



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA**

**CARRERA DE PSICOLOGIA**

**Relación de pruebas psicométricas con la descripción de puestos de  
superintendentes de Pemex refinación**

# T e s i n a

Que para obtener el título de:  
Licenciada en Psicología

Presenta:

Adriana Molina Martínez

**Jurado de examen**

**Tutor: Lic. Mario Manuel Ayala Gómez**

**Lic. Armando Rivera Martínez**

**Mtro. Edgar Pérez ortega**

**Lic. Ricardo Mesa Trejo**

**Lic. Joel Sánchez Monterubio**



México

Marzo 2008



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## AGRADECIMIENTOS

A mi asesor Mario:

Porque cuando se inicio este trabajo parecía un barco a la deriva y siempre me ubicabas en tierra mostrándome el camino correcto, a veces dándome algunos jalones de oreja, otras tanto exigiéndome lo necesario y muchas veces enseñándome a aprender de mis errores. Pero lo más importante fue que siempre creíste en mí, brindándome tus conocimientos, comprensión y amistad. Mil gracias.

A mis sinodales:

Edgar, Armando, Ricardo y Joel, por permitirme compartir con ustedes un momento tan especial en la vida, brindándome sus conocimientos, experiencia y apoyo. Y por mostrarse siempre en la mejor disposición para ayudarme, gran parte de este trabajo se logro gracias a ustedes. Gracias.

A mis hermanas:

Gaby y Queli, a las que quiero mucho y son una parte crucial en mi vida, por su cariño y amor.

A mis amigos:

Gus, Luis, Fabiola, Mau, Cris y todos aquellos que están muy cerca de mi corazón, por compartir tantos años de amistad, tantos momentos de felicidad y locura, por apoyarme en los momentos difíciles y por todo lo que nos falta convivir. Gracias por todo.

A mis sobrinos:

Alejandro y Adrian por existir, mis dos angelitos que más amo en este mundo, por que le dan alegría a mi corazón.

A mi Madre:

Eres la piedra angular de mi vida.

Tu amor y comprensión han sido incondicionales

Me has sabido compartir tus sabiduría, motivándome y alentándome como nunca nadie

Siempre creyendo en mí, jamás criticándome

Porque si alguien le debo gran parte de lo que he logrado es a ti.

Tu fortaleza y entereza son mis grandes inspiraciones en la vida

Me has enseñado la importancia de la preparación y el conocimiento

Pero sobre todo porque nunca has desvanecido ni titubeado a la hora de dar la cara por nosotras.

Te amo.

He aprendido a caminar; desde entonces “me dejo correr”. He aprendido a volar; desde entonces no espero a que me empujen para moverme del sitio.

Ahora soy ligero; vuelo llegó lejos; ahora me veo; ahora un dios baila a través de mí.

Nietzsche

# INDICE

Capitulo	Página
Introducción .....	1
1. El trabajo .....	5
1.1. Surgimiento de la psicología industrial .....	8
1.2. La psicología industrial actualmente .....	10
1.3 La organización .....	11
2. Evaluación .....	17
2.1. Uso de las pruebas psicometricas.....	19
2.2. Errores y distorsiones en la evaluación del rendimiento.....	25
3. Uso y valor de la descripción de puestos .....	28
3.1. Identificación y naturaleza del puesto.....	28
3.2. Descripción del trabajo.....	28
3.3. Requerimientos de capacidad.....	29
3.4. Uso y ventajas de la descripción de puestos .....	30
4. Pruebas utilizadas en PEMEX .....	34
4.1 BETA II-R .....	34
4.2. CLEAVER .....	35
4.3. MOSS .....	38
4.4 IPP .....	40
5. Resultados de las pruebas utilizadas para la evaluación del personal .....	44
6. Discusión .....	51
7. Conclusión .....	57
8. Bibliografía .....	60
Anexos	

El presente trabajo -en la modalidad de tesina-, se deriva del servicio social en PEMEX refinación, La actividad a resaltar es la evaluación de personal directivo (superintendentes en recursos humanos), con herramientas psicométricas –BETA II, CLEAVER, MOSS e IPP. El periodo de evaluación fue de siete meses, en el que se evaluaron a 396 personas que ocupaban dicho puesto. La intención del trabajo es conocer ¿que tan efectiva es la evaluación del personal? ¿Es el idóneo el personal que ocupa dicho cargo?, tomando como base los resultados de las pruebas y relacionándolo con la descripción de puesto. Se concluyo que existen fallas importantes en el sistema de evaluación de la empresa, y que la mayoría cumple lo exigido en el puesto, sin embargo existen variables que intervienen en los resultados finales. Por lo tanto no es efectivo ese sistema de evaluación.

**Palabras clave:** Evaluación, pruebas psicométricas, descripción de puestos, psicología industrial

## Introducción

En diversos momentos de la vida, toda persona da muestras de preocuparse de cómo y por qué, ella y los demás, se comportan como lo hacen. Hasta finales del siglo XIX y principios del XX, la explicación a estas interrogantes era en gran parte especulativa, basado en el sentido común y en numerosas leyendas. Con el surgimiento de la psicología, muchas de las respuestas a estas interrogantes comenzaron a ser respondidas, pero también surgieron nuevas dudas.

Dentro de las nuevas funciones y respuestas que la psicología ofrece, se rebasan los cuestionamientos iniciales sobre la conducta, encontrándose que las personas se desarrollan en variadas situaciones: en el área social, en grupos, individual, dentro de una institución, por cultura, etc. Y en todas se puede aportar algo como psicólogos, ya que se busca -como objetivo general- el bienestar de la gente, y el mejor funcionamiento de la sociedad.

Como profesionista, el psicólogo ofrece herramientas para que las personas salgan adelante en cualquier área. Pero en este caso el trabajo desarrollado se concentra en la psicología dentro del trabajo, donde lo más importante, no es solo medir la conducta, sino además, intervenir en distintas situaciones que permitan, obtener un beneficio tanto para la empresa, como para las personas que laboran en ella.

El trabajo, además de otorgar bienes materiales, puede ser portador de identidad personal, realización e integración. El desempeño en el puesto y la satisfacción indican factores individuales y ambientales (habilidades, intereses, impulsos, etc.) que podrán

ser aprovechados por el psicólogo para el mejor desempeño en el trabajo y el bienestar del personal

A pesar de que la psicología del trabajo sigue evolucionando, en el tiempo transcurrido y los avances que se han logrado en la disciplina, aún existen muchas dudas sobre el hombre, sobre lo que la psicología aporta para resolver estas dudas. Ejemplo de ello es que cuando se habla de psicología, es muy común, que las personas se imaginen al psicólogo en una silla analizando a un paciente recostado en un diván, en una escuela trabajando con niños que tengan algún problema o quizás en una institución de “enfermos mentales”, sin embargo, su campo de trabajo es más amplio que lo anterior. La profesión del psicólogo es bastante compleja: incluye muchas especialidades y numerosos intereses. El campo de aplicación de la psicología ha ido creciendo, uno de los campos mas nuevos es la psicología industrial, ésta es muy amplia e implica muchas formas de trabajarla, sin embargo el presente trabajo sólo se centrará en una parte de la psicología del trabajo: *aplicación de pruebas psicométricas* y su relación con la *descripción de puestos*.

Para comprender mejor esta área de trabajo se mostrara una breve definición de lo que es la psicología industrial. La industria se comprende como el conjunto de todas las organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios. La psicología y la industria se relacionan cuando se aplican las técnicas de la psicología y los problemas propios de ella, entonces se dice que la psicología en la industria formula y modifica procedimientos para satisfacer las condiciones de la empresa con la aplicación, la extensión de los principios, datos psicológicos, y a los problemas relativos a los seres humanos dentro de una organización (Blum y Naylor, 1994).

