ambas se ponen en contacto para intercambiar currículos. El lugar de reunión va

cambiando; así, a cada empresa participante le toca ser anfitriona de las demás en un cierto lapso.

- . Anuncios: consiste en poner anuncios en periódicos, revistas, boletines, etc. Especificando el tipo de vacante, las características que se requieren para ocupar el puesto, fecha límite de envío de currículum o entrevistas, horarios y nombre de las personas que los recibirán.
- . Radio y televisión: de esta manera la información puede llegar a una audiencia inmensa en un tiempo muy corto, además de tentar a posibles candidatos que no estaban buscando empleo. Sin embargo hay que considerar lo elevado del costo.
- . Recepción de solicitudes o currículos: en ocasiones sin que exista una vacante llega personal a solicitar trabajo y se le pide que llene una solicitud para considerarla posteriormente; de igual manera se da el caso de que llegan a dejar su currículum.
- . Internet: el sistema de computo en la actualidad puede ser de gran ayuda, por este medio se pueden buscar los candidatos con mayor rapidez que en otra fuentes. Algunas organizaciones prefieren desarrollar su propio sistema de reclutamiento computarizado. Le compran a un proveedor (de fuera) un paquete pre-desarrollado y luego proceden a ejecutarlo y controlarlo internamente. Lo que hacen la mayor parte de las empresas es utilizar los servicios de una firma de fuera. Las organizaciones pueden dar a conocer sus vacantes a través de Internet a usuarios en México, América Latina y otros países, por ejemplo: *American Chamber of Commerce of Mexico*, *Bumeran*, *Cv futuro*, Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH), entre otras. además algunas instituciones públicas y educativas cuentan con su bolsa de trabajo por Internet.
- . Bancos de candidatos: con el advenimiento de la tecnología moderna, han surgido empresas especializadas en formar bancos de datos de candidatos. Los reclutan y colocan sus datos en un sistema computarizado. Las empresas, con el pago de una cuota, pueden enlazarse telefónicamente mediante un módem con

ese banco de datos y buscar los candidatos en su propia computadora. No sólo se incluyen los datos demográficos principales sino también una foto a color.

Videocurrículum: el *digital video disk* (DVD) es cada vez más popular y quizá esté al alcance de algunos candidatos y muy probablemente de algunas organizaciones. Otra forma más convencional y acaso económica es el currículum en *floppy*, más comúnmente llamado disco de computadora, de 3.5 pulgadas. El currículum puede ser pedido con las especificaciones de formato que la empresa maneje de acuerdo con el equipo de cómputo que posee. Puede incluso pedir o permitir la inclusión de imágenes digitalizadas en el archivo las cuales pueden facilitar la selección, no sólo con base en sus antecedentes académicos y laborales, sino en competencias laborales específicas. Esta información puede enviarse directamente o ya sea vía Internet utilizando el correo electrónico.

Así mismo existen dentro del reclutamiento externo ventajas y desventajas (Chiavenato, 2000):

Ventajas:

- . Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización.
- . Renueva y enriquece la política de recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- . Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Desventajas:

- . Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas, el

contacto con las fuentes de reclutamiento, en la atracción y presentación de candidatos, etc.

- . Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios.
- . En principio es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales.
- . Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional.

### 3.2 Proceso de selección

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal y viene luego del reclutamiento. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien (Chiavenato, 2000).

Para determinar quiénes son estos posibles candidato, se someten a un proceso de selección. Donde se emplean diversas herramientas en el proceso de inferir la probabilidad de éxito en el trabajo, también se les denomina *predictores*; los cuales se usarán a lo largo del proceso de selección. Estos predictores tendrán la función de inferir qué solicitante posee los recursos necesarios para el desarrollo del trabajo. Las herramientas empleadas incluyen el currículum, la entrevista, la evaluación psicológica, la evaluación técnica, examen médico, etc.

La primer manera en la que el selector puede darse cuenta de que candidatos cuentan con potenciales para ocupar el cargo, es echar un vistazo a la solicitud o al currículum; la solicitud consiste en un formato donde se piden diversos datos demográficos: nombre,

domicilio, teléfono, escolaridad, empleos anteriores, etc. En muchos casos, sobre todo tratándose de trabajos directivos o profesionales, se pide a los solicitantes la presentación de su currículum, el cual es un documento, donde, además de anotarse los datos de rigor en una solicitud, comúnmente se incluyen otros aspectos de trascendencia: responsabilidades y logros principales en los puestos ocupados, razones de cambio de trabajo, posición en el organigrama del propio puesto y del inmediato superior, etc. (Arias y Heredia, 1999).

Por su parte Arthur (1986) plantea que es necesario tomarse el tiempo requerido para hacer una profunda revisión del currículum con el propósito de detectar quiénes son los candidatos aptos; con la finalidad de familiarizarse con los documentos del aspirante, sus antecedentes y sus condiciones para desempeñar los deberes y asumir las responsabilidades del cargo, además de sugerir las preguntas que se van hacer durante la entrevista. Para lo cual menciona diez áreas clave a las que hay que poner atención:

- . Examinar el aspecto general de la solicitud. Revisar si es limpio y fácil de leer. Debe estar redactado en forma gramaticalmente correcta y en lenguaje fácil de entender, con apariencia profesional y no para llamar la atención.
- . Buscar espacios en blanco u omisiones. Verificar que no se haya excluido información fundamental (historial de trabajo y educación). Estas omisiones se anotan para interrogar en la entrevista.
- . Revisar los antecedentes de trabajo y anotar toda laguna que hay entre un empleo y otro. La laguna de más de un mes debe explicarse.
- . Verificar la exactitud de las fechas de estudios y empleos.
- . Anotar cualquier otra incongruencia. Por ejemplo: un aspirante que tiene una extensa formación académica ha desempeñado una serie de empleos muy secundarios, esto puede ser a que los grados que posee son en un campo muy especializado en que no ha podido encontrar ocupación.
- . Analizar la frecuencia de los cambios de ocupación. Esto es, discutir con el aspirante su norma de cambio de ocupación y además, el historial de remuneraciones.

- En cuestión de remuneración se cree que todos quieren (y necesitan) ganar más dinero, a veces están presentes otras cuestiones que impiden que así sea. A veces una persona quiere pasar de un campo de especialidad a otro y reconoce su falta de experiencia en el nuevo campo, lo que implica un ingreso menor.
- Examinar cuidadosamente las razones que tuvo para dejar sus empleos anteriores. Buscar si hay una pauta uniforme; por ejemplo, la falta de oportunidad de progreso.
- Es necesario que se expliquen los títulos de cargo. Algunos no son funcionales o de naturaleza descriptiva y, por lo tanto, no revelan cuales eran las verdaderas responsabilidades del empleado.
- Buscar áreas de *bandeja roja*. Es decir, cualquier información que parezca no tener sentido o que genere confusión. Por ejemplo cuando se menciona que se dejó el empleo anterior por razones personales, se puede preguntar que tipo de razón tuvo sin profundizar en el tema, ya que algunos entrevistadores indican que no hay derecho en invadir la privacidad de la persona.

El proceso de selección puede ser encarado por un equipo de profesionales; o bien, una misma persona puede realizar diferentes tareas o especializarse en cierto tipo de tareas y delegar otras.

Ahora bien, una vez separados los currículos que reúnen los requisitos, se procede a realizar la primera entrevista. El selector ya cuenta con el perfil, elaborado en conjunto con la empresa. Los candidatos que más se aproximan a él son enviados para el chequeo técnico a fin de continuar con aquellos poseen los conocimientos y las destrezas indispensables, cuando el puesto por cubrir lo requiere.

### 3.2.1 La entrevista.

Steiner y Gilliland (1996; en Spector, 2002) encontraron que la entrevista es valorada por los estudiantes universitarios como el más aceptado de todos los procedimientos de selección comúnmente usados, tanto en Francia como en EUA. Además casi todas las organizaciones la usan para contratación en casi todos los niveles.

En sentido estricto puede decirse 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 (Arias y Heredia, 1999).

Por su parte, Richino (2000), se refiere a la entrevista, como el recurso que con más frecuencia es utilizado en el proceso de selección; muchas veces resulta central y definitoria. Operacionalmente, se trata de una situación bipersonal entre el selector y el postulante, con la intención de establecer una relación, colindante en tiempo y espacio, a través de la cual cada participante pueda obtener su propósito. Para el selector es la oportunidad para “conocer” al candidato y poder detectar características personales, habilidades, experiencias, etc., que pueda contrastar con el perfil buscado. Para el postulante, es una situación de evaluación, adecuada para poder desplegar los mejores recursos personales, satisfacer las expectativas del evaluador y conseguir el empleo para el cual se postula.

En relación con la secuencia de la entrevista Grados (2003) y Hernández (2002) explican que ésta se encuentra dividida en tres etapas que son:

- Rapport: es la corriente de simpatía y comunicación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador. Tiene como finalidad disminuir la ansiedad del solicitante, crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad. Teniendo dos aspectos a tomar en cuenta.

- a) Approach. Es el establecimiento de una distancia social, de acuerdo con el tipo de entrevista y objetivo de la misma. Entre otras maneras de marcar esta distancia se encuentra el “tuteo”, o el contrario, hablar de usted, la posición del escritorio en el lugar donde se realiza la entrevista, etc.
- b) Empatía. Es la capacidad de sentir lo que otros sienten, percibir lo que otros perciben; en otras palabras, la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona.
- . Cima: aquí se contempla la exploración de los aspectos claves de la entrevista, se investigan las áreas básicas para el puesto; como historia laboral, antecedentes educativos, historia personal, metas y proyectos, tiempo libre, entre otros.
- . Cierre: es un anuncio por parte del entrevistador de que la entrevista está por acabar. Se puede preguntar al solicitante si no tiene algo más que agregar o alguna duda que desee aclarar.

Hay que tener en cuenta que existen diferentes tipos de entrevista, la inicial o preliminar, la técnica y la de selección. La primera tiene el objetivo de detectar de manera amplia y en el menor tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto o trabajo; es decir, los conocimientos, experiencia, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc. Debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones a fin de que cada candidato decida si le interesa seguir adelante con el proceso (Arias y Heredia 1999).

Además la entrevista inicial tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Si en la requisición se piden algunos documentos como título profesional, carta de pasante, cédula profesional, cartilla, etc., ésta es la fase indicada para conocer si el candidato cuenta con ellos (Grados, 2003).

Teniendo en cuenta que todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado de manera adecuada. A estos conocimientos, adquiridos en alguna institución educativa se le denomina preparación académica. A los adquiridos en algún empleo anterior, se le denomina experiencia. Los candidatos recién egresados de algún centro profesional no han adquirido dicha experiencia, pero sí tienen conocimientos que pueden ser aplicables en el desempeño de una labor. A la evaluación de estos conocimientos se le denomina evaluación técnica (Grados, 2003).

Para la evaluación técnica se hace necesaria una entrevista con el responsable del área en la cual se localiza la vacante. De igual manera el psicólogo como responsable del proceso de selección evalúa dichos conocimientos mediante los instrumentos adecuados que él mismo diseña. O bien, se puede trabajar en conjunto con otro tipo de profesionales o los encargados del área donde se encuentra la vacante, quienes proporcionan los conocimientos técnicos para la elaboración de los instrumentos de evaluación. De reunir el candidato los conocimientos y experiencia requeridos de acuerdo con el área solicitante, se continúa con el proceso de selección.

La entrevista de selección o profunda, consiste en una situación bipersonal, centrada en el conocimiento del candidato, la exploración de datos históricos, características personales, estilo vincular, intereses, proyectos y expectativas con respecto al puesto. Es decir, rasgos culturales que permitan identificar jerarquía de valores y criterios en los que se basan las opiniones. Dicha entrevista define si las características del perfil buscadas coinciden con el carácter y estilo que el postulante ha manifestado y puntos de apoyo para generar hipótesis y formular interpretaciones que luego puedan ser corroboradas y/o comparadas con un nivel de abordaje más profundo como puede ser una evaluación psicológica (Hernández, 2002).

El entrevistador, como profesional que es debe tener la habilidad para alcanzar la objetividad al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones propias del mismo entrevistador. De igual manera, tiene la

tarea de preparar el ambiente en el cual se realizará la entrevista; en dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento de recibir al solicitante. Por ejemplo, una actitud informal, práctica de “mangas de camisa”, relajada, facilita la actitud positiva del solicitante; en tanto una actitud agresiva, formal, reservada, puede ser deseable en otras circunstancias; lo importante es precisar qué clase de reacciones se desea provocar y cuáles son las que realmente se están generando (Arias y Heredia, 1999).

Los psicólogos y los profesionales en Ciencias del Comportamiento poseen experiencia para conducir este tipo de entrevista, dentro de las habilidades con las que se cuenta están: destreza para preguntar con acierto, establecer una fluida comunicación y una buena relación, agilidad para conducir entrevistas en poco tiempo, mantener un clima confortable, juicio para generar hipótesis, etc. (Richino, 2000).

Existen diferentes tipos de entrevista, para las cuales se han utilizado diferentes términos para llamarlas: entrevista dirigida, semidirigida y no dirigida; cerrada y abierta; estructurada y no estructurada; etc. Para el proceso de selección se considera conveniente utilizar la siguiente clasificación (Grados, 2003):

- Entrevista directa.
- Entrevista indirecta.
- Entrevista mixta.

En la entrevista directa, el entrevistador tiene mayor actuación o desempeña más actividades. Se realizan preguntas de acuerdo con un interrogatorio previamente diseñado, tales preguntas van encaminadas a obtener información sobre áreas más específicas; por tanto, se esperan respuestas más cortas y concretas. Este tipo entrevista es la que más se utiliza en la primera fase del proceso.

La entrevista indirecta es aquella en la que el entrevistado toma la parte más activa, el entrevistador formula preguntas abiertas y hasta cierto punto indefinidas, con el objetivo de

señalar sólo el área que interesa y dejar al solicitante la iniciativa de que hable en la forma que desee. El entrevistador no sólo tiene que atender a las respuestas verbales del individuo, sino también observar de manera cuidadosa todas las reacciones que tenga el entrevistado ante las preguntas que se formulan. Por reacciones se entienden los movimientos de las diferentes partes del cuerpo, gestos, cambios de tono de voz o silencios excesivos, etc., así como el grado de coherencia entre las expresiones corporales y las verbales.

Por último, la entrevista mixta es una combinación de las anteriores. Al inicio es conveniente hacer preguntas directas y conforme se va desarrollando un clima propicio se le va dando pauta al entrevistado. El psicólogo deberá ser lo suficientemente hábil para no dejar caer el clima de confianza establecido en un principio.

Las preguntas formuladas durante la entrevista pueden dividirse en cuatro puntos fundamentales (Arias y Heredia, 1999):

- . Generales: en este caso, el entrevistador formula una interrogante y deja al entrevistado la elección del tema y la forma de abordaje del mismo. Por ejemplo: “hábleme de su trabajo anterior” o “¿cuáles fueron las razones que le llevaron a estudiar su carrera?”.
- . Específicas: el entrevistador toma un punto mencionado por el candidato con el fin de explorarlo con mayor detenimiento. Por ejemplo: si se mencionan las relaciones con el superior, podría preguntarse: “¿cómo se comportaba cotidianamente?”, “¿cuál era su estilo de dirección?”, etc.
- . De reflejo: el entrevistador resume su comprensión del tema y lo presenta al entrevistado a fin de verificar la cabalidad de dicha comprensión. Generalmente se incluyen expresiones como: “¿verdad?, ¿es así?, ¿no es cierto?”. Ejemplo: “entonces su jefe se mostraba accesible a sus recomendaciones y sugerencias, ¿verdad?”.
- . Interpretativas: este es un tipo de preguntas que es necesario evitar pues constituyen la atribución, por parte del entrevistador, de un significado no

mencionado por el solicitante. Ejemplo: “a usted le gustaba ese estilo de superior, ¿no es así?”; si bien, esta pregunta pudiera parecer de reflejo, se supone interpretativa, en este caso si el entrevistado no mencionó su estado de ánimo ante el estilo de su jefe.

Arias y Heredia (1999) y Grados (2003) mencionan las áreas de investigación en la entrevista, las cuales son: área general, escolar, historia laboral, autoconcepto, metas, área familiar, pasatiempos y salud.

El área general se refiere a datos generales del candidato, como son: nombre, edad, estado civil, domicilio, etc. Algunos datos se encuentran en la solicitud, en dado caso sólo se confirman. El área escolar permite detectar el potencial de desarrollo del entrevistado y si cuenta con los conocimientos teóricos requeridos para el puesto. Al investigar acerca de sus calificaciones se puede detectar cuáles son sus niveles de eficiencia y cuáles son los niveles de exigencia a los que está acostumbrado; de igual manera se cuestiona lo referente a los cursos que ha tomado. En historia laboral se pretende determinar cuál ha sido su desempeño, sus niveles de logro y la experiencia adquirida en los distintos lugares que ha laborado. De igual manera se pretende conocer la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad etc.; en resumen, la manera general en que se desenvuelve en el trabajo. Se puede también preguntar sobre el autoconcepto, el cual permite detectar qué imagen tiene de sí mismo el entrevistado: ¿se autodevalúa?, ¿se sobrevalúa? En metas se obtiene información de cómo intenta proyectarse a corto, mediano y largo plazo, se investiga que está haciendo para lograrlo. En el área familiar se indaga el núcleo social de origen: la familia, que es la que imprime la primera etapa de la educación, la que determina los valores y da dirección a los esfuerzos. Se investiga al padre, la madre y los hermanos, obteniendo datos acerca de su edad, nivel de estudios, ocupación, etc. En caso de que el entrevistado sea casado se inquiriere el núcleo familiar actual. En pasatiempos se busca obtener información sobre el uso del tiempo libre, aquí se pueden detectar tipos de personalidad de acuerdo a sus intereses. En salud se

examina primeramente las enfermedades que ha padecido el aspirante y en qué etapa cronológica; si son típicas (sarampión, viruela, etc.) o son enfermedades que dejan secuelas; en segundo lugar se averigua el estado de salud de la familia, si hay enfermedades hereditarias, causas de muerte.

Por otro lado, Arthur (1986), menciona que en cuestión de la entrevista, la mayor parte de los candidatos ansían producir una buena impresión al entrevistador. Tratan de contestar todas las preguntas de la manera más completa posible, de proyectar un lenguaje corporal positivo y de hacer preguntas apropiadas; sin embargo, algunos presentan dificultades en su actitud, ante los cuales se deberá efectuar algunos ajustes en la manera de dirigir la entrevista. Estas dificultades se dividen en las siguientes categorías:

- . Tímido o nervioso.
- . Demasiado locuaz.
- . Hostil o agresivo.
- . Sumamente emotivo o desconcertado.
- . Dominante (trata de manejar la entrevista).

A los candidatos tímidos o nerviosos es apropiado guiarlos lentamente, tal vez una pregunta amplia y abierta los intimide si se les hace repentinamente, es preferible probar unas preguntas cerradas para infundirles confianza. Deben ser sencillas y relacionadas con temas que el aspirante conozca bien; además, se le debe transmitir interés en todo lo que dice.

A las personas que se muestran demasiado locuaces; es decir, a los que no sólo responden a lo que se les pregunta, sino que voluntariamente ofrecen abundante información adicional, la mayor parte de la cual es totalmente innecesaria por no tener relación con el empleo. El control es la clave para entenderse con este tipo de personas, para lo cual hay que decir “con lo que me ha dicho es suficiente, ha respondido a mi pregunta”. En ocasiones cuando se ha terminado la entrevista y el candidato sigue hablando se le informa “ya dispongo de suficiente información para basar mi decisión”, aquí lo importante es mantener el control

Algunos candidatos se presentan asumiendo una actitud hostil y hasta agresiva, tal vez porque han estado despedidos durante largo tiempo o antes ya habían solicitado empleo en la misma organización y habían sido rechazados. En este tipo de casos se mantiene la calma y la objetividad. Se trata de averiguar por qué está tan molesto y se le hace saber que en esas condiciones no se puede seguir con la entrevista. Se intenta completar la entrevista y se juzga al solicitante con toda la imparcialidad posible, tomando en cuenta todas las circunstancias atenuantes.

A los candidatos que se muestran demasiado emotivos o hasta desconcertados, o que tal vez rompan en llanto hay que mostrarles comprensión, no compasión, pues no se podrá ser objetivo en el juicio si se involucra emocionalmente. Se le pide que se serene o que salga por un momento del lugar de la entrevista para que se recupere.

Por último, los candidatos dominantes, son los que tratan de tomar el control de la entrevista. Esto puede ocurrir cuando está tratando de ocultar su falta de experiencia y desvía la conversación hacia el entrevistador mismo; al cual debe decirse “perdón pero nos hemos desviado del tema, volvamos a...”.

Otro punto que tiene que tomarse en cuenta es el lenguaje corporal o las reacciones del postulante, puesto que la comunicación no verbal de una persona es un aspecto vital en el proceso de la selección. Puede ser útil para aclarar mensajes verbales confusos, a menudo habla por sí mismo. De igual manera puede usarse mal e interpretarse erróneamente; por lo tanto se recomienda tener en cuenta los siguientes puntos en relación con el lenguaje corporal (Arthur, 1986):

- a) La comunicación no verbal no puede ser universalmente traducida, un gesto que uno emplea para expresar determinado tipo de ánimo, puede significar una cosa distinta cuando lo usa otra persona. La diferencia de interpretación no ocurre únicamente entre culturas distintas, pues como resultado de los

procesos individuales de socialización, cada persona desarrolla su propio patrón de comunicación por gestos. Por ejemplo, el solicitante que se pasa la mano por el cabello nerviosamente mientras espera que lo reciban para la entrevista probablemente hará lo mismo cada vez que se sienta nervioso.

- b) Aún cuando no haya interpretaciones universales de algún gesto específico, hay tendencia a interpretar ciertos movimientos en determinada forma (anexo 4). Los entrevistadores no deben asignarle un significado específico a determinado movimiento hasta que estén seguros de su interpretación.
- c) Observar los cambios súbitos del lenguaje corporal. Es decir, si el candidato ha estado sentado muy tranquilo y de pronto empieza a moverse nerviosamente en el asiento cuando se le pregunta porque dejó su empleo anterior.
- d) Se debe tener cuidado de no interpretar erróneamente el lenguaje corporal de una persona según la reacción de ésta al lenguaje corporal del entrevistador. Las emociones que ha tenido el entrevistador durante el día debe de controlarlas para no proyectarlas durante la entrevista, de manera que no influyan en la reacción del candidato. Hay que tener conciencia del propio lenguaje corporal.
- e) El entrevistador al tomar conciencia de su lenguaje corporal, puede elegir conscientemente proyectar a los solicitantes ciertos mensajes no verbales. Por ejemplo, al saber que mover la cabeza hacia arriba y hacia abajo varias veces se interpreta como señal de comprensión, el entrevistador se puede valer de ese gesto para animar al candidato.

Por último, el resultado y las conclusiones de la entrevista, en relación con el objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con la finalidad de no omitir información que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto e inteligible para quien lo consulte posteriormente. Este informe de la entrevista se compara con otros recursos que se utilicen en el proceso de selección como son las pruebas

psicológicas; esta comparación se hace con la finalidad de precisar los puntos coincidentes y discrepantes.

### 3.2.2 Evaluación psicológica.

Debido a que las diferencias individuales se aprecian también en los distintos intereses que manifiestan los individuos. El uso de las pruebas psicológicas lleva a determinar el grado de diferencia existente entre los individuos en situaciones similares. Por lo tanto, el paso siguiente a la entrevista es la evaluación psicológica (Hernández, 2002).

El suceso que sirvió de base para la creación de las pruebas psicológicas fue el hallazgo de que los psicólogos experimentales dentro de los laboratorios se encontraban investigando los modos de respuesta de los organismos. El objetivo principal consistió en formular descripciones generalizadas de la conducta humana, siendo más las afinidades que las diferencias lo que les interesaba; las diferencias individuales se ignoraban o se aceptaban como un mal necesario que limitaba la aplicación de las generalizaciones. Siendo el hecho de que un individuo reaccionara de modo distinto que otro, cuando ambos estaban en condiciones idénticas, se consideraba como una forma de *error*. La presencia de tal error, o variabilidad individual, hacía que las generalizaciones fueran solo aproximadas. Así fue como se produjo una actitud hacia las diferencias individuales que prevaleció en el laboratorio (Anastasi, 1977).

En el avance de la psicología como ciencia fue necesario realizar estudios a fin de poder determinar si difieren los seres humanos entre sí y en qué grado se presentan estas diferencias, lo que originó el desarrollo de la instrumentación adecuada para evaluar cuantitativamente las diferencias y las semejanzas existentes entre los individuos, dando lugar al estudio de lo que se conoce como *diferencias individuales*.

Se realizaron diferentes estudios para identificar la naturaleza y el grado de las diferencias individuales; así como la identificación de los rasgos psicológicos, la medida de las diferencias de grupo y la investigación de los factores biológicos y culturales asociados a las diferencias en la conducta (Anastasi, 1977).

Se demostró la importancia de hacer observaciones sobre los individuos bajo condiciones similares, que se denominó también tipificación de procedimientos; los cuales se basaban en fenómenos sensoriales como estímulos visuales, auditivos y otro tipo de sentidos. Este tipo de investigaciones dio pauta para la elaboración de los primeros *tests psicológicos*.

El principal promotor del movimiento a favor de los tests fue el biólogo inglés Francis Galton, interesado por la herencia humana, estudiando características de personas emparentadas y no emparentadas; los tests que aplicaban eran de agudeza visual y auditiva, energía muscular, tiempo de reacción y otras funciones sensomotoras. Acumuló gradualmente un cuerpo sistemático de datos sobre las diferencias individuales en los procesos psicológicos sencillos; fue el primero en usar *rating scales* (escalas de estimación), métodos de cuestionario, técnicas de asociación libre, además desarrolló métodos estadísticos para el análisis de los datos sobre las diferencias individuales. La obra de Galton fue continuada por muchos de sus discípulos el más eminente es Karl Pearson (Anastasi, 1977).

Karl Pearson creó el coeficiente de correlación, la correlación parcial, la correlación múltiple y el análisis factorial; se asistió a una considerable expansión de los estudios de las diferencias individuales en Inglaterra y en Estados Unidos. En esta tarea se distinguió James McKeen Cattell, quien había estudiado con Galton y luego investigó en Estados Unidos. Los tests seguían siendo de tipo motor y sensorial; medían la velocidad sensorial y el tiempo de reacción, llegando a la conclusión de que este tipo de tests no medían inteligencia (Nunnally, 1987). En un artículo escrito por Cattell se empleó por primera vez

el término de *test mental*, en 1980; para designar una serie de pruebas psicológicas que examinaban las diferencias individuales de estudiantes universitarios.

Alfred Binet realizó sus primeros trabajos sobre el hipnotismo en el tratamiento de los trastornos mentales, después se centró en la medición de la inteligencia. Trabajaba en colaboración con Theodore Simon, preparando la primera escala Binet-Simon, donde estudiaban la capacidad del niño para comprender y razonar acerca de los objetos de su ambiente cultural, que Binet consideraba componentes esenciales de la inteligencia. En América se hicieron varias revisiones, la más famosa se llevó a cabo bajo la dirección de L. M. Terman en la Universidad de Stanford, conocida como la revisión de Stanford-Binet; en este test se utilizó por primera vez el *cociente de inteligencia* (CI) o razón entre la edad mental y la edad cronológica real (Anastasi, 1977).

La evaluación psicológica constituye uno de los recursos más ricos usados dentro de la selección de personal, la cual tiene el propósito de detectar las habilidades y el potencial del individuo relacionadas con el puesto y sus posibilidades de desarrollo. Así pues, centra su actividad en la aplicación de varios tipos de exámenes, de acuerdo a las características que pretenden valorarse.

La aplicación de pruebas en el proceso de selección, se suele llevar a cabo en una sola sesión y se emplean en ella todos aquellos tests que predicen o miden las aptitudes y los rasgos más importantes que se precisan para el puesto. Todo ello se lleva a cabo mediante la preparación de *baterías* o conjuntos pertinentemente combinados de tests; de lo cual se hablará más adelante.

Ahora bien, se denomina test a una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento, tal comportamiento se evalúa por la comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permita clasificar a la persona examinada; ya sea cuantitativamente o tipológicamente (Pichot, 1989; en

Hernández, 2002). En otras palabras, se define al test, como una prueba definida, que implica una tarea realizar, idéntica para todos los sujetos examinados, que permita la comparación de resultados y predicción de la conducta en situaciones similares.

La tarea de elaborar un test es larga y laboriosa. A fin de que tal medio sea útil, debe cubrir los requisitos básicos: estandarización, objetividad, confiabilidad y validez (Arias, 1991).

De igual manera Arias (1991) propone una clasificación de los test, la cual puede ser:

- . Forma de realización: lápiz y papel.
- . Forma de aplicación: individuales y colectivas.
- . Tiempo: velocidad y potencia.
- . Características medidas: inteligencia, aptitudes, rendimiento, personalidad e intereses.

Según Aamodt (1999), Chiavenato (2004) y Dessler (2001) la clasificación de las pruebas dependiendo de lo que miden puede ser: capacidades cognoscitivas (mentales), capacidades físicas y motoras, personalidad e intereses o logros.

Las pruebas cognoscitivas incluyen pruebas de la capacidad general para razonar (inteligencia) y pruebas de capacidades mentales concretas, como la memoria o el razonamiento del individuo (Dessler, 2001).

Las pruebas de inteligencia (CI) miden las capacidades intelectuales generales. No miden un único rasgo de la “inteligencia”, sino más bien un abanico de capacidades, inclusive la memoria, el vocabulario, la fluidez verbal y la capacidad numérica (Dessler, 2001).

El test que evalúe el nivel intelectual que formará parte de la batería, debe de explorar cómo funciona el pensamiento en la resolución de problemas. Se caracterizan por la resolución de un problema dentro de límites temporales. Donde se puede observar el ritmo

con el que el solicitante lo resuelve, así como la cantidad de errores y capacidad de concentración entre otros. La información que arroja este tipo de test es de carácter descriptivo, basándose en aspectos manifiestos apreciables a través de los resultados (Richino, 2000).

Los tests de inteligencia son pruebas que miden el llamado “factor G” o Coeficiente Intelectual, para ello se utilizan principalmente el razonamiento abstracto, que hoy en día se considera el predictor más fiable del potencial de aprendizaje de una persona.

Por su parte Chiavenato (2004) menciona que las pruebas psicométricas focalizan principalmente las aptitudes y sirven para determinar en qué cantidad están presentes en cada personal, para prever su comportamiento en determinadas situaciones de trabajo. Estas pruebas se basan en las diferencias individuales de las personas y analizan cuánto varían las aptitudes de un individuo frente a las estadísticas de resultados obtenidos en las muestras. El enfoque más conocido de las aptitudes es la teoría multifactorial de Thurstone, según este enfoque, la estructura mental de las personas está constituida por varios factores relativamente independientes entre sí, cada uno de los cuales se encarga de determinada aptitud. Thurstone definió siete factores específicos (se muestran abajo) y creó un conjunto de pruebas para medirlos: las pruebas de habilidades primarias. Añadió el factor general (factor G); al cual denominó inteligencia general, por el hecho de condicionar y complementar todas las aptitudes; los candidatos presentan una serie de pruebas psicométricas para evaluar sus diferentes aptitudes, y una prueba de nivel mental para evaluar el factor G.

### **Factor G**

#### **Inteligencia general.**

- . **Factor V.** Aptitud verbal: redacción y escritura, precisión de las palabras y expresión escrita.
- . **Factor W.** Fluidez verbal: oratoria, escrita, facilidad de hablar y escribir y argumentación.

- . **Factor N.** aptitud matemática: capacidades para manejar números, cálculos y matemáticas.
- . **Factor S.** Aptitud espacial: capacidad para trabajar con espacios, geometría, pintura, escultura y arquitectura.
- . **Factor M.** Memoria asociativa: facilidad para memorizar eventos, personas, sitios, cosas o situaciones.
- . **Factor P.** Aptitud perceptiva: atención concentrada, facilidad para los detalles, fantasías y atención.
- . **Factor R.** razonamiento abstracto: razonamiento lógico, abstracción, conceptualización y visión global.

Para las capacidades cognoscitivas específicas existen medidas de capacidades mentales específicas, como son las pruebas de aptitud, las cuales evalúan las capacidades o aptitudes necesarias para la realización de tareas concretas; en otras palabras, miden la capacidad potencial de ejecutar con éxito una actividad específica. Pueden presentarse de forma individual para medir una aptitud concreta, o de forma agrupada para medir aptitudes relacionadas con un puesto. En este apartado se pueden incluir los tests de rendimiento que evalúan principalmente la rapidez y la precisión en la ejecución de tareas, así como la fatiga. Entre los tests de aptitudes más habituales, están los de aptitud verbal (capacidad para comprender conceptos expresados a través de palabras), aptitud numérica (capacidad para comprender relaciones numéricas y razonar con material cuantitativo), razonamiento mecánico, relaciones espaciales, etc.

Las pruebas de rendimiento o conocimiento sirven, básicamente, para medir lo que ha aprendido una persona. Casi todas las pruebas que se presentan en la escuela son de rendimiento. Las pruebas que se presentan en el campo laboral son parecidas a las que se presentan en la escuela; pueden ser de opción múltiple. Estas pruebas miden su “conocimiento del trabajo” en campos como la economía, la mercadotecnia, nociones de

informática, administración de personal, redacción, inglés. Tratan de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos (Aamodt, 1999).

También existen las muestras y simulaciones del trabajo, que también son pruebas; sin embargo, difieren de casi todas las pruebas porque se concentran en medir el desempeño laboral en forma directa. La técnica de la muestra de trabajo mide el desempeño real de un candidato en algunas tareas laborales básicas (Dessler, 2001).

Las técnicas de simulación abandonan el tratamiento individual y aislado para centrarse en el tratamiento en grupo, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social. Pueden tener como punto de partida el drama, que significa reconstruir en un escenario, o contexto dramático, en el momento presente. Se emplean como complemento de la entrevista y la evaluación psicológica, para los cargos que exigen relaciones interpersonales; por ejemplo, gerencia, supervisión, ventas, compras, contactos, etc. (Chiavenato, 2004).

Respecto a las pruebas de las capacidades físicas y motoras. Se usan si se requiere medir capacidades motoras, como pueden ser la destreza de los dedos, la destreza manual, la velocidad del movimiento de los brazos y el tiempo de reacción, se pueden emplear las pruebas de las capacidades motoras. Las pruebas de capacidades físicas incluyen la medición de la fuerza estática (como levantar cargas pesadas), la fuerza dinámica (como las poleas), la coordinación del cuerpo y el vigor (Dessler, 2001).