Nos centraremos en tres actividades que realizan los psicólogos dentro de una industria la primera es la evaluación periódica del personal, la segunda es la utilización de herramientas que permitan dicha evaluación y la tercera la utilización de la descripción de puestos. El propósito fundamental de este trabajo esta basado en estos tres puntos; la evaluación periódica que se llevo acabo a superintendentes de recursos humanos, utilizando como herramientas las pruebas psicométricas: BETA, MOOS, CLEAVER E IPP, relacionándolo con la descripción de puesto, para finalmente Contrastar los resultados (de la relación pruebas-descripción de puesto) esto con la finalidad de

conocer la consistencia de las habilidades reales comparadas con las necesarias para cubrir el puesto. Y de esta manera demostrar que tan efectiva es la evaluación de personal.

El interés en centrarnos en estos puntos surge por la importancia de la aplicación de la psicología y la relación con las empresas. Es decir se requiere de los conocimientos psicológicos, para evaluar e interpretar una prueba psicométrica, pero lo más relevante es que no solo es una evaluación, sino además, puede ser utilizada en la empresa para diferentes actividades, que bien nosotros solo hablemos de la descripción del puesto es solo una muestra de la riqueza de nuestra profesión en la aplicación de empresa.

La relevancia social se advierte cuando hablamos de la empresa más grande de México; PEMEX. (Novena empresa petrolera del mundo), quien obtuvo en 2005 los ingresos más importantes de su historia por las ventas de hidrocarburos que alcanzaron 928 mil 400 millones de pesos, equivalente a unos 86 mil 100 millones de dólares (Rodríguez, 2003).

De cómo se organice, planifique y desempeñe, derivan afectaciones importantes, no solo para PEMEX, sino también para la economía del país y de manera directa e indirecta para todos los mexicanos.

Si bien existen factores sociales, económicos y políticos que afectan el desempeño de la empresa, la evaluación de puestos realizada en PEMEX refinación, debe servir para coadyuvar el mejor funcionamiento de la misma.

El presente trabajo se llevó a cabo en PEMEX refinación, en el área de recursos humanos, se realizó en el servicio social, comprendido del 04 de julio del 2005 al 25 de abril del 2006. Realizando actividades de aplicación, interpretación e integración de pruebas psicométricas asignadas por la empresa a diferentes niveles de puestos. Por resaltar solo esta actividad de todas las realizadas, no se presenta como reporte de servicio social, sino una tesina.

Realizando una comparación de los resultados psicométricos con los necesarios para cubrir el perfil según la descripción del puesto de superintendente.

Para el análisis se procederá a conjuntar los resultados de las pruebas psicológicas de todos los superintendentes evaluados.

Se subdivide el grupo en aquellos que presentaron las calificaciones más altas y los

que presentaron las más bajas, teniendo en total cinco grupos: inferior al promedio (1), promedio bajo (2), promedio (3), promedio alto (4), superior al promedio (5).

Después de ello, se analizaran los cinco grupos, confrontándolos contra la descripción del puesto y las medidas tomadas en función de resultados



# 1. EL TRABAJO

## SURGIMIENTO

En la antigua polis griega se desvalorizaba el trabajo manual. En la Edad Media, se dio gran importancia al trabajo artesanal. Más tarde, dentro de la ética protestante, el trabajo es visto como una forma de alcanzar la gracia, incrementar la grandeza de Dios y de ratificar la condición de elegido. Durante la revolución industrial, el trabajo humano se consideró casi como una prolongación de la máquina, el aporte humano se asumió como una aplicación subordinada de músculos y esfuerzos físicos rutinarios, totalmente determinada por los tiempos necesarios para producir. Así, la revolución industrial necesitó de una "administración científica", cuyos principios indicaban cómo aumentar la productividad. A través de la historia el trabajo ha sido visto desde diversas perspectivas. Se puede hablar de tres corrientes en la evolución del pensamiento organizativo, cada una subyacen diferentes puntos de vista en relación del ser humano con el trabajo (Rodríguez, 2003):

1. Corriente tradicional. Esta centrada en la concepción del hombre racional-económico. Parte del principio que al hombre no le gusta trabajar, y si lo hace es solo por dinero, según este enfoque el trabajador esta motivado exclusivamente por incentivos económicos y por motivos sobre todo extrínsecos.
2. Hombre social. Pone de manifiesto la incidencia en el comportamiento de las personas en una serie de factores que no se habían considerado en el anterior, tales como influencia de los grupos y las relaciones interpersonales. De este modo asume que la conducta individual se ve influida por las interacciones sociales además que el individuo busca en el trabajo satisfacer ante todo sus necesidades sociales.
3. Concepción basada en el hombre que se autorealiza y los principios en los que se fundamenta implican el hecho de reconocer la necesidad que tienen las personas de usar y desarrollar de forma progresiva sus propias capacidades. Desde esta perspectiva, se presenta a un individuo autodisciplinado, orientado hacia el logro personal y crecimiento psicológico
4. Por ultimo surge una concepción basada en el hombre complejo. En esta se

reconoce la importancia, pero también la parcialidad de las formulaciones anteriores, entendiendo que ninguna de estas es capaz por si sola de explicar el comportamiento de los individuos y mucho menos si tenemos en cuenta las diferencias entre las personas.

Tomando en cuenta la última concepción el proceso de elaboración y de implantación de las estrategias sociales invita a reconocer las diferencias personales o al menos las diferencias de los distintos grupos existentes en la organización.

En este sentido podemos concebir las organizaciones y el trabajo como un conjunto de aproximaciones de diversas índoles, en las que se abordan desde distintas perspectivas los problemas del trabajo y de las distintas organizaciones.

El trabajo es un fenómeno de gran importancia en la vida de las personas y el desarrollo de las sociedades. Mediante esta actividad se ha facilitado la supervivencia de las personas y los grupos humanos. El trabajo constituye la principal fuente de ingresos económicos, políticos y culturales que están transformando la actividad laboral. Y se ha convertido en una fuente para generar recursos, al mismo tiempo, el trabajo logra la satisfacción de necesidades y el desarrollo personal (Arias, 1982).

Actualmente de la mano de la nueva era de información y el conocimiento, cambió también la concepción del trabajo. Hoy es entendido como el aporte para lograr los objetivos de la organización. Las metodologías actuales de análisis del trabajo más que preocuparse por las tareas, se centra en descifrar y establecer cuál es el aporte del trabajador al logro de los objetivos de la organización.

Las empresas competitivas aplican estrategias, que pasan por la modernización, aplanamiento y simplificación de sus estructuras, introducen mejoras tecnológicas y reconocen la importancia de disponer de "talento humano" para alcanzar sus objetivos. Lograr resultados es hoy un desafío mayor que ejecutar tareas. Para lograr resultados, el trabajador competente debe movilizar sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia y comprensión del proceso que realiza.

La capacitación y reconocimiento del saber del trabajador tiene un gran valor en la empresa y en la sociedad. Una empresa es competente, cuando tiene trabajadores competentes. En el nuevo escenario laboral, el incremento de conocimientos, además de favorecer mejores resultados en la empresa, facilita el aumento de las capacidades

con las que cuenta para competir mejor. Por ello, resulta de vital importancia hoy que las empresas que quieren ser más competitivas valoren y reconozcan las competencias con las que cuentan. (Tyson y Jackson, 1997)

En resumen, en la actualidad existe una revalorización del trabajo humano, que se puede caracterizar en:

- La importancia concebida al saber y la inteligencia que el trabajador aplica y moviliza.
- Importancia de saber relacionarse con las personas en el lugar de trabajo.
- Múltiples interacciones entre personas y equipos que facilitan el quehacer.
- Importancia de la capacitación y todo tipo de acciones educativas.
- Diseño de mecanismos de reconocimiento y valoración de las capacidades demostradas en el trabajo.