También existen los tests de agilidad física que se usan frecuentemente en trabajos que requieren fuerza física, tales como los oficiales de policía, bomberos, etc. La agilidad física se puede medir de dos maneras: simulaciones de trabajo y tests de agilidad física. Aamodt (1999), menciona que en las simulaciones de trabajo los aspirantes demuestran las conductas físicas requeridas para el puesto. Por ejemplo: un aspirante a bombero puede subir una escalera y arrastrar una manguera de 48 libras a través de 75 pisos de alto; un

aspirante a salvavidas puede nadar 100 yardas y arrastrar a una víctima (simulada) que se está ahogando y traerla de regreso hasta la orilla. Los tests de agilidad física se desarrollaron para los casos en los que se requiere de defensa como los oficiales de policía, se miden las habilidades necesarias para ejecutar conductas defensivas como fuerza dinámica, fuerza explosiva, fuerza estática, flexibilidad dinámica, equilibrio del cuerpo, coordinación del cuerpo, etc.

En lo que se refiere a la personalidad; esta puede ser definida de muchas maneras; sin embargo, una definición ampliamente aceptada es la de Allport: la personalidad es la organización dinámica, individual, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan la singular adaptación del individuo al ambiente (Arias y Heredia, 1999).

En los tests proyectivos y/o de personalidad, se pueden utilizar técnicas de diferentes niveles y estructuración. Las más estructuradas brindan información con respecto a los aspectos manifiestos de la conducta. Hay técnicas más estructuradas y otras menos estructuradas. El psicodiagnóstico de Zulliger y el psicodiagnóstico de Rorschach están entre las menos estructuradas (Richino, 2000).

Dentro de las pruebas de personalidad, cada tipo de prueba brinda diferente clase de información. Cada técnica brinda diferentes aportes: la estructura profunda, cómo maneja sus afectos, cómo aprehende la realidad en su conjunto, si los afectos predominan sobre el intelecto, si la razón controla sus impulsos, cuándo, en qué circunstancias; así como la estabilidad emocional, motivación, juicio social, extroversión – introversión, seguridad en sí mismo, sociabilidad, entre otras. En otras palabras; este tipo de pruebas de personalidad se encargan de la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente.

Los tests de personalidad pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales. Se relaciona con las

actitudes, que a diferencia de las aptitudes, son rasgos existentes en la persona de más difícil variación o modificación. A diferencia de los tests de inteligencia y de aptitudes, no suelen tener control de tiempo para su realización, y su contestación requiere con base o preguntas o situaciones a las que el sujeto evaluado responderá de forma personal (no hay respuestas buenas ni malas) y sincera (tienen medida de sinceridad).

Los psicólogos de esta época han llegado a un acuerdo de que generalmente hay cinco principales dimensiones de la personalidad. Popularmente conocidas como las “cinco grandes”, estas dimensiones son: apertura a la experiencia (curioso), sensato (fiable, seguro), extroversión (sociable, amigable), agradable (buenos trabajos con los demás, un buen trabajador en equipo), y estabilidad emocional (ansioso, tenso) (Aamodt, 1999).

Dessler (2001) menciona que hay estudios recientes que confirman que las pruebas de personalidad ayudan a las compañías a encontrar a trabajadores más efectivos. Pues los psicólogos industriales muchas veces subrayan las “cinco” dimensiones mayores de la personalidad en su aplicación a las pruebas de personalidad: extroversión, estabilidad emocional, amabilidad, esmero y apertura de la experiencia. Además las pruebas de personalidad siempre se deben usar con cierta cautela.

Con los tests proyectivos se pretende evaluar igualmente rasgos del carácter de la persona. Se basan en la presentación al sujeto de estímulos no estructurados produciéndose al realizarlo, una proyección del mundo interior de la persona. Tienen más dificultades que los tests convencionales por la complejidad técnica de su interpretación, requiriendo su utilización la presencia de personal bien formado y experimentado.

Por último, en lo que respecta a las pruebas de interés, estas tienen la finalidad de medir el interés o desinterés de la persona para realizar cierto tipo de tareas (el interés tan solo radica si le gusta realizar una tarea o no, pero no si tiene la capacidad para desarrollarla).

De dos solicitantes que posean una experiencia potencial previa más o menos igual, probablemente será más eficiente como empleado aquel que tenga intereses vocacionales más definidos; sin embargo, la evaluación de los intereses presta una ayuda más eficaz en el asesoramiento de los estudiantes que en la selección de personal. Al uso del inventario de intereses en el procedimiento de la selección, se le hace la objeción fundamental de que los puntos comprendidos en dichos inventarios suelen translucirse demasiado. El candidato puede, a menudo, con solo leer la pregunta, determinar cuál será la respuesta que representará mejor sus intereses para el empleo que se trata (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 psicólogos. Las pruebas computarizadas están reemplazando a las pruebas manuales convencionales, que usan papel y lápiz. Algunas incluyen pruebas de capacidad numérica, pruebas de comprensión de lectura, prueba de comprobación y comparación de trámites, pruebas de personalidad como el MMPI, etc. (Dessler, 2001).

Por lo tanto, en lo que respecta a la batería psicológica, se le define como el conjunto de pruebas mediante las que se intenta obtener un conocimiento acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades. Un aspecto importante es realizar un diseño de las baterías que se utilizarán; esto se hará en función de las especificaciones del análisis de puestos, el perfil y el nivel al que va dirigida; por ello es necesario tener una información amplia de las pruebas que existen y, de este modo, cubrir las necesidades (Grados, 2003).

Ahora bien, para armar una batería depende del puesto, si está seleccionando una agencia o la misma empresa. Richino (2000) por su parte recomienda algún test de nivel intelectual, test proyectivos o de personalidad orientados a explorar aspectos cualitativos (cómo responde, cómo piensa, cómo se relaciona, cómo resuelve un problema), y algún test de aptitud o habilidad. El test de nivel intelectual permite observar el manejo del pensamiento

dedicado a la resolución de problemas, en una situación de rendimiento, arrojan un dato cuantitativo que generalmente es considerado como expresión de su intelecto logrado por la comparación de su rendimiento con el obtenido por otros.

Incluso cuando se dispone de una batería completa de pruebas y resulta evidente la conveniencia de suministrarlas, es importante mantener una actitud flexible, las pruebas de idoneidad sólo constituyen una de las varias técnicas empleadas. Existen otros aspectos no mensurables que pueden ser igualmente importantes.

También hay que tomar en cuenta que si el psicólogo no logra eludir la tentación de concentrarse plenamente en la aplicación de las pruebas, perdiendo de vista las otras técnicas empleadas en el proceso, se enfrenta el serio riesgo de convertirse en “testista”. Que es algo que debe evitarse, por que los resultados de las pruebas se contraponen con los obtenidos en la entrevista y así se sacar una conclusión.

Los resultados arrojados de la aplicación de las distintas pruebas debe ser confrontada con el perfil psicológico. Según las exigencias del perfil se puede saber si el aspecto detectado es un problema que pueda acarrear consecuencias o pueda brindar ventajas. En una evaluación laboral, el material suele ser bastante controlado por el evaluado; por lo tanto, si surgen aspectos muy agresivos e impulsivos, evidencian serios problemas de límites. Es muy difícil que aparezca un material tan espontáneo como en un psicodiagnóstico clínico. También hay que tener en cuenta; por ejemplo, qué se puede hacer si se observa que el solicitante presenta una agresividad manifiesta; pero, por otro lado se detecta que la puede manejar o la puede canalizarla de manera socializada. Para tomar una decisión de este tipo se toma en cuenta la función del puesto y del contexto. Es difícil hablar de este tipo de casos fuera de contexto; desde el punto de vista laboral se da gran importancia a la capacidad de adaptación social. Porque se va a manejar en un contexto social (Richino, 2000).

### 3.2.3 Examen médico.

El examen médico de admisión corre a cargo de la empresa y deberá ser efectuado por un profesional especializado en medicina del trabajo y con conocimientos suficientes de los diversos tipos de trabajo efectuados en la empresa u organización, a fin de determinar la congruencia entre los requerimientos de los mismos y el estado corporal de cada candidato. No se trata de aceptar sólo personas en excelente estado de salud sino de candidatos cuyo trabajo no constituya un riesgo para ellos mismos ni para su grupo de trabajo (Arias y Heredia, 1999).

En caso de encontrar anomalías, se le orientará para corregirlas o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias más graves. En ocasiones los resultados del examen médico condicionan el ingreso de una persona a la organización, ya que ésta no podrá ingresar, hasta que no solucione por cuenta propia aquellos problemas que pudieron haber sido detectados en el examen médico (Grados 2003).

En el anexo 5 se describe el formato de un examen médico propuesto por Grados (2003).

### 3.2.4 Informe.

Cuando ha sido completado el proceso de evaluación, el evaluador cuenta con suficiente información, que una vez procesada ha de dar lugar a dos tipos diferentes de comunicaciones, destinadas a cada una de las partes interesadas (Richino, 2000).

- . El demandante (la organización).
- . El postulante.

En el primer caso se elaborará un informe de evaluación. En el segundo caso se brindará una devolución verbal al interesado. Esta diferencia radica básicamente porque se refieren a dos interlocutores distintos, además que las necesidades e inquietudes de cada uno difieren.

La etapa inicial del informe consiste en una presentación de datos, en su carácter de elementos informativos tomados en cuenta por considerarlos relevantes para elaborar los argumentos. Los argumentos son la resultante de las relaciones que el evaluador establece entre los datos detectados y los presentados. La conclusión está basada en los rasgos que se consideran esenciales para efectuar un diagnóstico y un pronóstico. Por lo tanto, tiene que ser explicada y fundamentada.

El informe debe tener cierta estructura que permita organizar las ideas y que facilite al destinatario su lectura y comprensión. Si se utilizan términos técnicos tienen que ser traducidos al lenguaje coloquial siguiendo un proceso de pensamiento facilitador; es decir, que la persona encargada de leer el informe tenga absoluta comprensión de lo que está escrito. Como todo buen mensaje, su extensión ha de ser moderada para favorecer el análisis, un informe laboral no tiene que ser demasiado extenso, puede ser de una a cinco cuartillas, la extensión normal va de entre dos y tres cuartillas de tal manera que quede redactado de forma breve y bien explícita que fue lo que se obtuvo a lo largo del proceso de selección.

Se toma en cuenta que se está obteniendo información sumamente confidencial, por lo tanto debe tratarse como tal. Sobre todo en la aplicación de las pruebas psicológicas puede resultar que sin intención se obtenga información que tenga que ver con aspectos emocionales que perturben la vida ordinaria del solicitante o algún aspecto similar.

Por lo tanto, “El acceso al material debe ser restringido al área de personal; no obstante, la información debe utilizarse funcionalmente. Un informe es confidencial, por que trata de un tema tan delicado como son las razones por las cuales una persona es propuesta o no para el destino que pretende; por lo tanto debe ser considerado únicamente por los que toman la decisión y el propio interesado, sin público” (Richino, p. 113; 2000).

En cuanto a la estructura que debe llevar dicho informe, se toman tres sugerencias; la primera es descrita por Richino (2000), la segunda es descrita por Grados (2003) y la última fue dada en un curso de *“Pruebas psicológicas para la selección de personal”*, impartido en la FES Iztacala.

Por un lado, Richino (2000) menciona que generalmente se incluyen primero los aspectos intelectuales seguidos de una breve presentación del candidato, descriptivamente. En la presentación se comentan sus empleos anteriores, su lugar de residencia, aspectos familiares importantes, etc. En la carátula se consignan la tarea, los datos personales y la fecha de evaluación. El apartado que sigue de los aspectos intelectuales es el comportamiento manifiesto, seguido de la dinámica de personalidad y por último la conclusión.

Los aspectos intelectuales enmarcan y ubican el nivel de complejidad en el que el candidato logra descodificar la realidad; constituyen un dato básico que otorga sentido al resto del informe, ya que se retoman los aspectos intelectuales, muchas veces a lo largo del informe. Todos los aspectos relativos al aprendizaje y a la resolución de problemas dependen de los aspectos intelectuales. Es importante diferenciar el nivel de rendimiento intelectual actual del nivel potencial, aspecto que se detecta a través de la consistencia observada, la cantidad y calidad de los errores, el nivel de complejidad en el desarrollo del pensamiento, el horizonte temporal y la incidencia de los afectos emocionales. Los errores de atención y concentración generalmente revelan interferencias que pueden ser de tipo emocional, pero afectan la calidad de lo que se produce y, por lo tanto, el rendimiento no es confiable o presenta oscilaciones; en tales casos no presenta bajo nivel, se trata de bajo rendimiento.

En el comportamiento manifiesto se describe al candidato como se conduce durante la entrevista, su apariencia física, sus modales, su lenguaje y sus circunstancias cotidianas; es decir, el “aquí y ahora” de la entrevista y el de “todos los días”. La descripción del comportamiento del postulante incluye cómo se conduce, tono de voz, ritmo, etc.

Descripciones, no interpretaciones; por ejemplo, la descripción de estar ansioso se puede describir en: tiene las manos húmedas, la voz temblorosa. Todo esto con la finalidad de generar hipótesis y hacer comparaciones con otras personas, que bien pueden ser los jefes o los que solicitaron la evaluación.

La dinámica de la personalidad se elabora del material que se obtiene del análisis y la correlación de las pruebas psicológicas. Se propone identificar características personales, rasgos de su conducta detectados a través de las pruebas y su dinámica. Se describe de manera accesible para un interlocutor común y los conceptos psicológicos se expresarán en lenguaje corriente; se describe cómo es, cómo actúa el postulante y qué beneficios pueden brindar sus conductas habituales, en relación con las exigencias del puesto. En otras palabras, las respuestas son consideradas dentro de un esquema posible de alternativas, previstas o deseables sobre la base del perfil. Se incluyen estructura de personalidad, rasgos sobresalientes, los mecanismos de adaptación y de defensa, la dinámica interna y cómo conjuga los diferentes componentes frente a las tareas o demandas posibles; cómo se relaciona con la autoridad, con los colaboradores, etc.

La conclusión es el apartado final del informe que incluye una síntesis, integrada por los aspectos que el evaluador considere relevantes, como para caracterizar al evaluado en función del perfil buscado. Puede incluir además recomendaciones para su dirección e indicaciones acerca del entrenamiento o inducción requeridos. La inclusión de escenarios puede contribuir a ofrecer un panorama más abierto para tomar decisiones.

Según el informe propuesto por Grados (2003) el primer punto incluye nombre del candidato, puesto solicitado, edad, estado civil, escolaridad, último puesto desempeñado, gerencia o departamento que solicita y responsable del área; sin olvidar de agregar la fecha de entrega del informe. En el segundo punto se describen los factores de inteligencia: nivel de inteligencia, análisis y síntesis, atención y concentración, aprendizaje, memoria, solución de problemas, organización y planeación, razonamiento numérico, razonamiento

abstracto, razonamiento verbal, discriminación visual y toma de decisiones (anexo 6); y comentarios de los resultados con respecto al perfil; así como las pruebas aplicadas. En el tercer punto se describen las actitudes sociales: relación con superiores, relación con compañeros, relación con subordinados, actitud hacia el trabajo, actitud hacia el medio, integración familiar, motivación, motivación al logro, deseo de superación, aplicar conocimiento, obtener prestigio y buscar reconocimiento (anexo 6); y sus respectivos comentarios, agregando las pruebas aplicadas. Por último describen las conclusiones generales de toda la evaluación.

Por otro lado, en la tercera sugerencia para la redacción del informe se proponen ocho puntos:

- 1) Datos de identificación: nombre, edad, género, teléfono, domicilio.
- 2) Objetivos del estudio.
- 3) Descripción del candidato: estatura, peso, descripción física y apariencia.
- 4) Circunstancias actuales: trabajo actual, edo. civil, personas con las que vive, tiempo libre.
- 5) Historia personal: relativo a la educación.
- 6) Antecedentes familiares. Ocupación de los padres, enfermedades.
- 7) Resultados e interpretación de los tests por áreas:
  - a) Intelectual: a partir de los tests de inteligencia.
  - b) Contacto con la realidad: ubicación temporal y espacial; se describe a partir de los tests proyectivos.
  - c) Perceptomotora: capacidad para realizar actividades, establecer relaciones, habilidades.
  - d) Afectiva: se describe a partir de los tests de personalidad.
- 8) Resumen.

Por lo tanto, es cuestión de cada encargado de contratación, la decisión de la manera en la que redactará el informe; con datos objetivos y arrojados directamente por los instrumentos

empleados; es decir, la entrevista, las pruebas aplicadas, etc. Se omiten juicios personales que influyan en la contratación directa de la persona y no hay que perder de vista que el lenguaje de la redacción debe ser claro y entendible. El escrito debe ser breve para una lectura rápida y eficiente.

En lo que se refiere a la devolución verbal de los resultados al interesado, se le conoce como la etapa final de la entrevista de la evaluación. Se da información con respecto al informe elaborado. El evaluador o entrevistador asume un rol activo, tiene la palabra, y el evaluado o entrevistado es el que escucha, aquí los papeles se invierten y éste último va a recibir una opinión, una orientación o una definición.

La devolución es una sesión activa de trabajo, es la información que el evaluador brinda al candidato, más allá de la decisión que la empresa tome en relación con su postulación. Convirtiéndose así en una opinión profesional acerca de su persona, en relación con sus posibilidades laborales, sus fortalezas, sus debilidades, el nivel de complejidad que puede manejar hoy, el nivel de complejidad potencial al que podría acceder, las áreas de interés, las zonas de conflicto, los obstáculos que lo frenan, las metas que le atraen, sus recursos. Ya que el conocimiento de las personas es el camino que los selectores de personal siguen para ayudar a encontrar a la persona adecuada, para que los proyectos puedan convertirse en hechos, para que las personas puedan desplegar sus posibilidades y, finalmente, asistir al otro para que encuentre su lugar. Y encontrar su lugar en el trabajo es un excelente camino para encontrar su lugar en la vida (Richino, 2000).