La sociedad occidental tiende a vivir con aceleración y a reducir el tiempo que las actividades necesitan, lo cual provoca un efecto angustioso de precipitación y de conflicto interpersonal. En este sentido, es imperativo atender este y otro tipo de aspectos derivados del contexto laboral en el que la persona se encuentra a través de la disciplina de la Psicología laboral. Y serán precisamente los aspectos que se encuentran estrechamente ligados con el comportamiento del individuo inmerso en una organización, los que sean objeto de estudio de esta disciplina.

Ahora se comprende que el trabajo es la condición básica y fundamental de toda la vida humana entendiéndola como una actividad transitiva, es decir, el sujeto humano está dirigido hacia un objetivo externo, es uno de los ámbitos en que él hombre se recrea a si mismo al buscar en el la realización que le permita parecerse cada vez mas al tipo de persona que desea ser, es la persona o el conjunto de ellas, quien tiene el poder de crear, mantener o destruir la identidad de una organización.

## 1.1. SURGIMIENTO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

La Psicología se define como el estudio científico del pensamiento y la conducta. Algunas de sus investigaciones son más de naturaleza biológica; otras investigaciones son de naturaleza más social. En este sentido es difícil tener una idea clara de lo que hace el psicólogo, ya que muchas personas suponen que su trabajo está centrado a la clínica.

En realidad, los psicólogos forman un conjunto muy diverso de intereses especializados. Entendiéndose estos intereses como campos de aplicación donde se llevan a cabo los mismos principios psicológicos básicos. Una de estas especialidades es la psicología en la industria (Muchinsky, 2002).

Es demasiado difícil fijar una fecha para la fundación de cualquier disciplina, sin embargo, en 1961, Ferguson (en Rodríguez, 2003) comenta que es probable que la psicología industrial se iniciara el 20 de diciembre de 1901. Fue ese día cuando el doctor Walter Dill Scott, psicólogo de la universidad North Western pronunció un discurso, analizando las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad. En 1926, Walther utilizó el término de la psicología industrial considerándola importante para hacer mejorar el trabajo en distintas áreas, a esto siguieron una serie de 12 artículos que se combinaron subsecuentemente, en 1903, También escribió varios libros en los que trataron de hacer que la psicología influyera en el campo más amplio de los negocios en vez de hacerlo solamente en de la publicidad.

Durante la primera guerra mundial, los psicólogos participaron activamente en los esfuerzos bélicos, administrando pruebas colectivas para reclutas del ejército y ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales. De hecho, muchos de los principales campos de desarrollo psicológico de la pos-guerra, tales como pruebas de grupos, pruebas profesionales, escalas de calificación e inventario de personalidad, tuvieron sus orígenes en las actividades de los psicólogos dentro del esfuerzo bélico de la primera guerra mundial. Durante los años posteriores a la primera guerra mundial, la industria comenzó a interesarse por la psicología industrial (Muchinsky, 2001).

Estos estudios que duraron a mediados de la década de 1930, son la serie de estudios

de investigación probablemente mas importantes que se hayan efectuado en la industria, de acuerdo con los efectos que tuvieron sobre el crecimiento y el desarrollo de la psicología industrial, proporcionaron las bases y el impulso para la expansión de esta disciplina mas allá del campo de la selección, la colocación y las condiciones del trabajo, pasando a estudiar las motivaciones, la moral y las relaciones humanas.

Durante la segunda guerra mundial la psicología industrial fue utilizada en mayor parte por E.U y Bretaña, aunque tuvo distintos énfasis en estos países dieron las bases de hoy día. En E.U la psicología se refería casi exclusivamente a los test psicometricos y selección mientras que en bretaña contemplan la investigación sobre la fatiga, las condiciones de trabajo y el diseño de puesto. La Psicología aplicada a la ingeniería nacida durante la Segunda Guerra Mundial, fue reconocida como un área separada y entró en un periodo de crecimiento desde 1950 a 1960. Debido principalmente a la investigación realizada junto con las industrias de defensa. (Muchinsky, 2002).

Cada una de las dos guerras tuvo un gran impacto en la Psicología Industrial, pero de una manera algo diferente. La primer Guerra Mundial contribuyó a formar la profesión y le otorgó aceptación social. La segunda Guerra Mundial ayudó a desarrollarla y refinarla. La siguiente época entre 1946 y 1963, en la historia la Psicología Industrial fue testigo de la evolución de la disciplina en sub-especialidades, y del logro de niveles elevados de rigor científico y académico. Durante este momento más colegios y universidades comienzan a ofrecer cursos de Psicología industrial y pronto se otorgan grados científicos en la especialidad.

En 1993 Quintanilla (en Rodríguez, 1998) señala que la influencia histórica ha producido cambios acaecidos en la denominación de la disciplina, así lo que en un principio fue estrictamente una psicología industrial de las diferencias humanas y de la ingeniería, actualmente el área ha sufrido una evolución natural a nuevos objetos de interés y a un estudio mas integral centrado mucho mas los fenómenos estructurales, las relaciones organizacionales y las dimensiones socio-cognitivas de la conducta en las organizaciones.

## 1.2. LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL ACTUALMENTE

Por otro lado, la Psicología ha demostrado suficientemente el papel instructivo y formativo que juegan los errores o los conflictos en el conjunto de procesos cognitivos, además del estímulo que éstos suponen para el correcto desarrollo psíquico y social del individuo. (Galindo, 1999)

El trabajo ocupa la mayor parte del tiempo y representa un espacio de primer orden para la realización completa de las personas. La psicología aplicada al campo de las relaciones humanas se ocupa de cómo realizar adecuadamente la actividad laboral, de manera que se pueda crear un estilo que sea más eficaz para desarrollar las funciones de organización de la gestión en materias tan variadas como las propias de asesoramiento, de representación, de administración laboral, de mediación o de estudio e investigación. (Carbó, 1999)

Como la Psicología en general, la Psicología del trabajo es una ciencia diversificada, que contiene varias subespecialidades. Las actividades profesionales de los psicólogos del trabajo pueden dividirse en seis campos generales:

- Selección y colocación. Se desarrollan métodos de evaluación para la selección, colocación y promoción de empleados. También se ocupan de la colocación de empleados, a fin de identificar aquellos puestos de trabajo más compatibles con los intereses y habilidades individuales.
- Capacitación y desarrollo. identifica las habilidades de los empleados que deben ser mejoradas para aumentar el rendimiento en el puesto de trabajo. Los psicólogos que trabajan en este campo deben diseñar las formas para determinar si los programas de capacitación y desarrollo han sido exitosos.
- Evaluación del desempeño: este es el proceso de identificación de criterios o normas para determinar qué tan bien desempeñan los empleados sus puestos de trabajo. Incluye mejoras de habilidades técnicas, programas de desarrollo de ejecutivos y entrenamiento de todos los empleados para trabajar en equipo de manera eficaz.
- Desarrollo de la Organización. es el proceso de análisis de la estructura de una organización para maximizar la satisfacción y eficacia de los individuos, grupos

de trabajo y clientes. Los psicólogos del trabajo están sensibilizados con el amplio conjunto de factores que influyen sobre la conducta en las organizaciones.

Una de las consecuencias del crecimiento de la psicología, radica en la creciente demanda a favor de la aplicación de los conocimientos psicológicos y el desarrollo de la práctica de la psicología. Hasta donde es posible comprender la conducta de una manera científica, se le puede predecir con anticipación y, algunas veces, modificarla. Tales aplicaciones de los conocimientos psicológicos son evidentemente apropiadas para las personas en su trabajo y constituyen la materia de psicología industrial (Siegel y Lane, 1980).