Ahora bien, la decisión de contratación puede tomarse en conjunto entre el psicólogo y la persona que demanda la vacante o los jefes inmediatos del puesto. Tomando en cuenta el perfil laboral existente.

### 3.3 La selección de personal en México.

La psicología industrial aparece en México en 1923 (Mouret y Ribes, 1977; en Harrsch, 1993) con la fundación del Departamento Psicotécnico en el Departamento del Distrito Federal, y surge de las necesidades del desarrollo de la tecnología industrial. El psicólogo se insertó así en el ámbito empresarial, atendiendo a los problemas de la relación obrero-patronal, de la selección del nivel de eficiencia y de la seguridad del personal; así como de optimizar el desarrollo de las organizaciones en cuanto a producción y condiciones diversas que se hallan en una situación de trabajo.

El psicólogo industrial incursiona en el estudio de las condiciones que determinan una de las actividades de interés central en la vida de la mayoría de la gente: el trabajo (Harrsch, 1993).

En cuanto a la selección de personal llevada a cabo en México, Arias y Heredia (1999) hacen una breve reseña de lo ocurrido. Las aplicaciones de los tests se iniciaron 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 con la fundación del Departamento Psicotécnico del Departamento del Distrito Federal, el cual inició la adaptación a México del test de Binet, revisión de la Universidad de Stanford. A los dos años se habían logrado cerca de 1800 tests individuales. Se aplicaba 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 generalizando más el empleo de tests. En últimas fechas, inclusive, se han conjuntado los tests y el cómputo electrónico, dando lugar a sistemas que aplican, evalúan e interpretan estas herramientas de los psicólogos. Sin embargo, muchos de estos sistemas sólo han tomado los antiguos instrumentos y los han colocado en la computadora. Así, lo que parecía una solución novedosa (si se atiende a la mercadotecnia respectiva), no necesariamente resulta tal, algunos de los tests computarizados provienen de la primera Guerra Mundial.

Actualmente en las organizaciones de muchos países iberoamericanos se emplean “pruebas”, entrevistas y se toman decisiones, etc. sin cumplir con los requisitos como estandarización, confiabilidad y validez, para la aplicación de dichas pruebas. En una encuesta entre 35 empresas mexicanas, sólo dos mencionaron haber realizado algún tipo de análisis estadísticos de los tests empleados (Milán, 1995; en Arias y Heredia, 1999). Por tanto, en muchas ocasiones se toman decisiones equivocadas, dando lugar a mayores índices de rotación, menor desempeño, etc., con costos muy elevados.

De igual manera está el caso de estudiantes que son formados en otros países y que a su regreso son portadores de técnicas e ideologías que intentan aplicar en México con el consiguiente impedimento para el desarrollo autónomo de la psicología del país (Harrsch, 1993).

Por su parte Granados y Rodríguez (2001) mencionan que en México y otros países no existe un consenso de las actividades que el psicólogo puede desempeñar dentro de las organizaciones a partir de las competencias básicas (analizar, evaluar y modificar la conducta), ya que el ámbito laboral en el que el psicólogo interviene se encuentra entrelazado con otras disciplinas profesionales causando así una fuerte confusión. Algunos autores que abordan el tema de la selección de personal intercalan las actividades que desempeña el psicólogo con procesos administrativos; por lo tanto, en ocasiones se encuentra que los psicólogos realizan tareas de índole más administrativas.

No hay que perder de vista que a raíz del proceso de globalización no sólo económica, sino también educativa y profesional, México se enfrenta a una competitividad mundial, que a partir del Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos de Norteamérica y Canadá, se genera una fuerte presión hacia las instancias de desarrollo profesional, donde el nivel de competitividad debe de ser elevado. Lo cual plantea que el avance de la aplicación de la psicología en cuestión laboral tiene que mejorar en cuestión de su función y estudio

del impacto del trabajo en cuestión personal, para incrementar la producción, la eficiencia y la satisfacción en el trabajo.

Resulta paradójico que de los campos profesionales de la psicología, es la psicología del trabajo u organizacional la que mayor demanda presenta en el mercado de trabajo, y dentro de ésta, el área de recursos humanos o de personal representa un ámbito actual y potencial de desarrollo (Arias y Heredia, 1999).

Se ha encontrado que tradicionalmente el desempeño del psicólogo del trabajo dentro de las empresas y organizaciones laborales tiene lugar únicamente dentro de los departamentos o áreas de recursos humanos.

Las funciones específicas del psicólogo a nivel licenciatura son: definir las características de los organismos y sistemas de trabajo nacionales con el propósito de identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal y crear estrategias de intervención acordes a las necesidades del país; así como la evaluación de instrumentos de selección de personal que permitan definir las habilidades, intereses y rasgos de personalidad del individuo con el fin de determinar su ubicación dentro de la organización. Una de las funciones a nivel de postgrado se especializa en investigación de métodos para incrementar la eficiencia y satisfacción en el trabajo, la responsabilidad y otras características deseables en la vida ocupacional; desarrollar técnicas gerenciales y formas para evaluar objetivamente el progreso (Harrsch, 1993).

De esta manera, el campo actual de la psicología del trabajo abarca mucho más que las funciones tradicionales de reclutamiento, selección, entrenamiento y capacitación de personal; además, interviene y desempeña un papel muy importante en aspectos que tienen que ver con el mejoramiento y la elevación de la calidad de vida laboral.

Por otro lado, en cuestión de pruebas psicológicas se observa que aun hay mucho por hacer; sobre todo la creación de inventarios de personalidad para la cultura de los países iberoamericanos es un atarea pendiente todavía (Arias y Heredia, 1999).

CAPÍTULO 3

---

---

A grandes rasgos es así como se ha desarrollado la psicología industrial en México y de alguna manera se exponen los limitantes y mal uso que se presentan en la aplicación de pruebas psicológicas en cuestión de adaptación a esta cultura; por lo tanto el siguiente capítulo abordará dicho tema en donde se describirán cuáles son, así como sus respectivas aplicaciones dentro de este ámbito.

## *CAPÍTULO 4*

# **PRUEBAS PSICOLÓGICAS APLICADAS A LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

Una de las técnicas que más se ha criticado su empleo dentro de la selección de personal y al mismo tiempo se ha abusado de su uso, son las pruebas psicológicas. Pues bien, antes de la década de los sesenta las pruebas psicológicas se usaban en muchas organizaciones que en su mayor parte eran de buena aceptación. Pero en los sesentas y setentas el uso de estas herramientas psicológicas declinó repentinamente por varias razones; ya que muchos aplicadores sentían que el uso de las pruebas conducía a la discriminación contra cierta minoría y, también femenina; de igual manera, surgieron muchas dudas profesionales de la utilidad de los tests dentro de la selección de personal (Aamodt, 1999).

De igual manera se generó la incertidumbre sobre si las pruebas realmente evaluaban el potencial de los candidatos a ocupar el puesto y en qué medida podían predecir el desempeño de estos.

Desde luego, el empleo eficaz de los tests especialmente en conexión con los empleos de alto nivel, requiere generalmente que aparezcan como pieza coadyudante adjunta de una experta entrevista, de forma que las puntuaciones de los tests puedan interpretarse adecuadamente a la luz de otra información concerniente al individuo (Anastasi, 1977).

Con lo anterior se pretende señalar que frecuentemente se ha hecho más hincapié en la técnica que en la profesión que debe manejarlas. Las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales no son ni buenas ni malas, depende para que han sido diseñadas, sus limitaciones, en qué se utilizan, quién las utiliza, etc. (Arias y Heredia, 1999).

En años recientes el uso de las pruebas psicológicas se ha vuelto muy popular, principalmente por las investigaciones que indican un uso apropiado de las pruebas como excelentes predictores de la ejecución dentro del empleo en el futuro (Schmidt y Hunter, 1998; en Aamodt, 1999). Además los psicólogos han demostrado que las pruebas no discriminan como se había creído algún tiempo atrás.

En sí, la contribución de modelos teóricos de las pruebas psicológicas no se limita a una escuela psicológica en particular. La escuela asociacionista, el conductismo, la psicología gestáltica, el psicoanálisis; entre otras, fueron las creadoras de ciertos tests (Hernández, 2002).

Korman (1978; en Hernández, 2002) propone un tipo de clasificación de las pruebas psicológicas que pueden ser por:

- . Operación: proyectivas y objetivas.
- . Área: pruebas de potencia o ejecución máxima (inteligencia, aptitudes), pruebas de ejecución o rasgos (personalidad e intereses).
- . Procedimiento de administración: individual o colectiva.
- . Forma de aplicación: mudos, orales, escritos e instrumentales.
- . Composición: único y batería.
- . Finalidad: cualitativos, cuantitativos, diagnóstico y pronóstico.

Como se revisó anteriormente, el diseño de baterías psicológicas para la selección de personal comprende los siguientes tipos de pruebas:

- . Pruebas de inteligencia (de ejecución, verbal, ambas).
- . Pruebas de personalidad.
- . Pruebas de intereses o preferencias y valores.
- . Pruebas de aptitudes o habilidades.

Por lo tanto, dentro de esta clasificación a continuación se presenta un listado de las pruebas que algunos autores como: Aamodt (1999), Boere (1998), Hernández (2002), y en algunas páginas web como: Tea Ediciones, la Universidad de las Américas, Capability Tests, Centro Psicólogos, Lycos, Escala de los Cinco Factores Mexicanos y Clínica Psi.com manejan como las más populares y que comúnmente se emplean más dentro de la selección de personal.

Dentro de las pruebas de inteligencia se pueden encontrar:

WAIS-III (Weschler Adult Intelligence Scale). Mide nivel de C.I. Incluye los 11 test del WAIS y tres nuevos: Matrices, Búsqueda de símbolos y letras y letras y números. Permite obtener los clásicos CI (verbal, manipulativo y total) y cuatro índices específicos: Comprensión verbal, Organización perceptiva, Memoria de trabajo y Velocidad de proceso. El tiempo de aplicación es de 2:30 hrs y es de manera individual.

Therman-Merril. Prueba Colectiva de la Habilidad Mental. Evalúa el CI, se divide en 10 subtests con tiempo límite que son: Información o conocimientos, Comprensión, Significados de palabras, Selección lógica, Aritmética, Juicio práctico, Analogías, Ordenamiento de frases, Clasificación de conceptos verbales y Seriación. Su aplicación es de manera colectiva.

NOVIS. Mide cociente de la inteligencia. Consta de ochenta preguntas y las respuestas están sobre una muy buena base de opción múltiple, donde solo hay una respuesta correcta. Se indica que el examinado sólo cuenta con 30' para contestar cuantas preguntas pueda.

BARSIT. Medición Rápida de Habilidad Intelectual. Determina rápidamente el nivel de inteligencia o aptitud para aprender. - Compara la composición de grupos, selecciona previamente casos excepcionales. - Adaptabilidad del sujeto.

BETA III. Evalúa de manera rápida las capacidades intelectuales no verbales de los adultos. Se diseñó para evaluar diversas facetas de la inteligencia no verbal, incluyendo procedimiento de información visual, velocidad de procesamiento, razonamiento espacial y no verbal, y aspectos de la inteligencia fluida. Consta de cinco subpruebas: Claves, Figuras incompletas, Pares iguales y pares desiguales, Objetos equivocados y Matrices. Es de aplicación individual o colectiva y dura de 25' a 30'. Todas las subpruebas se cronometran de manera exacta.

Test de Dominós. El Test de Dominós, es un test gráfico no verbal, de inteligencia; está destinado a valorar la capacidad de una persona para conceptualizar y aplicar el razonamiento sistemático a nuevos problemas. Aprecia las funciones centrales de la inteligencia: abstracción y comprensión de relaciones. Constituye una excelente medida del factor "g", escasamente contaminada por factores culturales, se cronometra de manera exacta.

FACTOR "g". Aprecia la inteligencia individual por medio de unas pruebas que redujesen cuanto fuese posible la influencia de factores tales como: fluidez verbal, nivel cultural, clima educacional, etc.

OTIS sencillo. Es un test de inteligencia, está formado por una serie de elementos de diversas características y proporciona una apreciación del desenvolvimiento mental del sujeto, de su capacidad para adaptar conscientemente su pensamiento a nuevas exigencias (se usa en niveles de cultura bajos o medios).

Wonderlik. Creado a partir de una revisión del Otis.

RAVEN. Test de matrices progresivas. Test no verbal, donde la persona describe piezas faltantes de una serie de láminas pre-impresas. El Raven se transforma en un instrumento para medir la capacidad intelectual para comparar formas y razonar por analogías, independientemente de los conocimientos adquiridos. Las escalas no son una medida del factor "g" ni tampoco de la inteligencia general, aunque sí una de sus

mejores estimaciones. Existen tres versiones diferentes de la prueba, la más usual es la Escala General (12 elementos en 5 series, A, B, C, D, E). No se utiliza límite de tiempo pero dura aproximadamente 60 minutos.

Las pruebas de aptitudes:

Prueba Diferencial de Aptitudes (DAT-5). Mide habilidades y aptitudes. Evalúa las siete aptitudes básicas: razonamiento verbal (VR), razonamiento numérico (NR), razonamiento abstracto (AR), aptitud espacial (SR), comprensión mecánica (MR), atención y precisión perceptivos (PSA) y ortografía (S). Existen dos formas (1 y 2) que corresponden a niveles de dificultad diferentes. La forma 1 se usa para la evaluación de subalternos y operarios. La forma 2 es adecuada para evaluar a técnicos licenciados y mandos. Es la más completa batería de aptitudes en el mercado. Es de aplicación colectiva, dura 2 horas y 23 minutos para la batería completa.

Prueba de aptitud mecánica. Esta prueba se destina principalmente a medir la aptitud espacial y la comprensión mecánica en poblaciones de operarios y profesionales de oficio.

Test de Apreciación de Vendedores. Evalúa la capacidad de juicio y valor potencial del sujeto para la actividad de la venta. Se aplica a todos los niveles de venta, es aplicación colectiva y dura 15 minutos.

CLEAVER. Da rasgos de la capacidad en: empuje, energía, sociabilidad, liderazgo y ambiciones y metas. Se aplica en los niveles administrativos, dura 15 minutos y su aplicación es colectiva.

Instrucciones Orales. Mediación de la comprensión de la información. Se aplica a los niveles administrativos, dura 15 minutos y es de aplicación colectiva.

MOSS. Evalúa juicio social dentro de la empresa; como lo es: Habilidad de supervisión, Capacidad de decisión en las relaciones humanas, Capacidad de

evaluación de problemas personales, Habilidad para establecer relaciones interpersonales y Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales. Se aplica en los niveles de jefaturas y supervisores, de manera colectiva y dura 30 minutos.

#### Pruebas de personalidad:

16 FP (Factores de personalidad). Creado por Raymond Cattell, contiene 16 dimensiones donde se clasifica la personalidad. Es de aplicación individual y colectiva. El tiempo es variable, aproximadamente 45 minutos.

MMPI-2. Inventario Multifásico de la personalidad El inventario Multifásico de la Personalidad está diseñado para proporcionar una evaluación objetiva de algunas de las principales características de la personalidad que afectan la adaptación individual y social. Cuenta con 3 escalas de validez, 10 escalas básicas, 15 escalas de contenido, 18 escalas suplementarias y 31 subescalas. Es de aplicación individual y colectiva. El tiempo es variable en torno a 60 minutos.

RORSCHACH. Test psicodiagnóstico. Prueba proyectiva de personalidad. Revela la organización básica de la estructura de la personalidad, incluyendo los rasgos afectivos y cognoscitivos fundamentales. Capacita también al investigador para reconocer las tendencias espontáneas que constituyen la base del sujeto, con una seguridad superior a la demostrada por cualquier otra técnica experimental. Consta de 10 láminas compuestas de manchas de tinta, que poseen una morfología vaga. Se evalúa de manera individual. El tiempo de aplicación es ilimitado.

T.A.T. Test de Apercepción Temática. Es de gran utilidad para todo estudio amplio de la personalidad, así como para la interpretación de las alteraciones de la conducta, enfermedades psicosomáticas, neurosis y psicosis. Su aplicación es de tiempo ilimitado. Se aplica de manera individual.

FIGS con aplicación a la Industria. Puede incorporarse a las baterías psicológicas industriales con el objeto de evaluar a la persona en relación a una empresa o a la

perspectiva de ingresar a ella. Los psicólogos industriales encontrarán esta prueba de gran utilidad en el ámbito laboral como selección de personal, análisis y evaluación de puestos. Evalúa dinámicas profundas en áreas: Familiar, Motivación, Superación, Autoridad, Significado de la empresa (como la percibe), Amigos desconocidos (contactos interpersonales) y Seguridad e inseguridad. La aplicación es con la mayor rapidez posible.

La Figura Humana (Machooover). Revela todos los componentes de la personalidad. Se le proporciona una hoja blanca al examinado, se le indica que dibuje una figura humana. Evalúa: Madurez mental, Impulsividad, Inseguridad, Timidez, Ira, Agresividad, Extroversión, Introversión, Autoconcepto positivo, Autoimagen idealizada, Autoconcepto bajo, Preocupaciones sexuales, Signos orgánicos, Psicopatología grave y Espectro normal. Su aplicación es de tiempo ilimitado. Se aplica de manera individual.

GORDON. Mide rasgos de personalidad como: cautela, originalidad, habilidad para establecer relaciones interpersonales, vigor; además da el perfil de la personalidad como: liderazgo, responsabilidad y estabilidad emocional. Se aplica en 10 minutos.

H.T.P. Test de la casa-árbol-persona. Basada en la técnica gráfica del dibujo, evalúa de manera global la personalidad, estado de ánimo, etc. Cada dibujo constituye un autorretrato proyectivo a diferente nivel: con el dibujo de la persona se realiza una autoimagen muy cercana a la conciencia, incluyendo los mecanismos de defensa que se usan en la vida cotidiana. En el de la casa se proyecta la situación familiar y en el del árbol el concepto más profundo del Yo. Se aplica de manera individual.

Test Gestáltico Visomotor de Bender. Prueba individual que permite evaluar la función visomotora (madurez, daño orgánico, coordinación). Test no verbal, neutra e inofensiva. Consta de un protocolo de 9 figuras geométricas entregadas por un

profesional en cierto ordenamiento y posición y el examinado debe copiar en una hoja en blanco. Se analizan los resultados de las pruebas, considerando la percepción obtenida (p.e. la utilización de los espacios, las formas, los trazos, la fidelidad de la copia, etc), se aplica de manera individual.

Test de Myers-Briggs. Formado por cuatro escalas, basado en la tipología de Carl Jung sobre juicio y percepción. Las personas difieren en la forma de percibir y juzgar las cosas de su entorno y, por lo tanto, también son diferentes sus reacciones, intereses, valores, motivaciones y capacidades.

Test de los Colores Luscher. La versión abreviada del test consta de 8 colores y es la más difundida y es la que se utiliza en el ámbito laboral. Permite evaluar y diagnosticar el equilibrio emocional; así como el equilibrio psicossomático de un individuo en un momento determinado, el de la toma del test.

Test de Zulliger. . La constituyen tres láminas con manchas de tinta inestructuradas, susceptibles de diversas interpretaciones.

Estudio del Temperamento de Guilford-Zimmerman. Mide rasgos de personalidad como la estabilidad emocional comparada con los cambios de ánimo y la amigabilidad comparada con las críticas.

Escala de los Cinco Factores Mexicanos de Personalidad 5FM. Se trata de una escala basada en el modelo internacional conocido como “Los cinco grandes” (big five). Desarrollada en México con mexicanos, en su construcción fueron utilizadas técnicas psicométricas como redes semánticas naturales, análisis factoriales y confiabilidad de Chronbach. Cuenta con 69 reactivos que miden los siguientes tipos de personalidad:

- . Extroversión-introversión.
- . Aceptación social-rechazo.

- . Organización-desorganización.
- . Control emocional-falta de control.

Pruebas de capacidades físicas y motoras:

Prueba de Destreza para Piezas pequeñas de Crawford (Crawford Small Parts Dexterity Test). Mide la velocidad y la exactitud de juicios simples, así como la velocidad de movimientos de los dedos, las manos y los brazos. Formado por una plancha de perforaciones, barritas, caperuzas, tornillos, pinzas y destornilladores; aprecia la destreza para manipular objetos pequeños utilizando herramientas de cierta precisión.

Prueba de Destreza de Stromberg (Stromberg Dexterity Test). Evalúa la rapidez en los movimientos de brazo y mano y diversas discriminaciones visuales y cromáticas. Compuesta por un tablero-caja con perforaciones y fichas redondas de diversos colores. Fue elaborada para ayudar a la selección de trabajadores que realizan tareas que requieren movimientos rápidos de brazo y mano.

Prueba de Minnesota de Ritmo de Manipulación (Minnesota Rate of Manipulation Test). Mide la capacidad para el movimiento simple pero rápido del ojo-mano-dedo. Consiste en una batería de cinco pruebas: Colocación, el dar vuelta, desplazando, Uno-Mano que da vuelta y que coloca y Dos-Mano que da vuelta y colocación. Incluye 2 tableros que doblan, 60 bloques, el caso que lleva y el manual de instrucción.

Prueba del tablero de Purdue (Purdue Peg Board). Mide los movimientos gruesos de manos, los dedos y los brazos, y destreza de la yema del dedo como necesaria en tareas de ensamble. El pegboard es completo con los pernos, los collares y las arandelas y el manual de un examinador con normas. Mide los conocimientos de la labor de mecánicos expertos con preguntas como: “¿qué quiere decir tolerancia?”.

Intereses o preferencias y valores:

KUDER. Escala de preferencias (personal). Las áreas que cubre son: preferencias por trabajos en grupo, preferencias por situaciones estables y familiares, preferencias por trabajos de orden intelectual o teórico, preferencias por situación no conflictivas, inclinación para dirigir o dominar a los demás.

Inventario de Rasgos Temperamentales Thurstone. Se limita a hacer una descripción práctica de los más importantes aspectos temperamentales del individuo sin pretender calificar el grado de tensión, inseguridad, conflictos internos o desadaptación al medio que puedan existir en él. Su propósito es poner en manifiesto los rasgos que son relativamente estables en cada persona excluyendo aquellos que reflejan recientes influencias de índole social, nuevas experiencias perturbadoras, o las que resulten de la influencia que ejerce la propaganda.

Allport. Prueba de valores. Evalúa seis niveles que son el teórico, el económico, el estético, el social, el político, el religioso.

Inventario Strong-Cambell. Proporciona comparaciones satisfactorias entre los intereses del individuo y de los empleados de varios grupos de ocupaciones.

Así pues, algunos de los instrumentos que se han presentado (algunos pueden aplicarse de manera computarizada) ya sean de inteligencia, personalidad, etc. datan de varias décadas atrás. Por lo tanto, a mayor edad de un test se incrementan las probabilidades de que las personas hayan pasado por este instrumento varias veces, con lo cual empieza a funcionar la memoria y, por ende, se introduce un factor adicional, desvirtuador de los resultado (Arias y Heredia, 1999). Algunos de los tests se aplican en muchas empresas. Un candidato en busca de trabajo puede ir de una a otra, recibiendo en cada una el mismo test, además de que quizá ya se lo aplicaron varias veces en el transcurso de su vida escolar. Entre éstos se

CAPÍTULO 4

---

---

encuentran por ejemplo: el de Raven, el Dominós, el Army Beta (creado en la primera Guerra mundial), el Weschler Adult Intelligence Scale (WAIS), Wonderlik, Otis, etcétera.

Se encuentra que las pruebas de inteligencia son de forma individual, como la prueba Stanford-Binet o las escalas de Wechsler. Por otro lado, existen pruebas de CI que se aplican colectivamente como la Prueba de Wonderlic (Wonderlic Test), Therman, (Dessler, 2001).

En cuanto a la personalidad, si se utiliza un solo test muy poco estructurado, se puede tener acceso a aspectos muy profundos de personalidad, corriendo el riesgo de perder la oportunidad de observar cómo, con su cara externa, encara sus dificultades internas frente a una exigencia social definida (Richino, 2000).

Por su parte Nunnally (1987), menciona que existe un número de estrategias básicamente diferentes para medir los rasgos de personalidad, en lo cual la mayoría de los instrumentos de medida de las habilidades humanas, particularmente las de las funciones intelectuales se emplean pruebas impresas, en donde se requiere que la persona a prueba resuelva determinado número de problemas; por otra parte, para medir rasgos de personalidad se emplean los autoinventarios, métodos observacionales, técnicas proyectivas, variables fisiológicas y variables preceptuales. Los instrumentos utilizados más frecuentemente para la medición de la personalidad han sido pruebas impresas, en donde se requiere que el individuo se describa así mismo.

Toda la situación de evaluación es un trabajo que el evaluador propone al postulante, con diferentes grados de ambigüedad; es decir que puede entenderse de varios modos. Cuando se trabaja con dos tests de láminas, es aconsejable intercalar alguna experiencia que contribuya a diferenciar cada propuesta. Para lo que se recomienda no utilizar dos técnicas continuadas de similares características (Richino, 2000).

Ahora bien, las pruebas sólo pueden ser usadas si han sido validadas y confiabilizadas, pues para su utilización es esencial obtener información sobre su validez y confiabilidad; además al elegir un test se deben tomar en cuenta ciertos requisitos que permitirán una mejor predicción del solicitante en su desempeño laboral.

Arias y Heredia (1999) mencionan que por desgracia existe un desconocimiento de las características que deben reunir los tests y los diversos criterios para sus utilización; básicamente porque se han denominado tests o pruebas psicológicas a algunas formas cuando de hecho no tienen las características reales de una prueba, en virtud de no reunir los requerimientos del método de investigación psicológica o bien porque teniendo esa categoría existen, entre otras situaciones, las siguientes:

- a) Desconocimiento de lo que se puede valorar y lo que se pretende valorar, instrumentos sin adaptación previa a la idiosincrasia de este país;
- b) Falta de preparación profesional de quien los aplica, y
- c) Presencia de personas con poca ética existen en todas las actividades que adjudican a las pruebas poderes que están lejos de poseer.

Por lo que Grados (2003) indica que para seleccionar una prueba hay que considerar que debe tener las siguientes características:

1. Graduable, es decir que su resultado pueda ser expresado en cifras.
2. Estandarizada, significa que fue verificada en una gran cantidad de sujetos.
3. Válida, esto es, que cuantifica con precisión lo que desea medir.
4. Confiable, o sea, que puede ser aplicada varias veces a un mismo sujeto en circunstancias similares y obtenerse resultados análogos.
5. Inédita, aquí se puede entender, que la prueba no sea conocida por el examinando.
6. Debe contener dispersión, esto es, que los examinados pueden tipificarse en grupos, según su clasificación.
7. Interesante, o sea, que atraiga la atención del examinado.

CAPÍTULO 4

---

---

8. Resultados uniformes, señala, que los resultados sean rígidos, que no puedan ser variados.
9. Objetiva, es decir, que los resultados no dependan de opiniones ni juicios personales.
10. Constante, significa, que no deberá alterarse sin previa autorización.

Así mismo Dessler (2001) menciona algunos lineamientos básicos para establecer un programa de pruebas:

- \* Usar las pruebas como complemento. No usarlas como técnica única para la selección; es decir, la entrevista, la comprobación de antecedentes y las pruebas se usan como conjunto. Las pruebas no son infalibles. Incluso en el mejor de los casos, la calificación obtenida en la prueba por lo normal sólo explica alrededor del 25% de la variación de la medida del desempeño. Además, las pruebas suelen ser mejores para indicar cuáles candidatos fracasarán y cuáles triunfarán.
- \* Validar la prueba. La estrategia óptima es validar la prueba en la propia organización. No obstante, el hecho de que las mismas pruebas hayan demostrado su validez en organizaciones similares - lo que se llama generalización de la validez- suele ser suficiente.
- \* Llevar registros exactos. Es importante llevar registros exactos que expliquen por qué fue rechazado cada uno de los solicitantes. Las razones para rechazar al candidato pueden ser sometidas a una validación más adelante.
- \* Utilizar un psicólogo titulado. La elaboración, validación y el uso de los estándares, la selección (incluso las pruebas) por lo general requieren de la ayuda de un psicólogo calificado. Puesto que para la aplicación de las pruebas se requiere una preparación profesional, estar familiarizado con el tema y sobre todo tener habilidad para alcanzar la objetividad al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones propias del mismo entrevistador.

- ✱ Las condiciones de la prueba son importantes. La aplicación de las pruebas se debe llevar a cabo en espacios razonables, callados, bien iluminados y ventilados, además hay que asegurarse de que todos los solicitantes presenten su prueba en las mismas condiciones. Los resultados de las pruebas deben ser confidenciales y sólo se le proporcionarán a las personas que manifiesten una necesidad legítima de esa información y que tengan la capacidad necesaria para entender e interpretar las calificaciones.

Por consiguiente, el uso de las pruebas dentro de la selección de personal no se da por mera coincidencia o gusto personal de elegir determinado test; tienen que cumplir ciertos estándares y reglas para su correcta aplicación.

Si bien, es cierto que a lo largo del tiempo se han desarrollado una gama de técnicas para poder detectar las habilidades y cualidades de las personas, al mismo tiempo se han ido rechazando otras de acuerdo a su eficiencia o ineficiencia.

Ahora bien, para un empleo óptimo de las pruebas psicológicas es necesario hacer una revisión sobre la finalidad de su utilización, sus limitaciones, en qué lugar se van a emplear y sobre todo la estandarización con la población en la que se van a manejar, de igual manera no perder de vista el nivel cultural del país.

Por lo tanto, en consideración de las características que se han mencionado sobre cada una de las pruebas; ya sean de inteligencia, personalidad, aptitudes, etc; y sobre todo los lineamientos que deben cumplir para su empleo eficiente, en el siguiente capítulo se propone la integración de una batería de pruebas para la selección de personal.

## *CAPÍTULO 5*

# **PROPUESTA CRÍTICA PARA LA INTEGRACIÓN DE LA BATERÍA DE PRUEBAS.**

Una batería psicológica es un conjunto de pruebas mediante las que se intenta obtener un conocimiento acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades; dependiendo el objetivo a medir.

El psicólogo del trabajo tiene que enfrentarse con el problema de seleccionar las pruebas que van a integrar sus baterías. No existe una prueba que por sí sola sea capaz de medir todas las capacidades que se requieren para desempeñar un trabajo, por tanto es imprescindible el empleo de un conjunto de pruebas (Grados, 2003).

Un aspecto importante es realizar un diseño de las baterías que se utilizarán; esto se hará en función de las especificaciones del análisis de puestos, por ello es necesario tener información amplia de las pruebas que existen y, de este modo, cubrir las necesidades. Es importante señalar que para la elaboración de este diseño debe tenerse en cuenta el tipo de informe que se va a utilizar. Para seleccionar una prueba hay que considerar que debe tener las características que se mencionaron en el capítulo anterior como son: graduable, estandarizada, válida, confiable, inédita, que contenga dispersión, que sea interesante para el examinando, sus resultados uniformes, objetivos y constantes.

Una batería bien planeada debe estar sistematizada e integrada por varias pruebas que consideren el examen de diversas funciones psicológicas, pues debe suponer una base firme para el diagnóstico diferencial. En su diseño se deben considerar los siguientes factores (Grados, 2003):

- a) Según el puesto: con base en el análisis de puestos se establece cuáles funciones psicológicas son deseables a ser medidas 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 de los datos.
- c) Según el costo: seleccionar pruebas económicas y que, además, se ajusten a lo requerido.

Grados (2003) propone una técnica para la construcción de baterías psicológicas que comprende los siguientes aspectos:

- \* Se definen los objetivos tomando en cuenta a las personas a quienes está dirigida la batería y a qué nivel corresponde (alto, medio o bajo).
- \* Se definen los factores psicológicos que se desean explorar. Se debe saber cuáles son medibles y detectables, así como cuáles no lo son.
- \* Se ensayan las pruebas que se suponen miden con eficacia las áreas establecidas.
- \* Se reúnen los datos para realizar el estudio cuantitativo.
- \* Se determinan cuáles son las puntuaciones idóneas para el puesto y para la organización.

Debe recordarse que, al hablar de niveles, se hace referencia al lugar jerárquico que ocupa el puesto dentro de la estructura orgánica de la empresa. Corresponde al nivel gerencial mayor grado de responsabilidad, planeación, organización, dirección y control; el nivel medio o intermedio corresponde a secretarías y jefes de departamento, entre otros; por último, el nivel bajo u operativo, que más bien implica tareas o actividades manuales y rutinarias, corresponde a mensajeros y encargados de limpieza, etc.; por lo que se recomienda que se tenga bien clara su estructura orgánica.

Grados (2003) hace una propuesta de las pruebas que se pueden emplear para integrar una batería en los niveles, gerenciales, intermedios y operativos:

A nivel gerencial o alto, la batería podría quedar conformada de este modo:

Inteligencia: Raven, Dominós, Meili, Otis forma A, WAIS, NOVIS.

CAPÍTULO 5

---

---

Personalidad: Jackson, Cattell, Gordón, Idare, Moss, HTP, FIGS, MMPI, Lüscher, Lifo, 16 PF.

Intereses y valores: Allport, Geist, Kuder, Hartman.

Aptitudes: Razonamiento abstracto, Razonamiento verbal, Habilidad numérica, Relaciones espaciales, Thurstone.

Estilo de trabajo: Cleaver, Estilos gerenciales de Blanchard, Human Side, C. M. T.

A nivel medio o mandos intermedios, la batería podría quedar así:

Inteligencia: Raven, Dominós, Armi Beta, Otis forma sencilla, WAIS, NOVIS.

Personalidad: Jackson, Cattell, HTP, Machover, Thurstone, FIGS, MMPI, Lüscher, Lifo, 16 PF.

Intereses y valores: Hereford, Kuder, Thurstone, Hartman.

Aptitudes: Habilidad numérica, Velocidad y exactitud, Razonamiento mecánico, Exámenes secretariales, Thurstone.

Estilo de trabajo: Cleaver, Human Side, C. M. T.

A nivel bajo u operativo, la batería podría ser así:

Inteligencia: Barsit, Armi Beta.

Personalidad: Cattell, Thurstone, FIGS, Machover, HTP, Lüscher, Lifo.

Intereses: Angellini, Thurstone.

Aptitudes: Habilidad numérica, Razonamiento mecánico, Flanagan.

Estilo de trabajo: C. M. T.

Por su parte Hernández (2002) hace otra propuesta de la integración de una batería de pruebas para los diferentes niveles:

Para niveles altos (gerentes, ingenieros, etc.): se aplican Autorretrato, Therman, Cleaver, Liderazgo y en casos de que el puesto tenga que ver con dinero se aplica el I.P.V.