La psicología dentro de una organización, encierra un particular interés en la forma en se ocupa de la aplicación y desarrollo de los principios psicológicos, estos quedan relacionados en las empresas mas directamente en el área de recursos humanos, desempeñan tareas que van desde la contratación, selección de personal, capacitación, configurando puestos, evaluaciones periódicas y ajustando todo aquello que sea necesario, para que el objetivo de la organización se cumpla, desde este punto de vista el objetivo fundamental del psicólogo sería utilizar mejor las capacidades e intereses específicos de los empleados, partiendo de la idea que cada individuo tiene un patrón único de habilidades y una historia de experiencias; tales que influyen en la clase de satisfacciones que se buscan en el trabajo y en la vida en general (Dunnette y Kirchner, 1997).

### **1.3. LA ORGANIZACION**

Los tipos de ordenamiento sociales que han otorgado mayor estabilidad a la vida humana a lo largo de su historia y que mejor han proporcionado esas transiciones históricas han sido las organizaciones modernas, públicas y privadas. Las organizaciones a pesar de la diferentes formas que puedan tomar y de lo confusas, flexibles o inofensivas que puedan parecer ante nosotros, sean probablemente el fenómeno social más relevante de nuestro tiempo, de tal manera que todos los fenómenos sobrantes, sean del carácter que fueren –psicológicos, social, político, religioso o económico-, están enmarcados y condicionados por la presencia de las

organizaciones. Asimismo los avances que se han realizado desde el punto de vista tecnológico han sido posibles gracias a la existencia de las organizaciones. Incluso la sociedad actual, tal como la conocemos, es un producto de ella (Rodríguez, 1998).

El conocer la estructura de cualquier cosa permite el estudio de cualquiera de sus partes, lo que a su vez permite mejor entendimiento del por qué y para qué de las cosas y objetivos. Es por eso que es conveniente conocer la definición que se tiene de organización.

Según Fernández, (1994) hablar de una organización significa establecer ordenadamente un todo para asegurar el buen funcionamiento de sus partes.

La definición de organización que nos ofrece Rodríguez (1998) es; “un sistema cerrado, estable y altamente estructurado, susceptible de una rígida planificación y control” (pp38) sin dejar de considerar que la evolución de los tiempos puede ocasionar concebir las organizaciones desde diferentes perspectivas.

Spector (2002) menciona que una organización surge cuando hay acuerdos mutuos. Una organización está basada en lograr objetivos comunes a través de actividades, es un dispositivo para lograr con los medios de un grupo, algún propósito. Estos se pueden comprender y ver a partir del esquema de una estructura.

Porter, Lawler y Hackaman (en Rodríguez, 1998 pp39) nos presenta de forma sintetizada una definición dentro del amplio abanico de definiciones destacando que “las organizaciones están constituidas por individuos y grupos, dirigidas hacia objetivos racionalmente coordinados y con permanencia en el tiempo, en las que se utilizan elementos de producción, adoptan decisiones y se asumen riesgos con el fin de producir bienes y/o servicios y obtener beneficios”.

En general las sociedades, representan agrupamientos organizados de personas cuyas actividades están institucionalmente encauzadas, las organizaciones representan estereotipos sociales que ayudan a localizar el área de conducta. Todos los sistemas sociales, incluyendo las organizaciones, se integran, mediante actividades diseñadas de un número de personas; mas aun esas actividades moldeadas son complementarias o interdependientes de algún producto o resultado común, son relativamente perdurables y limitadas en el espacio y tiempo. Entonces se le va llamar organización a un grupo de personas que se reúnen para lograr alguna meta, para satisfacer



necesidades. Su éxito dependerá de su estructuración planificada y de cómo defina y trabaje para lograr metas.

Smith y Wakeley (1977), mencionan que en las organizaciones se pueden distinguir dos tipos de estructuras:

1. Estructura formal. Este tipo de organización procura detallar cómo deberían ser las cosas. Entre esas cosas está el trabajo por hacerse, los grupos e individuos, este tipo de organización considera que la gente es intercambiable y sustituible, otras de sus principales características es que está formada por una red de políticas, procedimientos, precedentes, tradiciones, costumbres, leyes y normas que relacionan a la gente entre sí con su trabajo y las diversas funciones de la organización.
2. Estructura informal. Se compone de grupos de trabajadores a quienes la organización formal no reconoce. La estructura informal se refiere a los grupos no planeados, informales de conocidos que se desarrollan inevitablemente cuando la gente se coloca en una proximidad, estas relaciones surgen fuera de las necesidades de los miembros.

Como PEMEX es una organización de tipo formal, por las características que ya se mencionaron se va a profundizar mas acerca de este tipo de organización a fin de tener bien en claro las características y requisitos que requiere este tipo de organización.

La organización formal se basa principalmente en un sistema racional de correlación de la gente entre sí, y respecto a su trabajo, su meta principal es realizar todas las tareas de la organización, con el máximo de eficacia, a fin de lograrlo, se define a todos los trabajadores y se les supervisa. Además de estar prescrita por reglas, en un tipo de copia que refleja los supuestos sociales, psicológicos y administrativos.

El comportamiento de los miembros y las relaciones entre ellos son predecibles. La predicción es la esencia de la acción organizada, los comportamientos de los miembros están planeados al menos en forma general.

En una organización todos los elementos están en interacción, es así, como un grupo o una empresa, son sistemas que se componen de órganos que funcionan de manera integral para el desempeño de una función o finalidad. Las sociedades representan

agrupamientos organizados de personas cuyas actividades están institucionalmente guiadas.

Blum y Naylor (1994) nos reiteran que las organizaciones formales tienen dos características principales; tener una estructura y una finalidad, así como que es básico que tal organización indique algo definido.

Ahora que ya se sabe que todas las organizaciones se componen de metas que van a ser el motivo para su integración Smith y Wakeley (1977) menciona algunas de sus metas principales:

- a) Inducción. Las organizaciones se constituyen para hacer algo y ese algo debe hacerse con eficacia y eficiencia.
- b) Integración. La organización debe mantenerse unida para cumplir sus metas y conservarse intacta.
- c) Metas morales. El personal debe hallar interesantes, atractivas, estimulantes y digno de hacerse los trabajos.

Bakke (citado en Blum y Naylor, 1994) nos hacen mención de ciertas características para identificar una organización:

- 1.- Nombre de la organización.
- 2.- Funciones de la organización, en relación con su ambiente y sus participantes.
- 3.- Principales objetivos hacia cuyo alcance esperan los participantes que dedique sus recursos la organización por medio de su sistema de actividades.
- 4.- Principales políticas relacionadas con el desempeño de estas funciones y el alcance de los objetivos principales a los que se dedican los agentes de la organización.
- 5.- Principales características de las obligaciones y derechos recíprocos de los miembros de la organización y sus participantes unos en relación con otros.
- 6- Importancia de la organización para la autorrealización de las personas y las organizaciones dentro y fuera de la organización.
- 7- Premisas de valores que hacen que sean legítimos los derechos y las obligaciones, las funciones, los objetivos y políticas.
- 8.- símbolo utilizado para esclarecer, enfocar la atención y forzar lo anterior para obtener la aceptación de personas dentro y fuera de la organización.

Todas las organizaciones tienen una estructura, que cuando se traza gráficamente se

parece a una pirámide, que sirve como representación de las propiedades formales y de interrelaciones de sus componentes. Existirán unidades que están ligadas por medio de enlaces de organización, estos enlaces entre las unidades es lo que proporciona la estructura de todo el sistema.