CAPÍTULO 5

---

---

Para niveles medios (ejecutivos): se aplica autorretrato, Therman, Cleaver y en caso de que lo requiera el puesto se aplica el I.P.V.

Para niveles técnicos (secretarias, chóferes y demostradoras): se aplica, autorretrato, Beta II-R, Cleaver y Ortografía.

La finalidad en este apartado es hacer una propuesta crítica para la integración de una batería de pruebas psicológicas para la selección de personal a nivel de mandos intermedios. Puesto que la finalidad del psicólogo en el proceso de selección es elegir y colocar a los individuos que cumplan eficientemente en el desempeño de un trabajo; ya que, si los miembros de la organización desempeñan el trabajo para el cual tienen más aptitudes incrementará la productividad y la satisfacción psicológica del individuo.

Para armar la batería primero se fija el objetivo en base al análisis de puesto y el perfil elaborado previamente, considerando las características que la persona debe poseer como son los conocimientos, donde se propone un rango de CI que el candidato debe cubrir; aptitudes, o sea, habilidades o capacidades que le posibilitarán desarrollar con eficiencia el trabajo requerido y los rasgos de personalidad que de igual manera facilitarán el desempeño del trabajo como son: control, emocional, seguridad, extroversión, introversión, creatividad, responsabilidad, liderazgo, etc.

La elección de las pruebas está en base al nivel en que se van a aplicar, el número de personas, además si va a ser individual o grupal, el tiempo a ocupar y los recursos económicos con los que se cuentan.

Para cubrir el objetivo del presente trabajo se hace una descripción de las características que debe poseer una persona de nivel intermedio, en este caso particular es un supervisor.

En lo que concierne a tratar de meter en un cuadro todas las características y rasgos que debiera de tener un supervisor de una empresa parece imposible. Es lógico que así sea, ya que el supervisor es un hombre, un ser humano y la complejidad de éste es inmensa. Cada uno tiene su propia personalidad, formación, experiencia y capacidades que le hacen siempre diferente a los demás. Pero sí se pueden enumerar y describir ciertas características o habilidades esenciales que llevarán a cubrir la demanda del puesto; diferenciando a una persona de otra.

Por este motivo, a continuación, se exponen algunos factores que se consideran, favorecen en sentido positivo, sin que supongan prioridad de unos sobre otros, ni un orden preestablecido de preferencias:

- . Motivación para supervisar y dirigir: se debe tener deseo de querer dirigir al grupo.
- . Inteligencia: entra en un rango medio, la inteligencia natural abarca otros muchos aspectos y ángulos mentales de mayor amplitud. No va particularmente ligada a un buen expediente académico o un altísimo resultado en un test. Aislada de otros factores no determina nada por sí sola. Es decir, una buena inteligencia dentro de una y buena formada personalidad.
- . Capacidad de análisis y de síntesis: se trata de esa condición mental de la persona humana de poder desarrollar una idea o un problema, por ejemplo, descomponiéndolo hasta sus últimas consecuencias. Y de poder hacer lo contrario, de un cúmulo de circunstancias o de datos. Poder llegar a una síntesis o conclusión global.
- . Capacidad de comunicación: capacidad de llegar a los demás, de saber hablar y de saber escuchar. Es la posibilidad de entender y saberse entender. Que le transmita a su gente órdenes, entusiasmos, objetivos, etc.
- . Habilidad de observación: capacidad mental de los sentidos para estar atento, captar, lo que hacen los demás

- . Capacidad de trabajo: Requiere constancia, “aguante” físico y mental, paciencia y perseverancia en la tarea que se tiene entre manos.
- . Dotes de mando: desde el mando puramente autoritario, de jerarquía y organigrama, hasta el mando netamente diluido en unas prácticas de autocontrol y autodominio del empleado, hay un largo trecho. La doble lealtad a sus superiores y a su equipo. Un buen equilibrio sería aquel que combina adecuadamente el “orden y mando” con “la comprensión”.
- . Habilidad crítica: ha de saber discernir entre toda la información que le llega, aquella que es fiable de la que no lo es, la que le interesa de aquella que es irrelevante; esto es, una actitud tan válida a la hora de una reunión de trabajo con sus colaboradores como ante la lectura de la prensa.
- . Negociación: con la autoridad y con los que están a su responsabilidad.
- . Organización: tiene que ver con la planeación de las tareas a realizar.

La descripción de estas características se hace considerando la globalidad del perfil de mandos intermedios y no un caso específico. Además estas características no involucran políticas de alguna organización en particular; por lo que las puede retomar cualquier empresa nacional para la descripción de algún perfil de mandos intermedios.

Para detectar estas características y para la evaluación de los rasgos psicológicos, se recomienda algún test de nivel intelectual, el cual tiene la finalidad de mostrar el manejo del pensamiento dedicado a la resolución de problemas. En una situación de rendimiento, arroja un dato cuantitativo que generalmente es considerado como expresión del intelecto logrado por la comparación de su rendimiento con el obtenido por otros.

En base a las propuestas que dan Grados (2003) y Hernández (2002), se encuentra que para evaluar inteligencia está el Raven, Dominós, Armi Beta, Otis forma sencilla, WAIS, NOVIS, Therman. Todas estas cumplen con estandarización, confiabilidad y validez; pero según los comentarios expuestos en el capítulo 4, las más recomendadas son el WAIS-III,

el Therman-Merril y el NOVIS, sólo que el WAIS es de gran duración. Las primeras pruebas datan de algún tiempo atrás y es mejor ir las actualizando por cuestiones de que los candidatos ya la hayan presentado tiempo atrás.

De igual manera se recomienda algún test de personalidad, para la apreciación de dicho aspecto se utilizan dos tipos de medida: los cuestionarios de papel y lápiz y las técnicas proyectivas. Los cuestionarios de papel y lápiz, estandarizados, son fáciles de administrar y calificar; sin embargo, los resultados que se han obtenido en la selección de personal, han sido negativos en gran parte, y la razón es que se transparentan demasiado; esto quiere decir, que por su construcción deja ver que es lo que se está investigando y lo que se quiere averiguar de la persona, por tanto, responderá lo que desea que se sepa de aquel; cuando esto sucede se dice que el sujeto manipula la prueba. Por otro lado, las técnicas proyectivas presentan al evaluado una serie relativamente ambigua, o sin estructura, de estímulos donde se le induce a contestar con toda libertad y a decir lo que piensa en ese momento; las respuestas son proyecciones de los pensamientos, anhelos, deseos y necesidades del sujeto (el término “proyección” quiere decir que la persona ve en hechos y circunstancias externas, o en otras personas, aquello que en realidad es de él). Este tipo de instrumentos no se transparentan, el sujeto no sabe qué respuestas se desea obtener, por lo tanto no puede manipularlas; sin embargo la administración de estas pruebas e interpretación requieren un grado elevado de habilidad y experiencia; es característico que se apliquen de manera individual, por lo que se requiere de mucho tiempo y resultan caras, además se ha demostrado consistentemente que las pruebas de proyección son menos confiables que las objetivas (Arias y Heredia, 1999).

Por su parte, Aamodt (1999) y Dessler (2001) mencionan que los psicólogos industriales que se basan en la medición de las “cinco dimensiones” mayores de la personalidad en su aplicación a las pruebas de personal: extroversión, estabilidad emocional, amabilidad, esmero y apertura de la experiencia; ayudan a encontrar a trabajadores más efectivos; siempre y cuando se usen con cierta cautela.

De entre las pruebas que Grados (2003) y Hernández (2002) proponen para la evaluación de la personalidad están el Jackson, HTP, Machover, Thurstone, FIGS, MMPI, Lüscher, 16 PF y autorretrato. Por su parte, el HTP, Machover, FIGS, Lüscher y Autorretrato son pruebas proyectivas que no se transparentan pero requieren de gran experiencia para su interpretación, además de ser caras y ocupar mucho tiempo para realizarlas. El MMPI y el 16 PF son pruebas objetivas, pero por lo mismo pueden sugerir la respuesta deseada.

Para lo cual se recomienda la Escala de los Cinco Factores Mexicanos de la Personalidad 5FM, ya que la evaluación de las cinco dimensiones de la personalidad ayuda a predecir el desempeño de los trabajadores.

La batería debe incluir algún test de aptitud; puesto que son capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos o habilidades y ejecutar así determinada actividad o empleo. Los tests de aptitud se destinan a medir capacidades; es decir, a predecir lo que puede adquirirse con el adiestramiento.

Para la aptitud se encuentran el test de Habilidad numérica, Velocidad y exactitud, Razonamiento mecánico, y Thurstone. Por último para el estilo de trabajo el Cleaver, Human side y C.M.T. Lo que se recomienda es la prueba Diferencial de Aptitudes (DAT-5) que evalúa las siete aptitudes básicas y es la prueba de aptitudes más completa en el mercado.

En la evaluación de intereses y valores se encuentran el Hereford, Kuder y Hartman. Por su parte el Kuder es una prueba de gran empleo en la población mexicana.

Por consiguiente la batería queda integrada de la siguiente manera:

- . Inteligencia: WAIS en caso de aplicarse a una persona o Therman-Merrill o NOVIS para grupos.

- . Aptitudes: DAT-5.
- . Personalidad: Escala de los Cinco Factores Mexicanos de la Personalidad 5FM.
- . Intereses y valores: Kuder.

Considerando las propuestas para la presentación del informe final dadas en el tercer capítulo, el informe a emplear estaría conformado de la siguiente manera:

- 1) Datos de identificación: nombre, edad, género, teléfono, domicilio.
- 2) Objetivos del estudio.
- 3) Descripción del candidato: estatura, peso, descripción física y apariencia.
- 4) Circunstancias actuales: trabajo actual, edo. civil, personas con las que vive, tiempo libre.
- 5) Historia educativa.
- 6) Antecedentes familiares. Ocupación de los padres, enfermedades.
- 7) Comportamiento manifiesto: como se comportó durante la entrevista, modales, su lenguaje y sus circunstancias cotidianas; es decir, el “aquí y el ahora” de la entrevista y el de “todos los días”. Descripciones, no interpretaciones del comportamiento del postulante con la idea de generar hipótesis que se verifiquen con los resultados de las demás técnicas en las conclusiones.
- 8) Resultados e interpretación de los tests por áreas:
  - a) Intelectual: a partir de las pruebas de inteligencia y por los rangos establecidos.
  - b) Perceptomotora: capacidad para realizar actividades, habilidades, etc.
  - c) Dimensiones de la personalidad: extroversión, estabilidad emocional, amabilidad, esmero y apertura de la experiencia.
- 9) Resumen y conclusiones: generadas a partir de toda la evaluación. Se hace una síntesis integrada por los aspectos que el evaluador considere relevantes, como para describir al evaluado en función del perfil buscado. Se pueden incluir además

recomendaciones para su dirección e indicaciones acerca del entrenamiento o inducción requeridos.

De esta manera los evaluados sabrán que la decisión sobre la aceptación o rechazo del empleo se tomará en base a los resultados de todo el proceso integral de la selección de personal.

Además, las pruebas psicológicas no determinarán nada por sí solas, pues se han conjuntado para armar una batería que se ha seleccionado cuidadosamente de la manera en que cubra el perfil planteado según las necesidades y requerimientos del puesto, para que se elija al candidato más apto de nivel intermedio. Además la técnica que va a servir para recabar mayor información es la entrevista. La comparación de los resultados de todo el proceso se hace con la finalidad de precisar los puntos coincidentes y discrepantes.

En definitiva, la persona al poner en práctica sus conocimientos y habilidades; es decir lo que realmente sabe hacer y para lo que está preparado, experimentará una satisfacción personal y mejorará su calidad de vida personal y laboral.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a lo revisado teóricamente se encuentra que Arias y Heredia (1999) mencionan que de los campos profesionales de la psicología, es la psicología del trabajo y de las organizaciones la que mayor demanda presenta en el mercado de trabajo, y dentro de ésta, el área de recursos humanos o de personal representa un ámbito actual y potencial de desarrollo.

Por lo tanto, de acuerdo a lo propuesto se puede concluir que el empleo de los tests psicológicos en la selección de personal se ha dado en un largo proceso de la historia en donde se han ido modificando para mejorar su uso; por ende, el uso de esta herramienta debe de hacerse de manera cuidadosa y por personal calificado para evitar un mal empleo; es decir no cualquier prueba puede usarse para seleccionar a candidatos, sin antes pasar por un proceso de estandarización, validación y confiabilización.

Durante el proceso de selección, en la etapa que tiene que ponerse mayor énfasis, es la entrevista. Pues como lo encontraron Steiner y Gilliland (1996; en Spector, 2002) en un estudio que realizaron, la entrevista es valorada por los estudiantes universitarios como el más aceptado de todos los procedimientos de selección comúnmente usados, tanto en Francia como en EUA. Además casi todas las organizaciones la usan para contratación en casi todos los niveles. Por su parte, Richino (2000) se refiere a la entrevista, como el recurso que con más frecuencia es utilizado en el proceso de selección; muchas veces resulta central y definitiva.

En sentido estricto puede decirse 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 (Arias y Heredia, 1999).

## CONCLUSIONES

---

---

La entrevista de selección o profunda, consiste en una situación bipersonal, centrada en el conocimiento del candidato, la exploración de datos históricos, características personales, estilo vincular, intereses, proyectos y expectativas con respecto al puesto. Es decir, rasgos culturales que permitan identificar jerarquía de valores y criterios en los que se basan las opiniones. La cual va a definir si las características del perfil buscadas coinciden con el carácter y estilo que el postulante manifiesta y proporciona puntos para generar hipótesis y formular interpretaciones que luego puedan ser corroboradas y/o comparadas con un nivel de abordaje más profundo como lo es la evaluación psicológica. Por consiguiente se recomienda usar una entrevista estructurada; esto es, partir de un esquema o formato previamente elaborado que guíe al entrevistador.

Otra de las ventajas de la entrevista, es que al desarrollar cara a cara el proceso se puede observar las reacciones del postulante; es decir, los movimientos de las diferentes partes del cuerpo, gestos, cambios del tono de voz o silencios excesivos, etc.; así como el grado de coherencia entre las expresiones corporales y las verbales. Las posibles fallas o virtudes del candidato están mejor identificadas.

Ahora bien, el empleo de los test no se hace de manera aislada, se requiere conjuntar una serie de pruebas para armar una batería que cumplan con los objetivos requeridos por el puesto a cubrir, de manera que queden cubiertas las exigencias y requisitos planteados en el perfil de puesto. Por lo tanto, una prueba de inteligencia no predecirá el comportamiento ni la manera de trabajar de una persona; así como el solo usar una prueba de personalidad. Por ello deriva la importancia de emplear una variedad de pruebas.

No hay que perder de vista que los tests psicológicos no son herramientas infalibles ni perfectas. Requieren de un período de prueba o aplicación en muestras de la población a emplear a modo de ensayo o estudio de sus resultados y para comprobar si efectivamente miden lo que se espera. Ya que, como toda creación humana son superados y reemplazados por otros más completos y certeros; por lo cual se recomienda a la organización que los

## CONCLUSIONES

---

---

requiera, es usar pruebas de reconocida validez y confiabilidad en la realidad (ciudad, país o región) de que se trate.

Además, debe tenerse en cuenta que un dato mental cualquiera, lo mismo se obtenga de una prueba colectiva que por una individual, solo tiende a informar sobre uno de los múltiples factores que construyen el éxito de la persona en el aprendizaje y en su adaptación al medio. Aunque en muchos casos la inteligencia general, medida por medio de una prueba, puede ser de fundamental importancia para el éxito del desarrollo de una función determinada, no se deben dejar de tomar en cuenta factores tan importantes como son: su carácter, intereses, aptitudes, actitudes, etc.

Sobre todo hay que poner mucho énfasis en el tipo de pruebas de personalidad a emplear, puesto que dentro de los requisitos que deben cumplir se encuentra la objetividad; por lo contrario otros autores manejan que tratándose de personalidad las pruebas objetivas son muy obvias y sugieren lo que el solicitante debe responder; al contrario las proyectivas de manera indirecta revelan aspectos internos del candidato que se pueden contrastar con la demás información. En dado caso que se empleen técnicas proyectivas es necesario que el aplicador tenga conocimiento y experiencia, pues su interpretación requiere de cierta habilidad y los resultados ser manejados con cierta cautela sobre todo si resaltan aspectos clínicos los cuales se tratan con confidencialidad, puesto que no son el objetivo de la examinación.

Otra cuestión, es que el someter a una persona a varias pruebas sin interrupción produce una fatiga natural e inevitable lo que conlleva al descenso en la calidad y el número de sus respuestas, sobre todo en test de inteligencia.

Pues como lo menciona Arias y Heredia (1999) las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales no son ni buenas ni malas, depende para qué han sido diseñadas, sus limitaciones, en qué se utilizan, quién las utiliza, etc.

## CONCLUSIONES

---

---

Además si solo se emplean algunas de las escalas de los tests se corre el riesgo de perder la veracidad de la confiabilidad y validez de estos.

De igual manera el resultado que arroja una prueba es un dato que requiere ser considerado a la luz de un conjunto de información contextual y datos de la entrevista; ya que el informe resultante de todo el conjunto del proceso de la selección, a partir del resultado de las pruebas, puede diferir notoriamente desde un enfoque de integración de todos los datos.

Por consiguiente, el campo actual de la psicología del trabajo tiene que abarcar mucho más que las funciones tradicionales de reclutamiento, selección, entrenamiento y capacitación de personal; en definitiva, lo que plantea el avance de la aplicación de la psicología en cuestión laboral tiene que mejorar en cuestión de su función y estudio del impacto del trabajo en cuestión personal, para incrementar la producción, la eficiencia y la satisfacción personal; así como elevar la calidad de vida.

El psicólogo tiene que enfocarse en cuestiones de motivación y planear el trabajo asociado a incentivos de producción por su ejecución eficiente. Puesto que Harrsch (1993) plantea que las funciones específicas del psicólogo dentro de la organización son: definir las características de los organismos y sistemas de trabajo nacionales con el propósito de identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal y crear estrategias de intervención acordes a las necesidades del país; así como la evaluación de instrumentos de selección de personal que permitan definir las habilidades, intereses y rasgos de personalidad del individuo con el fin de determinar su ubicación dentro de la organización. En cuanto a las funciones de los psicólogos a nivel de postgrado radican en la investigación de métodos para incrementar la eficiencia y satisfacción en el trabajo, la responsabilidad y otras características deseables en la vida ocupacional; desarrollar técnicas gerenciales y formas para evaluar objetivamente el progreso.

## CONCLUSIONES

---

---

Finalmente, la unión de un buen análisis de puestos, la creación del correcto perfil, una completa entrevista y una excelente batería darán por resultado una mejor selección y una buena ubicación de los puntos de capacitación.

El proceso de selección como tal, tiene que estar en continuo proceso de renovación y actualización, para no presentar y someter a los candidatos a lo mismo; sobre todo por las exigencias que enfrenta el país de competitividad mundial, a nivel profesional y comercial.

Sobre todo en cuanto a la creación de inventarios de personalidad para la cultura de los países iberoamericanos se observa que aun hay mucho por hacer, es una tarea pendiente todavía.

# ANEXOS

**ANEXO 1.**

**MODELO DE UN CUESTIONARIO PARA RECOGER DATOS PARA EL ANALISIS DE PUESTO**

CIA. \_\_\_\_\_

**I**

**ENCABEZADO**

1.- Nombre del puesto \_\_\_\_\_ Clave \_\_\_\_\_

Hay en la empresa otros puestos muy semejantes? ¿En qué difieren del que se analiza?

¿Cuáles?

Diferencia

_____	_____
_____	_____
_____	_____

2.- Ubicación:

División: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Sección a que pertenece: \_\_\_\_\_

Secciones a su cargo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Puestos bajo su mando: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.- Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

4.- Reporta además a: \_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ “ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ “ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ “ \_\_\_\_\_

5.- Contactos permanentes:

**Internos**

Con \_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_  
“ \_\_\_\_\_ “ \_\_\_\_\_  
“ \_\_\_\_\_ “ \_\_\_\_\_

**Externos**

Con \_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_  
“ \_\_\_\_\_ “ \_\_\_\_\_  
“ \_\_\_\_\_ “ \_\_\_\_\_

6.- Puestos inmediatos:

Inferiores: \_\_\_\_\_

Superiores: \_\_\_\_\_

7.- Número de empleados en el puesto: \_\_\_\_\_

8.- Jornada normal de trabajo: De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

Jornada especial de sábados: De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

9.- Persona analizada: \_\_\_\_\_

Tiempo en la empresa: \_\_\_\_\_ Tiempo en el puesto: \_\_\_\_\_

10.- Analizó: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Revisó: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**II**

**DESCRIPCIÓN GENERICA**

(Pregúntese: en qué consiste el trabajo; que función llena; qué fin tiene, etc.)

Describa brevemente \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**III**

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**

A.- Actividades diarias y constantes (recordar: qué, cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué).

Hrs. Drs. Aprox.


B.- Actividades periódicas (repetidas a intervalos regulares, aunque no diarias).

	Aprox. Cada:	Hrs. Aprox.

C.- Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy irregulares).


D.- ¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?


E.- Observaciones generales:


#### IV ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A.- Conocimientos necesarios:

Requiere	Qué o cuáles	Para qué	Oc. 10%	Fr. 50%	Cons. 75%
Leer y escribir					
Ops. Aritméticas					
Matemáticas de taller					
Taquigrafía					
Mecanografía					

Manejo archivos \_\_\_\_\_

Manejo máquinas \_\_\_\_\_

Manejo coche \_\_\_\_\_

Contabilidad \_\_\_\_\_

Dibujo \_\_\_\_\_

Idiomas \_\_\_\_\_

Otros conocimientos \_\_\_\_\_

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son los equivalentes a:

4to Primaria \_\_\_\_\_ Preparatoria \_\_\_\_\_

Primaria completa \_\_\_\_\_ Carrera corta \_\_\_\_\_

Oficio \_\_\_\_\_ Carrera profesional \_\_\_\_\_

Secundaria \_\_\_\_\_

**B.- Experiencia:**

1.- Previa:

a) Fuera de la empresa:

En que puestos	Por qué tiempo
_____	_____
_____	_____

b) En la empresa:

En qué puestos	Por qué tiempo
_____	_____
_____	_____

c) ¿De qué puesto en concreto pasó al actual la persona que da los informes?

\_\_\_\_\_

2.- En el puesto:

Después de qué tiempo de entrar a ocupar el puesto actual, se considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, en forma de que su empeño sea satisfactorio.

Días (8, 15, etc. \_\_\_\_\_) Años (1, 2, 3, etc. \_\_\_\_\_)

Meses (1, 2, 3, 4, etc. \_\_\_\_\_)

**C.- Criterio:**

a) El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida \_\_\_\_\_ Describa en alguna forma esa rutina \_\_\_\_\_

b) Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo \_\_\_\_\_ describa esa organización: \_\_\_\_\_

c) Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros \_\_\_\_\_ Describa esa organización: \_\_\_\_\_

d) ¿Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? En este supuesto, marque lo adecuado en el cuadro siguiente:

Tipo de decisiones y/ o problemas.

	Rutinarios	Importantes	Difíciles	Trascendentales
Eventual				
Poco frecuente				
Frecuencia normal				
Constante				

e) Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

f) En la toma de decisiones a solución de problemas se considera que normalmente:

Puede consultar \_\_\_\_\_ Sólo en casos difíciles \_\_\_\_\_

Debe consultar \_\_\_\_\_ Debe decidir por sí mismo \_\_\_\_\_

D.- Iniciativa:

a) El puesto exige sólo la iniciativa normal o todo trabajo. \_\_\_\_\_

b) Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. para su trabajo. \_\_\_\_\_

c) Aportar mejoras y procedimientos para otros puestos. \_\_\_\_\_

d) Aportación parcial en la creación de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, etc.

\_\_\_\_\_

e) El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc.

\_\_\_\_\_

E.- Requisitos físicos:

a) El puesto exige:

	Tipo de cosas.	Peso Aprox.	Dist. Aprox.	Frecuencia
Cargar	_____	_____	_____	_____
Jalar	_____	_____	_____	_____
Empujar	_____	_____	_____	_____
Sujetar	_____	_____	_____	_____

b) Otros tipos de esfuerzo:                      % Aprox.

Manejo de automóvil                      \_\_\_\_\_

Manejo de maquinaria                      \_\_\_\_\_

c) Exige determinados requisitos de:

Edad \_\_\_\_\_ Presentación \_\_\_\_\_

Sexo \_\_\_\_\_ Voz \_\_\_\_\_

Edo. civil \_\_\_\_\_ Don de mando \_\_\_\_\_

Nacionalidad \_\_\_\_\_ Otros tipos \_\_\_\_\_

F.- Esfuerzo mental y /o visual

Requiere	Razón	Oc. 15%	Fr.50%	Cons. 75% o más
Ligera atención refleja	_____	_____	_____	_____
Atención refleja constante	_____	_____	_____	_____
Atención concentrada pero intermitente	_____	_____	_____	_____
Atención concentrada y constante	_____	_____	_____	_____
Atención dispersa	_____	_____	_____	_____
Esfuerzo visual	_____	_____	_____	_____
Esfuerzo auditivo	_____	_____	_____	_____

G.- Responsabilidad en bienes:

a) Equipo:

Despacho propio \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Escritorio-silla \_\_\_\_\_ Papelera \_\_\_\_\_

Archivo \_\_\_\_\_ Arts, de escritorio \_\_\_\_\_

Materiales \_\_\_\_\_

Productos terminados \_\_\_\_\_

Herramientas \_\_\_\_\_

Máquinas y/o aparatos \_\_\_\_\_

Útiles específicos \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

b) Dinero \_\_\_\_\_ Cantidad \$ \_\_\_\_\_

Documentos: Al portador \_\_\_\_\_

Normativos \_\_\_\_\_

c) Posibilidad de pérdidas: Remota \_\_\_\_\_ Fácil \_\_\_\_\_

d) Daño anual aproximado que puede causarse, no obstante un cuidado normal y aunque de hecho en casos concretos no siempre se cause. \$ \_\_\_\_\_

Tipo de trámite o proceso	Causas que originan el daño	Posibilidad
_____	_____	_____
_____	_____	_____

I.- Responsabilidad en supervisión:

Supervisión inmediata \_\_\_\_\_ Cuántas personas \_\_\_\_\_

Supervisión indirecta \_\_\_\_\_ “ \_\_\_\_\_

Tipos de trabajo que supervisa:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

J.- Responsabilidad en discreción:

a) Tiene acceso a datos confidenciales como:

Métodos y procesos de fabricación \_\_\_\_\_

Pronósticos de venta \_\_\_\_\_

Patentes y fórmulas \_\_\_\_\_

Políticas generales de la Cía. \_\_\_\_\_

Políticas de ventas \_\_\_\_\_

Nuevos productos \_\_\_\_\_

Nómina confidencial \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

b) ¿Qué clase de daño podría causar una indiscreción? \_\_\_\_\_

c) Aunque el puesto no implique acceso a datos confidenciales, ¿puede el empleado en razón de sus labores deducirlos fácilmente? \_\_\_\_\_ Importancia de los mismos. \_\_\_\_\_

K.- Responsabilidad en contacto con el público:

Contacto con el público	Frecuencia del contacto
_____	_____
_____	_____

¿Qué daños pueden ocasionarse por un trato inadecuado a estas personas? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

L.- Medio ambiente y posición:

a) Posición en que se desarrollan las labores:

(%)	(%)
De pie (sin caminar) _____	Sentado _____
Caminando _____	Agachándose _____
Otras posturas molestas _____	

b) Medio en que se desarrollan las labores:

% Aprox.

Bien ventilado y templado \_\_\_\_\_  
Frío \_\_\_\_\_  
Caliente \_\_\_\_\_  
Extremoso \_\_\_\_\_  
Húmedo \_\_\_\_\_  
Trabajo en la intemperie \_\_\_\_\_  
Otros medios molestos \_\_\_\_\_

c) El trabajo se considera:

Muy monótono \_\_\_\_\_ Normal \_\_\_\_\_ Rutinario \_\_\_\_\_ Variado e interesante \_\_\_\_\_

d) Riesgos y enfermedades:

Tipo de lesión posible	Causas	Posibilidad	Gravedad (días- enfermos)
Aplastamiento de dedos	_____	_____	_____
Cortaduras	_____	_____	_____
Caídas	_____	_____	_____
Hernias	_____	_____	_____
Tensión nerviosa	_____	_____	_____
Enfermedades de vista	_____	_____	_____

Otras enfermedades o lesiones \_\_\_\_\_

Observaciones generales: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## ANEXO 2.

### MODELO DE LISTA CHECABLE

Título del puesto \_\_\_\_\_

Puesto No. \_\_\_\_\_

Descripción del puesto:

Depto. \_\_\_\_\_

#### 1.- INSTRUCCIÓN

_____ Sabe leer, escribir y contar.	Sencillo	Ordinario	Complejo
_____ Aritmética elemental.	_____ Dibujos	_____	_____
_____ Conocimientos matemáticos superiores.	_____ Diagramas	_____	_____
<b>Instrumentos para medir</b>	_____ Alimentaciones, velocidades, instrumen-		
_____ Regla, escala, calibre, escuadra.	tos, sistemas de sujeción de piezas en		
_____ Micrómetros.	Máquinas especiales.		
_____ Calibres fijos: interior, exterior, plano.	_____ Nociones básicas en la construcción y		
_____ Vernier.	Operación de _____.		
_____ Transportador.	_____ Conocimientos generales de _____		
_____ Tablas trigonométricas.	que requieren _____ años de aprendi-		
	zaje o adiestramientos especiales.		

#### 2.- EXPERIENCIA

Tiempo usualmente requerido para realizar el trabajo satisfactoriamente.

\_\_\_\_\_ Hasta de un mes.

\_\_\_\_\_ De más de 3 meses, hasta 6.

\_\_\_\_\_ De más de un mes, hasta 3

\_\_\_\_\_ De más de 3 meses, hasta 1 año.

No se incluye en la experiencia el tiempo necesario para aprender el oficio, el que está considerado dentro del factor "instrucción".

#### 3.- DECISIONES E INICIATIVA

Complejidad, variedad y amplitud de cada ciclo; cantidad y clase de la planeación requerida; decisiones que deben tomarse, etc.

**Asignación de trabajos.**

¿Quién asigna directamente el trabajo? \_\_\_\_\_

¿Quién revisa el trabajo? \_\_\_\_\_ con qué frecuencia \_\_\_\_\_

<b>Variedad del trabajo</b>	<b>Número de ciclos</b>	<b>Tiempo aproximado por unidad</b>
Altamente repetido	_____	_____
Repetido	_____	_____
Poco variado	_____	_____
Muy variado	_____	_____
Reparaciones y mant.	_____	_____

**Planteamiento del trabajo.** Indíquese algunos ejemplos típicos de la planeación que se requiera.

**Decisiones que deban tomarse:** Efecto de un error de apreciación.

**Prevención de dificultades:** Indíquese algunos ejemplos típicos de diagnóstico y remedio de dificultades que se presentan.

**4.- ESFUERZO FÍSICO**

Requerimientos del trabajo, tanto respecto de la posición que exige, como de las características del mismo que engendran fatiga, como levantar pesos, doblar varillas, etc.

<b>Posición en el trabajo</b>	<b>% de tiempo</b>	<b>Materiales que se manejan.</b>
___ Sentado	_____	_____
___ Parado	_____	_____
___ Caminando	_____	_____
___ Inclinado	_____	_____
___ Movimiento palancas	_____	_____
___ Sujetando	_____	_____
___ Paleando	_____	_____
___ Empujando o jalando	_____	_____
___ Cargando	_____	_____
___ Brazos extendidos	_____	_____

**Materiales que se manejan.**

Pesos	N	P	F	C
Hasta un kilo				

De 1 a 3 kilos				
De 3 a 10 kilos				
De 10 a 30 kilos				
Más de 30 kilos				

N: Hasta 5% del tiempo

P: De 5% a 20% del tiempo

F: De 20% a 50% del tiempo

C: Más del 50% del tiempo

### 5.- ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL

Esfuerzo mental y/o visual y grado de atención requerida.

**Grado:**

- Pequeño hasta 20% del tiempo.     Atención constante en trabajos difíciles.
- Frecuente del 20% al 50%.         Gran destreza manual. Atención visual constante.
- Continuo más del 50%.                 Atención concentrada y exacta en trabajos muy delicados, como \_\_\_\_\_.

**Razones:**

- Trabajos intermitentes.                 Piezas o equipos difíciles de manejar.
- Extensión del ciclo.                     Tolerancias difíciles de alcanzar.
- Manejo de piezas pequeñas.         Ajustes necesarios de maquinaria.
- Trabajo de revisión.                     Coordinación de las manos y la vista.
- Velocidad de manipulación.         Trabajo constantemente igual.

Detalles de la operación que requieren atención: \_\_\_\_\_

### 6.- RESPONSABILIDAD EN EQUIPO

Equipo usado.	Cómo puede dañarse por descuido en su manejo.	Costo aproximado de su reparación.
_____	_____	_____
_____	_____	_____

### 7.- RESPONSABILIDAD EN MATERIALES

Causas de deterioro o trabajo innecesario, ocasionados por descuido.

<b>Causas.</b>	<b>Material destruido o deteriorado .</b>	<b>Pérdida anual probable.</b>
_____	_____	_____
_____	_____	_____

### 8.- RESPONSABILIDAD EN SEGURIDAD DE OTROS

Puede lastimar a otros por descuido. Cuidados que deben adoptarse para prevenirlo.

<b>Causas eventuales de lesiones.</b>	<b>Clase de lesiones.</b>	<b>Prevención.</b>
___ Manguera de aire.	_____	_____
___ Caída de herramientas.	_____	_____
___ Caída de materiales.	_____	_____
___ Toques eléctricos.	_____	_____
___ Proyección de partículas.	_____	_____
___ Piezas lanzadas por la maquina.	_____	_____
___ Material caliente.	_____	_____
___ Material en fusión.	_____	_____
___ Rotura de ruedas.	_____	_____

### 9.- RESPONSABILIDAD EN TRABAJOS DE OTROS

¿Responsabilidad en la dirección de otros? \_\_\_\_\_ ¿Cuántos? \_\_\_\_\_

Describase la naturaleza de sus deberes de supervisión.

### 10.-CONDICIONES DE TRABAJO

Elementos desagradables que son originados por las condiciones en que se realiza.

<b>Elementos</b>	<b>Causa o motivo</b>	<b>% de tiempo</b>	<b>Observaciones</b>
___ Ácidos	_____	_____	_____
___ Frío	_____	_____	_____
___ Polvos	_____	_____	_____
___ Humo	_____	_____	_____
___ Grasa	_____	_____	_____
___ Calor	_____	_____	_____

___ Ruido	_____	_____	_____
___ Aceite	_____	_____	_____
___ Vapor	_____	_____	_____
___ Agua	_____	_____	_____
___ Vibración	_____	_____	_____
___ Agua	_____	_____	_____

### 11.- RIESGOS INEVITABLES

Accidentes o enfermedades profesionales que puedan ocasionarse, aún supuesto el uso de medidas de seguridad.