Para acabar de comprender el concepto nos menciona Spector (2002) que la organización está relacionada con la idea de diferenciación, división del trabajo, se necesita de una función integradora que asegure que todos los elementos busquen objetivos comunes. La forma de integración es mejor conocida como jerarquía de autoridad, para asegurar la coordinación entre las partes guiando, limitando, controlando, informando y dirigiendo las actividades de cada una de las partes. En conclusión, una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procuran el logro de un objetivo o propósito explícito común, a través de la división de trabajo, funciones, de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

La labor del psicólogo dentro de una organización, se manifiesta y se representa a través de la conducta y habilidades de los trabajadores, por lo tanto su labor es estudiar el comportamiento de los trabajadores, de fusionar las necesidades, los objetivos del personal, con los objetivos de la organización.

Los principios de la Psicología dentro de las organizaciones se aplican en diversas áreas como podrían ser: desarrollo, aplicación e interpretación de pruebas para medir capacidades, identificación de potencial gerencial, evaluación de personal, análisis de puesto, etc. Y todo aquello que permita la diferenciación de las habilidades humanas, a través de instrumentos (Muchinsky, 2001).

Las pruebas psicológicas son herramientas que han permitido al psicólogo, dar credibilidad a su labor y otorgar a su trabajo objetividad, obsequiando datos estadísticos que representan las habilidades necesarias para lograr mayor eficacia.

Levy (1992) indica La necesidad de una producción eficiente es una circunstancia obligada dentro de la cual deben funcionar la mayor parte de las organizaciones a través de:

- a) Especialización. Los miembros ejecutan necesariamente diferentes funciones, la especialización es una de la claves de la eficiencia productiva. La especialización

requiere a menudo que los trabajos sean fluidos en componentes y que sean ejecutados repetidamente.

- b) Coordinación. Las múltiples funciones que ejecutan los miembros deben estar coordinadas o entrelazadas para que contribuyan en el resultado final. Los miembros tienen que hacer las cosas correctamente en el lugar indicado y en el tiempo oportuno. Tiene que ejecutar sus tareas específicas para que cada construcción engrane con las contribuciones de los demás.
- c) Orden. Lo que se refiere o está dentro de la organización en un momento específico y la regularidad de la organización a través del tiempo. Las organizaciones a diferencia de otros grupos sociales requieren de estabilidad y continuidad.
- d) Autoridad. Las organizaciones nos guardan del caos y conservan la predecibilidad, el orden y la regularidad a través de varios recursos. Uno de estos recursos es el sistema de autoridad. La autoridad es el derecho formal de una persona, para decidir, determinar o influir lo que van a hacer otros. Esta autoridad se complementa con la jerarquía, en la cual una persona en los niveles superiores tiene mayor responsabilidad de garantizar que los miembros que están abajo hagan lo que se supone deben hacer.
- e) Sustitución. Desde el punto de vista de la organización formal, tiene muy poca importancia la diferencia de quien desarrolla un puesto, por el contrario las organizaciones formales se componen por miembros reemplazables.

Como se ha visto el trabajo del psicólogo es la piedra angular para lograr los objetivos de una empresa, es a través de su trabajo que se crean circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la industria, así como poder centrarse en problemas de productividad humana, de la ejecución del trabajo, del aprendizaje, de la adquisición de destrezas, de la motivación, de los efectos de los diferentes incentivos, circunstancias ambientales en la utilización de la capacidad, de la seguridad física, de la salud mental, de la interacción entre las necesidades, objetivos de la industria, las necesidades de los empleados respecto al desarrollo completo y actualización de su personalidad. Es precisamente la forma de medir la capacidad del trabajador, un tema principal en esta investigación.

## 2. EVALUACION

### Consideraciones generales

En el capítulo anterior se señaló que una de las características de las organizaciones es que están compuestas por personas, con ciertos conocimientos y habilidades convenientes para lograr los objetivos de la empresa y los personales. Pero la relación entre persona y organización no siempre es una relación satisfactoria y de armonía, sino que, muchas veces suele tornarse una relación tensa y conflictiva debido a la existencia de intereses contrapuestos, pues la organización pretende alcanzar unos objetivos, que suelen ser incompatibles con las metas individuales. No obstante, personas y organización se necesitan una a la otra para la consecución de sus concernientes objetivos (Rodríguez, 1998).

Por ello, la organización recluta y selecciona a aquellos que poseen habilidades o destrezas necesarias para desempeñar determinados trabajos, les proporciona una adecuada formación de optimizar su desempeño y adaptar sus habilidades al trabajo.

Pero todo esto no garantiza que las personas realicen su trabajo de la forma más apropiada, pues intervienen factores internos o variables psicológicas, además de las aptitudes y destrezas, que en cierta medida, determinan el comportamiento en las organizaciones (Rodríguez, 1998). De ahí que las evaluaciones periódicas del individuo y su personalidad sean de suma trascendencia para tener mayor comprensión acerca de todos los fenómenos que se producen en el seno de las organizaciones.

Según Levy (1992) el término etimológico en español de evaluar proviene del latino *valere*, ser fuerte, vigoroso, potente, robusto. En su uso actual evaluar significa medir, sabemos que estamos evaluando cuando se otorgue objetivamente puntuaciones a personas en un examen o una prueba. Todos los campos de la ciencia usan la medición en alguna forma donde cada uno tiene su propósito, su conjunto de herramientas y unidades de medida. Conciernen al psicólogo, realizar dichas mediciones psicológicas, así como el estar familiarizado con herramientas que permitan dicha medición.

Cohen y Swedlik (2001) hacen una distinción entre prueba y evaluación, nos refieren que el término de prueba era usado para referirse a todo desde la administración de una prueba, hasta la interpretación de la calificación, el proceso de prueba describía en

forma el examen a un grupo de personas, en cambio las evaluaciones de personal, clínica, educativas, etc. suponen una observación conductual y una integración activa, que implican mas que un proceso de calificación, el término “evaluación” se refiere al proceso de evaluación que da vida y significado a las calificaciones de una prueba; las puntuaciones de la prueba son lo que resulta de su aplicación.

Maloney y Ward (1976; en Cohen y Swedlik, 2001) concibieron este problema de términos como un aspecto de naturaleza siempre variable, afirmando que diferentes herramientas de evaluación podían incluirse en el proceso dependiendo de los objetivos particulares. También distinguieron “prueba “ de “evaluación” diciendo que en la prueba un objetivo es medir la magnitud de un rasgo psicológico, por ejemplo se podrían hablar de “prueba de inteligencia”, en la evaluación por el contrario , el objetivo mas general se extiende mas allá de obtener un número; el propósito sería reflejar la ausencia o la fuerza de un rasgo psicológico.

Para nuestros objetivos definiremos la evaluación psicológica como la recopilación e integración de datos relacionados con la Psicología con el propósito de hacer una valoración psicológica lograda con el uso de herramientas y procedimientos de medición diseñados en forma especial para obtener una muestra de comportamiento.

Para llevar a cabo un proceso de evaluación del rendimiento se debe preguntar en un principio ¿Para que sirve la evaluación? Y para responder entonces se diseña, se implementa y se da seguimiento a la actividad. La evaluación puede ser utilizada para distintos propósitos, entonces los evaluadores necesitaran desarrollar una buena relación de trabajo con las personas involucradas, los diseñadores tendrán que examinar la vinculación o desvinculación actual entre la evaluación y resto del proceso de gestión del rendimiento (Havard, 2001).

Muchinsky (2001) encuentra la importancia de la evaluación del rendimiento y nos menciona que esta puede:

- Mejorar la calidad de las discusiones laborales, que van desde aumento de salarios hasta los ascensos o despidos. Así como maximizar las contribuciones de los empleados en el trabajo.
- Mejorar la calidad de las decisiones individuales. Una retroalimentación precisa sobre el rendimiento puede ser componente importante del éxito en la formación proporción

de información crítica.

- Pueden afectar los puntos de vista del empleado y su lealtad a la organización. Un sistema exitoso puede incrementar el compromiso y la satisfacción.

En este caso la evaluación determina el grado de congruencia entre los resultados y los objetivos que se persiguen en un determinado puesto, es decir, necesitamos conocer si el proceso de selección está siendo efectivo y útil según las necesidades y objetivos de un puesto y de la organización.

Un proceso de evaluación del rendimiento servirá de poco, o causara autentico daño, si no se establece una conexión con otras partes de las actividades de gestión del rendimiento que se llevan dentro de la organización. El rendimiento necesita ser planificado, gestionado, apoyado y revisado a través de la evaluación, para determinar el grado de solidez y conexión existente entre la evaluación y otros aspectos del proceso de la evaluación del rendimiento y presentar sus recomendaciones a los altos cargos. En un proceso de evaluación se deben plantear serias exigencias tanto al evaluador como al evaluado, y los diseñadores deben tomarlas en consideración se tiene que pensar de nuevo en los propósitos y obtener unas respuestas que conduzcan a exigencias realistas (Havard, 2001).

## **2.1. APLICACIÓN DE PRUEBAS PSICOLOGICAS**

La evaluación del rendimiento se lleva acabo continuamente de manera formal e informal. Las informales se hacen a partir de observaciones al azar, de memoria, por lo que se escucha o de simples observaciones en la cotidianidad del trabajo. Mientras que las formales se llevan acabo por medio de instrumentos que permiten de manera objetiva obtener una valoración del trabajo.

Campbell, Medoy, Oppler y sager (citado en Muchinsky, 2001) determinaron que el rendimiento es sinónimo de comportamiento e incluye aquellas acciones que son relevantes para las metas de las organización y pueden ser medidas en términos de lo que realmente hace cada individuo (a nivel contribución). Aclarando que la efectividad se refiere a la evaluación de los resultados del rendimiento y se encuentra mas allá de la influencia o el control del individuo.

En uno y otro caso, la eficiencia y cumplimiento del trabajo dependerán de la adecuada

selección y ubicación del empleado. Para lograr esto es preciso medir las aptitudes y habilidades humanas y conjugarlas con los requerimientos del cargo (Amaro,1986).

Es evidente que las diferencias entre los hombres comprenden una serie de características tales como la inteligencia, personalidad, aptitudes, intereses, contexturas físicas, motivación destrezas y otras, también difieren los hombres en cuanto al grado de conocimientos y habilidades adquiridos, los cuales incluyen la educación y la experiencia. Las personas estamos constantemente recibiendo información, parte de la cual proviene de nuestro interior y otra gran parte proviene de nuestro entorno más inmediato que captamos mediante los sentidos (vista, oído gusto, olfato y tacto). Y toda esta información nos llega a través de una multitud de estímulos físicos, sociales y culturales a los cuales les damos un significado y hacen que nuestra conducta adopte una dirección determinada.

Partiendo de la idea anterior el estudio y valoración de las actitudes han sido una de las principales preocupaciones de la psicología y mas aun si partimos de la idea que las actitudes son constructos que nos permiten explicar y predecir la conducta de las personas; esto es si conocemos la actitud de un individuo hacia cualquier hecho, acción o persona, podremos deducir el tipo de conducta que manifestara ante una determinada situación. Ahora bien si las actitudes son objeto de relevancia para la psicología general, no lo ha sido menos en el campo de la psicología del trabajo y de las organizaciones en un intento de explicar el proceso psicosocial que media entre el trabajador y su entorno laboral (Rodríguez, 1998).

La actitud la podemos comprender partiendo de tres componentes fundamentales: uno afectivo, otro cognoscitivo y otro conductual. Las actitudes no son conceptos abstractos, por lo que resulta evidente que no son susceptibles de medir. Por tanto psicólogos han recurrido a una serie de indicadores a partir de los cuales se pueden deducir las actitudes de las personas hacia determinados objetos. Se han desarrollado distinto procedimiento para su medición sin embargo cada uno de ellos mide un componente (ya sea el afectivo, el cognitivo o comportamental), por lo que se hace necesaria la utilización de diferentes estrategias y herramientas.

Arias define (1982) a las diversas variaciones que existen respecto a las características y diferencias personales: apariencia personal, la facilidad de palabra, la



estatura el peso, la educación, la experiencia en el trabajo y otras aptitudes y cualidades que pueden medirse.

Tratando de resumir la personalidad es la suma de cualidades que distinguen a una persona en el ambiente en que la vemos actuar, sea, un conjunto de características físicas, intelectuales y emocionales observables en el ambiente en el que se desarrolla.

Los intereses que pone una persona en su trabajo pueden determinar e influir de manera considerable en la realización de una tarea. Arias (1982) propone que las diferencias individuales se basan en los valores, en la fuerza corporal, el medio circundante, la cultura y la educación. Y cada uno de estos elementos se viven de manera diferente en cada persona que en lo largo de vida influirán en la forma en que se desempeña en la familia, en la sociedad y en la escuela.

Y es precisamente que tomando en cuenta estas características, se busca ubicar a las personas en el trabajo que mejor pueden desarrollar, logrando mayor productividad y satisfacción psicológica en el individuo.

El hacer una descripción pormenorizada de las tareas de que consta un puesto y atañerlo con los conocimientos, destrezas y habilidades de la gente, y es como se encuentra la relación que guarda la evaluación de personal con la descripción de puestos. Más adelante se profundiza en la descripción de puestos.

El sistema de pruebas, con todos sus elementos, constituye una parte crucial de un programa de personal, por cuanto logra obtener de cada puesto al hombre más idóneo y detectar más tarde la manera en que se van desarrollando más habilidades y competencias para el trabajo.

Las pruebas psicológicas tratan de evaluar la capacidad humana señalando la competitividad de una persona para desempeñar una función determinada y su posible conducta futura.

El trabajo principal como evaluadores está basado en un buen funcionamiento del personal, haciendo un buen uso de nuestras herramientas de trabajo, así como las técnicas de evaluación, es decir, demostrar la correlación existente entre el pronóstico hecho con tales técnicas por un lado y por el otro, la propia realidad.

Según Cohen (2001) las evaluaciones psicológicas son una medición para asignar números o símbolos a ciertas características de la personalidad, que van a servir de

lineamientos para determinar algún rasgo psicológico, el objetivo más general de las evaluaciones sería la recopilación de datos para dar una valoración psicológica.

El procedimiento constituye el equipamiento instrumental del método, son medios de obtención controlada de datos y comprobación de afirmaciones; son medios para el descubrimiento y modos de control empírico. Cada vez que evaluamos se utilizan criterios que sirven de referencia para hacer un juicio. Los criterios son las normas evaluadoras de los diferentes tipos de personas. En el caso de la psicología como los criterios conceptuales son abstracciones teóricas, se tiene que hallar una manera de convertirlos en factores medibles reales. Esto se logra utilizando criterios reales, estándares y predictores del rendimiento laboral, concibiendo esto último como un dispositivo que puede ofrecer una medición precisa, fiable y válida.

Desde este punto de vista Schultz (1985) comenta que todo instrumento a su vez debe de contar con aquellas características que lo hacen válido:

**Normalización.** Esto quiere decir, que tiene congruencia con las condiciones y procedimientos con que se administra una prueba. Toda prueba debe contener su propio método de normalización y este debe ser aplicado rigurosamente cada vez que se requiera. Es decir que todos los que se someten a él, escuchan la misma serie de instrucciones y disponen del mismo tiempo para llenar el cuestionario y se hallan en ambiente físico semejante.