<b>Riesgos</b>	<b>Causas</b>	<b>Lesiones que pueden ocasionarse</b>
___ Raspones	_____	_____
___ Quemaduras ligeras	_____	_____
___ Quemaduras serias	_____	_____
___ Aplastamiento de dedos de las manos	_____	_____
___ Aplastamiento de dedos de los pies	_____	_____
___ Cortaduras	_____	_____
___ Lesiones oculares	_____	_____
___ Caídas de una escalera, etc.	_____	_____
___ Fracturas	_____	_____
___ Hernias	_____	_____
___ Pérdidas de dedos	_____	_____
___ Pérdidas de brazos o piernas	_____	_____
___ Shocks	_____	_____

**Número de empleados que ejecutan este trabajo** \_\_\_\_\_.

Analista

Fecha

Supervisor

Representante Sindical

### ANEXO 3.

#### EJEMPLO DE UN ANÁLISIS DE PUESTO

NOMBRE DE LA EMPRESA:

NOMBRE DEL PUESTO: Secretaria

CLAVE: CV-81

UBICACIÓN: Departamento de personal

REPORTA A: Jefe de personal

PERSONAL A SU CARGO: Auxiliar de oficina

PUESTOS CONEXOS: Inferior: Taquígrafa de oficina  
Superior: Secretaria de gerencia

FECHA DE ANÁLISIS: 15 de enero de 2000

TITULAR DEL PUESTO:

REVISÓ:

ANALISÓ:

**Descripción genérica:**

Toma taquígráficamente lo que le dicta el jefe de personal; hace transcripciones mecanográficas; lleva el archivo del personal; recibe recados e interviene en los trámites necesarios para el personal, así como en la formulación de concentraciones y estadísticas.

**Descripción específica:**

*Actividades continuas:*

- a. Toma taquígraficamente los dictados de su jefe y hace la transcripción mecanográfica de los mismos.
- b. Contesta la correspondencia que se le encomienda y copia los artículos o estudios que se le señalen.
- c. Despacha oportunamente la correspondencia después de revisar las direcciones y el franqueo postal.
- d. Archiva la correspondencia del departamento para lo cual lleva minutario y registro del mismo.
- e. Atiende las llamadas telefónicas cuando su jefe no puede contestarlas, tomando nota de los recados. Comunica a su jefe con las personas que éste le indica; para esto, mantiene al día el directorio de contactos del departamento.
- f. Cuida de anotar en la agenda de negocios pendientes del departamento los que así resulten de sus gestiones y recuerda oportunamente a su jefe cuándo los debe de tratar.
- g. Cuida que se haga la limpieza de la oficina, así como la presentación y orden de ésta.
- h. Concentra y anota los retrasos de los trabajadores.
- i. Concentra los datos de los trabajadores que hayan faltado a sus labores, con aviso o sin él, e informa diariamente a su jefe.

*Actividades periódicas:*

- a. Pasa al estencil boletines, circulares, etc., ordenados por el jefe y vigila que el auxiliar los mimeografie en las cantidades señaladas.
- b. Abre expediente a cada uno de los trabajadores y concentra oportunamente en ellos todos los documentos señalados.
- c. Proporciona, de acuerdo con las instrucciones de su jefe, los expedientes de archivo que puedan requerir otros departamentos, anotando los documentos que se extraigan de él en formas especiales de control.
- d. Atiende a las personas que se presenten al departamento y les pregunta su nombre, asunto a tratar, etc., antes de pasarlos con el jefe, o toma sus recados en forma especiales, en los casos en que éste no pueda recibirlos o esté ausente.
- e. Recibe los reportes de los trabajadores enfermos, los notifica al médico para que se compruebe esta circunstancia y recoge el dictamen del mismo.
- f. Cuida de registrar oportunamente los cambios de salario, puesto, domicilio, etc.

**Especificación del puesto:**

*Habilidad:*

- a. Instrucción: Primaria, secundaria y dos años de estudio comerciales que comprenden, por lo menos, gramática, taquigrafía, mecanografía, archivo, correspondencia y documentación.
- b. Experiencia: Un año como mínimo, que le permita tener precisión, limpieza y rapidez (80 palabras por minuto en taquigrafía 40 en mecanografía).
- c. Criterio: El necesario para resolver problemas sencillos y para la selección y para la selección y catalogación en el archivo.

*Esfuerzo:*

- a. Físico: El necesario para la pulsación mecanográfica realizada durante casi toda la jornada.
- b. Mental: Atención concentrada durante los dictados y en las transcripciones, para evitar errores. Buena memoria.

*Responsabilidad:*

Se necesita discreción, debido a que tiene acceso a problemas delicados e importantes.

*Condiciones de trabajo:*

- a. Posición: Varía, pero predomina la de estar sentada.
- b. Cansancio: El producido por el esfuerzo de transcripción mecanográfica.

*Relaciones del puesto:*

- a. Internas: Mantiene relaciones interpersonales con el jefe de personal, el auxiliar de oficina, los trabajadores y con la gente de los demás departamentos.
- b. Externas: Mantiene contactos interpersonales con los clientes y con la gente que acude a la oficina a pedir informes, así como con el médico de la empresa.

**Aprobaciones:**

---

TITULAR

---

JEFE INMEDIATO

#### ANEXO 4.

<b>Mensaje no verbal</b>	<b>Interpretación típica</b>
Mirarlo a uno a la cara.	Amistoso, sincero, confiado, afirmativo.
Evitar mirar de frente.	Frío, evasivo, indiferente, inseguro, pasivo, asustado, nervioso.
Mover la cabeza de derecha a izquierda y viceversa varias veces.	No está de acuerdo, escandalizado, no cree.
Bostezar.	Aburrido.
Sonreír.	Contento, comprensivo, estimulante.
Morderse el labio.	Nervioso, temeroso, angustiado.
Dar golpecitos con el pie.	Nervioso.
Cruzarse de brazos.	Airado, desaprueta, está en desacuerdo, defensivo, agresivo.
Alzar las cejas.	No puede creer, sorprendido.
Fruncir el ceño.	No está de acuerdo, resentido, furioso, desaprueta.
Esponjar la nariz	Furioso, frustrado.
Retorcerse las manos.	Nervioso, ansioso, temeroso.
Inclinarse hacia delante.	Atento, interesado.
Arrellanarse en el asiento.	Aburrido, relajado.
Sentarse al borde del asiento.	Ansioso, nervioso, aprensivo.
Moverse en el asiento.	Intranquilo, aburrido, nervioso, aprensivo.
Encorvarse.	Inseguro, pasivo.
Postura erguida.	Confiado, seguro, afirmativo.

## ANEXO 5.

### EXAMEN MÉDICO

NOMBRE DE LA NEGOCIACIÓN \_\_\_\_\_

UBICACIÓN \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EMPLEADO \_\_\_\_\_

EDAD \_\_\_\_\_ PESO \_\_\_\_\_ ESTATURA \_\_\_\_\_

TRABAJO ANTERIOR \_\_\_\_\_

ANTECEDENTES HEREDITARIOS \_\_\_\_\_

ANTECEDENTES PERSONALES \_\_\_\_\_ NO PATOLÓGICOS \_\_\_\_\_

PATOLOGICOS \_\_\_\_\_

DEFORMACIONES ORGÁNICAS \_\_\_\_\_

INTEGRIDAD FÍSICA \_\_\_\_\_

#### APARATO RESPIRATORIO:

EXAMEN CLÍNICO \_\_\_\_\_

EXAMEN RADIOLÓGICO \_\_\_\_\_

PRUEBAS DE LABORATORIO \_\_\_\_\_ POLVOSAS \_\_\_\_\_

#### APARATO CIRCULATORIO:

EXAMEN CLÍNICO COMPRENDIENDO TENSIÓN ARTERIAL \_\_\_\_\_

INVESTIGACIÓN DE VARICES \_\_\_\_\_

EXÁMENES DE LABORATORIO \_\_\_\_\_

#### APARATO DIGESTIVO:

ESTADO DE LA BOCA Y DE LA FARINGE \_\_\_\_\_

EXAMEN CLÍNICO \_\_\_\_\_

HERNIAS \_\_\_\_\_

EXÁMENES DE LABORATORIO \_\_\_\_\_

#### APARATO GENITOURINARIO:

EXAMEN CLÍNICO \_\_\_\_\_

PRUEBAS DE LABORATORIO \_\_\_\_\_

#### SISTEMA NERVIOSO:

SENSIBILIDAD GENERAL \_\_\_\_\_

REFLEJOS \_\_\_\_\_

**PSIQUISMO:**

ATENCIÓN \_\_\_\_\_

MEMORIA \_\_\_\_\_

IDEACIÓN \_\_\_\_\_

EFICIENCIA PSICOTÉCNICA \_\_\_\_\_

**ÓRGANOS DE LOS SENTIDOS:**

AGUDEZA VISUAL: OJO DERECHO \_\_\_\_\_ OJO IZQUIERDO \_\_\_\_\_

INVESTIGACIÓN DEL DALTONISMO \_\_\_\_\_

INVESTIGACIÓN DE HEMERALOPÍA \_\_\_\_\_

CAMPO VISUAL \_\_\_\_\_

PERÍMETRO \_\_\_\_\_

REFLEJOS PUPILARES \_\_\_\_\_ A LA LUZ \_\_\_\_\_ A LA ACOMODACIÓN \_\_\_\_\_

CONSENSUAL \_\_\_\_\_

**EXAMEN DE LOS OÍDOS:**

RELOJ: OÍDO DERECHO \_\_\_\_\_ % OÍDO IZQUIERDO \_\_\_\_\_

VOZ CUCHICHEADA: OÍDO DERECHO \_\_\_\_\_ % OÍDO IZQUIERDO \_\_\_\_\_

**OLFATO:**

**APARATO LOCOMOTOR:**

ESTADO DE LS ARTICULACIONES \_\_\_\_\_

MARCHA \_\_\_\_\_

MOVIMIENTO \_\_\_\_\_

ESTADO DE LA PIEL \_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES:**

**CONTROL DE LA ACTITUD DEPORTIVA DEL TRABAJADOR:**

PERÍMETRO DEL CUELLO\_\_\_\_\_

PERÍMETRO TORÁCICO: INSPIRACIÓN\_\_\_\_\_ EXPIRACIÓN\_\_\_\_\_

PERÍMETRO DEL ABDOMEN AL NIVEL DEL OMBLIGO\_\_\_\_\_

LONGITUD DE LOS MIEMBROS SUPERIORES\_\_\_\_\_

PERÍMETRO DEL BRAZO\_\_\_\_\_ PERÍMETRO DEL ANTABRAZO\_\_\_\_\_

LONGITUD DE LOS MIEMBROS INFERIORES\_\_\_\_\_ PERÍMETRO DEL MUSLO\_\_\_\_\_

PERÍMETRO DE LA PIERNA\_\_\_\_\_ COEFICIENTE DE ROBUSTEZ\_\_\_\_\_

FUERZA EN EL DINAMOMETRO\_\_\_\_\_ PRUEBA DE LIAN\_\_\_\_\_

EXÁMENES DE LOS SEIS MESES: OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

EXÁMENES AL AÑO: OBSERVACIONES\_\_\_\_\_

CATEGORÍA Y CLASE DE TRABAJO QUE DESEMPEÑA EL OBRERO\_\_\_\_\_

DEPORTES QUE PUEDE PRACTICAR\_\_\_\_\_

DEPORTES ACONSEJADOS\_\_\_\_\_

NOMBRE DEL MÉDICO

NÚM. DE REGISTRO S. S. A.

NÚM. DE CÉDULA DE PROFESIONES

A DE DE 200\_

## ANEXO 6.

### 2.- FACTORES DE INTELIGENCIA

CAPACIDADES	INFERIOR	ABAJO DEL PROMEDIO	PROMEDIO	ARRIBA DEL PROMEDIO	SUPERIOR
NIVEL DE INTELIGENCIA					
ANÁLISIS Y SÍNTESIS					
ATENCIÓN Y CONCENTRACIÓN					
APRENDIZAJE					
MEMORIA					
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS					
ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN					
RAZONAMIENTO NÚMÉRICO					
RAZONAMIENTO ABSTRACTO					
RAZONAMIENTO VERBAL					
DISCRIMINACIÓN VISUAL					
TOMA DE DECISIONES					

### 3.- ACTITUDES SOCIALES

ACTITUDES	INFERIOR	ABAJO DEL PROMEDIO	PROMEDIO	ARRIBA DEL PROMEDIO	SUPERIOR
RELACION CON SUPERIORES					
RELACIÓN CON COMPAÑEROS					
RELACIÓN CON SUBORDINADOS					
ACTITUD HACIA EL TRABAJO					
ACTITUD HACÍA EL MEDIO					
INTEGRACIÓN FAMILIAR					
MOTIVACIÓN					
MOTIVACIÓN AL LOGRO					
DESEO DE SUPERACIÓN					
APLICAR CONOCIMIENTO					
OBTENER PRESTIGIO					
BUSCAR RECONOCIMIENTO					

## REFERENCIAS

- Aamodt, M. (1999). *Aplied Industrial/Organizacional Psychology*. USA: Brooks/Cole. Wodsworth.
- Anastasi, A. (1977). *Tests psicológicos*. Madrid: Aguilar.
- Arias, G. F. (1991). *Introducción a la metodología de investigación en ciencias, la administración y el comportamiento*. México: Trillas.
- Arias, G. F. y Heredia, E. V. (1999). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Arthur, D. (1986). *Selección efectiva de personal*. Colombia: Norma.
- Bañuelos, G. (2001). *Un análisis sobre la utilización de pruebas psicológicas en la selección de personal en la Psicología Organizacional*. Tesis de Licenciatura, Psicología, UNAM FES Iztacala.
- Blum, M. y Naylor, J. (1985). *Psicología Industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas.
- Boere, G. (1998). En: [www.psicologiaonline.com/ebooks/personalid.htm](http://www.psicologiaonline.com/ebooks/personalid.htm)
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraww-Hill.
- (2000). *Administración de recursos humanos*. México: McGrawHill, parte II.

- (2004). *Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw-Hill.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Educación.

Dunette, M. Y Kirchner, W. (1994). *Psicología industrial*. México: Trillas.

García, V. L.; Moya, S. J. y Rodríguez D. S. (1997). *Historia de la psicología I. Introducción*. Madrid: Siglo XXI de España editores.

Geldard, F. (1990). *Fundamentos de psicología*. México: Trillas.

Grados, J (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Manual Moderno.

Granados, N. G. y Rodríguez, A. E. P. (2001). *El psicólogo de Iztacala y su inserción en las organizaciones. Un programa de intervención para incrementar la productividad de las organizaciones*. Tesis de Licenciatura, Psicología, UNAM FES Iztacala.

Harrsch, C. (1993). *El psicólogo. ¿Qué hace?* México: Alambra mexicana.

Hernández, L. A: (2002). *Reporte de actividades de un psicólogo como analista recluta dentro de un despacho Head Hunter "D. I. S. E."*. Reporte de trabajo, licenciatura, Psicología, UNAM, FES Iztacala.

Medina, S. A. (2002). *Psicología organizacional y las competencias del psicólogo de la FES Iztacala*. Tesina de licenciatura, Psicología, UNAM, FES Iztacala.

Nunnally, J. (1987). *Teoría psicométrica*. México: Trillas.

Reyes, P. (2001). *El análisis de puestos*. México: Limusa.

Richino, S. (2000). *Selección de personal*. México: Paidós.

Rodríguez, F. A. (coordinador) (1999). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide.

Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica*. México: Manual Moderno.

Torres, G. I. (2002). *La función del psicólogo de Iztacala en Bodega Aurrera S.A. de C.V. Reporte de Trabajo Profesional*. Tesis de licenciatura, Psicología, UNAM FES Iztacala.

(2003). *Universidad de las Américas*. [En red]. Disponible en: [www.udla.mx/2003/biblioteca/adquiBi.html](http://www.udla.mx/2003/biblioteca/adquiBi.html).

(2005). *Tea ediciones*. [En red]. Disponible en: [www.teaediciones.com](http://www.teaediciones.com)

(2005). *Capability Tests*. [En red]. Disponible en: [www.rehaboutler.co/dexterity-hand-eye-coordination-tests.htm](http://www.rehaboutler.co/dexterity-hand-eye-coordination-tests.htm)

(2005). *Escala de los cinco factores mexicanos de la personalidad y EMMMA Q*. [En red]. Disponible en: [www.psicologia-pruebas.com/emmy5fm.htm](http://www.psicologia-pruebas.com/emmy5fm.htm)

(2006). *Centro psicólogos*. [En red]. Disponible en: [www.centropsicologos.cl/testmenu.htm](http://www.centropsicologos.cl/testmenu.htm)

(2006). *Lycos*. [En red]. Disponible en: [www.seleccciondepersonal.tripodu.cl/index.htm](http://www.seleccciondepersonal.tripodu.cl/index.htm)

(2006). *Clínica Psi.com*. [En red]. Disponible en: [www.clinicapsi.com/test.html](http://www.clinicapsi.com/test.html)

(2006). *Reclutamiento y Selección*. [En red]. Disponible en: [www.gestiopolis.com/dirgp/rec/recysel.htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/recysel.htm)