**Objetividad.** Para lograr una calificación objetiva, es necesario que todos los que intervengan en el acto de calificar obtengan los mismos resultados.

**Normas.** Se requiere un marco de referencia de comparación, ya que de lo contrario es imposible equipar el rendimiento de un sujeto con el de otras personas semejantes.

**Validez.** Uno de los requisitos esenciales de todo test psicológico es que realmente mida lo que pretende medir.

La medición nos proporciona bases para definir conductas deseables en el trabajo y desarrollar inferencias acerca de los tipos de personalidades que se requieren. Estas relaciones - los grados de predicibilidad entre las medidas del individuo y las medidas de ejecución - son funciones de los valores de validez de los test, es decir; la validez se refiere al significado que puede darse a diferentes niveles de ejecución en la medición.

La validez o interpretación de los diferentes niveles de ejecución en una prueba se

basa en la acumulación total de información de investigación sobre la prueba (Dunnette y Kirchner, 1997).

La importancia del factor humano dentro de una empresa es algo evidente que no se pone en tela de juicio. Las decisiones que tengan que ver con la selección, con la designación de puesto, y la manera en que cómo se lleva el trabajo diario son de gran importancia tanto para el individuo como para la empresa.

La principal ventaja de las pruebas psicológicas, al utilizarlas en la industria, es que son una muestra objetiva y estándar de la conducta, que conducen a una evaluación estadística (Blum y Naylor, 1994).

El criterio de desempeño se define como una norma con la cual se puede determinar el funcionamiento de cualquier cosa o persona, permite discernir entre un buen desempeño y uno deficiente (Spector, 2002).

Robbins (1982) dice que es importante tomar en cuenta las diferencias individuales ya que estas influyen de manera directa en aspectos del trabajo como:

- A) Productividad.
- B) Valoración de meritos.
- C) Estabilidad en la ejecución del trabajo
- D) Estabilidad de empleo
- E) Habilidad para supervisar

Incluyendo toma de decisiones, puntualidad, responsabilidad y confiabilidad por mencionar algunas. Es muy importante que las personas desempeñen el trabajo para el cual tiene aptitudes. Así se incrementará la productividad y la satisfacción tanto del trabajador como para la empresa.

Para eso es necesario conocer las características humanas y técnicas que requiere cada uno de los distintos puestos, medir dichas características antes de que se confíe el empleo o que una persona siga ocupando tal lugar. Las especificaciones del puesto establecen los requisitos que debe reunir el empleado para realizar bien su trabajo. Lo que a su vez permite identificar conocimientos, destrezas y habilidades requeridas (Arias, 1982).

Como menciona Havard (2001) una evaluación del rendimiento apropiadamente

diseñada y llevada a la práctica puede contribuir al rendimiento individual, creando excelencia. También menciona como es que teniendo una idea clara de las metas que se quieren y pueden alcanzar, permite concentrarse dentro de un marco realista.

Los seres humanos se distinguen por muchas de las cualidades que poseen, algunas de gran interés son las diferencias y capacidades individuales. Los tests psicológicos han permitido el conocimiento, la predicción de la conducta humana, y es a través de estos que se puede tener una mayor idea de las grandes capacidades que cada persona tiene, tales diferencias entre las personas permite que su contribución dentro de la sociedad sea muy variada (Dunnette y Kirchner, 1997).

Las evaluaciones psicométricas son una de las herramientas para llevar a cabo la evaluación. En PEMEX, estuvieron encaminadas para comprobar los progresos, del personal que ocupan el puesto de superintendentes, para medir las habilidades que requiere su puesto, conocer el cumplimiento de objetivos y detectar a tiempo alguna deficiencia en el trabajo, en una estrecha relación con la descripción de puesto.

Y cuando se habla de habilidades, la descripción de puesto mide diferentes niveles: los técnicos, de conocimientos específicos del área, la experiencia y las habilidades psicológicas, de esta última se desprende este trabajo.

Tradicionalmente la evaluación de los conocimientos o del rendimiento se ocupaba del proceso enseñanza-aprendizaje. Actualmente se abren más campos y toma como objeto de estudio tanto los resultados como el propio proceso seguido. La evaluación se lleva a cabo como un proceso de instrucción, su principal objetivo es la observación y la predictividad de los resultados.

Los objetivos son las metas que se proponen conseguir con la evaluación, lo que queremos que sea aprendido, el grado en que deseamos desarrollar y manifestar. Las evaluaciones van a servir para emitir juicios y tomar decisiones en las áreas en las que recae el juicio y la decisión: medida de logros alcanzados, identificación de facultades o problemas esenciales, identificación de objetivos, determinación de causas, pronósticos de resultados futuros, selección, clasificación (Fernández, 1994).

La evaluación del desempeño es un proceso, por el cual se estima el rendimiento global del empleado, cuando el desempeño es inferior a lo esperado, el jefe inmediato puede emprender una acción correctiva. Las evaluaciones informales con base en el trabajo

diario son necesarias pero pueden resultar insuficientes, asimismo, un buen sistema de evaluación bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos para medir un buen desempeño (Werther y Davis, 2000)

La medición de las aptitudes es un aspecto importante del conocimiento del personal, que en determinadas circunstancias condiciona estrechamente la adaptación al trabajo; en otros su influencia es casi desdeñable. En efecto cuanto mas conocimientos y experiencia profesional adquiere el individuo, tanto mas tiende a poner esta experiencia practica al servicio del examen, en el que se oculta lo innato y a veces lo deforma (Bonnardel, 1969). Esta es una consideración de la no se había escrito, sin embargo es un factor mas a poner atención a la hora de realizar una evaluación.

## **2.2 ERRORES Y DISTORSIONES EN LA EVALUACION DEL RENDIMIENTO**

Las pruebas pueden tener diferentes finalidades. Podremos tener pruebas diseñadas para medir la inteligencia, la personalidad, los intereses, la visión, etc.

La evaluación debe ser una parte integral de un sistema de administración, algunas de las ventajas de las pruebas psicométricas son (Konntz y Weinrich, 1992):

- Mejora del desempeño. Mediante la retroalimentación.
- Detecta necesidades de capacitación y desarrollo.
- Planeación. Guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de información. El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información de análisis del puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento.
- Errores en el diseño del puesto.

Davis y Werther (1997) muestran los elementos de un sistema de evaluación, mencionan, que cualquiera de los elementos de este sistema son elementos relacionados con el desempeño y cada elemento está relacionado entre si:

- a) Desempeño individual.
- b) Evaluación del desempeño. Normas estándares del desempeño individual o grupal y normas relacionadas con el desempeño
- c) Retroalimentación del empleado.

El proceso de evaluación determina cuándo el empleado y el supervisor alcanzan una mutua comprensión sobre las necesidades que deben satisfacerse. Anteriormente ya se mencionaba que toda organización debe tener bien claras las expectativas laborales, de lo contrario el desempeño será difícil de evaluar.

Cada vez que evaluamos, utilizamos criterios. Los criterios se definen como las normas evaluadoras; se utilizan como puntos de referencias para hacer un juicio. En este contexto se sacan abstracciones teóricas y se tiene que hallar una manera de convertirlos en factores medibles reales. Para poder adoptar juicios necesitamos determinar estándares evaluadores apropiados (Muchinsky, 2001).

La evaluación de desempeño puede variar y efectuarse en diferentes etapas de la experiencia en el trabajo Blum y Naylor (1994) mencionan tres posibles circunstancias o situaciones de evaluación en las que puede interesarnos evaluar al ocupante de un puesto; por ejemplo se puede evaluar durante el entrenamiento, mientras la persona aprende la actividad requerida. Otra es cuando el individuo ya se encuentra laborando y por último que se pueden crear ambientes simulados con fines de evaluación del desempeño potencial.

Maddux (1991) sugiere que a la hora de estar evaluando al personal pueden influirnos como evaluadores factores que engañan o ciegan. Algunos de los errores más comunes son:

- a) tendencias / prejuicios. Es todo aquello que nos mueve a reaccionar, es decir, que podríamos tomar alguna decisión, pero que no tiene nada que ver con desempeño; por ejemplo; ideas sobre la raza, religión, educación, medio familiar, edad y sexo.
- b) Dar demasiada importancia en el desempeño favorable o desfavorable de una o dos tareas, lo que conducirá a una evaluación poco justa del desempeño global.

Guilford (1954, en Blum y Taylor, 1996) nos menciona diferentes tipos de errores que tienen la probabilidad de presentarse en el proceso de calificación. Estos errores pueden tener como resultado alguna distorsión sistemática por parte del calificador:

- Error de indulgencia. Todos los evaluadores utilizan sus propias normas o marcos de referencias al emitir juicios de evaluación de desempeño. Puede ser que algunos evaluadores sean indulgentes o fáciles, mientras que haya otros

que sean difíciles e impongan severos juicios. Cuando un calificador es demasiado severo comete un error de “indulgencia negativa”, mientras que los calificadores poco severos cometen un error de “indulgencia positiva”. Para lo cual se sugiere se diseñe un sistema de calificación que deje bien claro las instrucciones, forma de dirigirse y crear un ambiente lo más parecido en una y otra aplicación.

- Efecto de “Halo”. Es una tendencia a dejar que la aplicación y calificación, estén influidas por alguna creencia acerca de la persona. Por ejemplo si se cree que un empleado es sobresaliente en un aspecto se tiende a calificarlo muy alto en todas las áreas, aun cuando pueda que no sean tan bueno en todas las áreas.
- Error de lógica. El calificador permite que su juicio sobre ciertos rasgos se vea afectado por su evaluación del individuo en otras características. Un error lógico implica que un calificador tienda a darle a una persona una alta calificación en un rasgo simplemente porque cree que el individuo posee muy buenas calificaciones en un solo rasgo u cree que ambas están lógicamente ligadas. Cuando un calificador comete este error tiende a sobreestimar la relación verdadera entre los rasgos.

No hay que olvidar el motivo que se persigue con la aplicación de los instrumentos psicometricos: ya sea para la medición del desempeño; reclutamiento; aportaciones del empleado o evaluaciones periódicas, es obtener una evaluación integral y objetiva con resultados observables. Sin descartar que existan las variables antes mencionadas y que se pudieran estar cometiendo e influyendo en los resultados finales. Por lo tanto es necesario poner atención y tratar de ser lo mas objetivos posibles a la hora de calificar y clasificar a una persona.

### **3. USO Y VALOR DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

#### **3.1 identificación y naturaleza del puesto**

La descripción de puestos es una de las etapas más importantes de los sistemas de administración de personal. De manera práctica Amaro (1986) dice que la descripción de puesto consiste en la identificación de las responsabilidades, tareas, y funciones de los puestos de una organización con la finalidad de describir correctamente los cargos, de acuerdo con su grado de complejidad y dificultad. En sí la descripción de puestos abarca elementos importantes: como el análisis de puestos, denominación de los mismos, valoración del puesto para determinar su valor con respecto a los demás cargos de la institución.

La descripción de puesto permite definir los niveles de trabajo que lo integran, siendo el puesto la unidad básica de una organización y sobre cayendo en ella todo el proceso de investigación, identificación y análisis inherentes a la descripción (Amaro, 1986).

El análisis de puesto es un buena técnica para describir puestos y atributos humanos, necesario para la realización de determinadas tareas; las técnicas de análisis de puesto se puede utilizar para reunir información centrada en el puesto o en la persona, según el objetivo (Reyes, 1990).

Un analista de personal, deberá identificar los elementos del puesto, asimismo deberá definir el tipo de trabajo, si corresponde al trabajo calificado en el área de profesional universitario, o de nivel técnico, o es trabajo manual o de administración general. En esta etapa se determinara si existe concordancia entre la denominación otorgada al cargo y la función específica que ejecute al momento de la investigación. En otras palabras, si el titulo del nombramiento concuerda con la función específica.

#### **3.2. Descripción del trabajo**

Se trata de obtener información referente a que trabajo específico tiene asignado el puesto y al esfuerzo mental requerido para realizar el trabajo (Amaro, 1986).

Para determinar el trabajo asignado al cargo, es preciso contar con una descripción



narrativa de las tareas primarias y secundarias atribuidas al puesto, en circunstancias en que pueda deducirse con exactitud si se trata de un trabajo manual. Se comprometerá a proporcionar datos que permitan determinar como se ejecuta el trabajo:

Físicamente comprende el uso de maquinarias, herramientas, instrumentos de precisión, artefactos, accesorios, los procedimientos de rutina y los movimientos del trabajador. Mentalmente, los métodos que se refieren al conocimiento que debe aplicarse a las tareas. Puede comprender el uso de cálculos, fórmulas, la aplicación del criterio y la decisión, o la selección y transmisión del pensamiento. El trabajador puede aplicar un método simple en la realización de la tarea o puede tener a su disposición varios métodos, pudiendo emplear cualesquiera de ellos conyugal éxito (Amaro,1986, pp. 114).

Una descripción del trabajador debidamente elaborada, facilita considerablemente la fase del análisis del puesto y de modo contrario resultaría mas complejo y arduo de todo el proceso de descripción y valuación del personal

### **3.3. Requerimiento de capacidad**

En el análisis de puestos, al valorar las diferentes tareas del trabajador y determinar su nivel de complejidad y dificultad, permitirá definir los requerimientos de capacidad y experiencia necesarios para desempeñar eficientemente el trabajo.

Existen dos tipos diferentes de análisis de puesto: los orientados al puesto y los orientados a las personas (empleados). Los primeros se enfocan en las tareas que hacen, mientras los segundos tienen que ver con las características personales necesarias para realizar la función: los dos son herramientas importantes para describir funciones y requisitos (Spector 2002).

Orientado a la tareas. Este otorga información acerca de la naturaleza y de las tareas que se realizan en el puesto. Algunos pueden describir las labores en si y otros detallan sus características. Las descripciones de tareas ofrecen una imagen de lo que se hace en el trabajo; las características de las acciones se usan para comparar la naturaleza de diferentes tipos de puesto. Para la mayoría de los puestos hay varias responsabilidades, cada una se relaciona con varias tareas; cada tarea se vincula con varias actividades y cada actividad se subdivide en varios elementos. Esto quiere decir que un análisis de puesto puede contener gran cantidad de información muy específica acerca de lo que pasa en un puesto en particular.

Orientado a la persona. Este proporciona una descripción de los atributos, características que necesita una persona para desarrollar con éxito un puesto en particular. Estos permiten ver los conocimientos, habilidades, capacidades y otras características personales necesarias para una función.

Para terminar de comprender estos términos podemos definir el conocimiento como aquello que una persona requiere saber para realizar un trabajo en particular. Es además el descubrimiento de las conductas del empleado que son necesarias para que el puesto sea desempeñado con éxito (Dunnette y Kirchner, 1997)

Mientras que habilidad se refiere a lo que una persona es capaz de hacer en el trabajo. Como capacidad se puede entender la aptitud de una persona para realizar las tareas de un puesto, es el potencial de alguien para desarrollar habilidades. La mayoría de las habilidades requieren una o más capacidades.

La forma de usar la descripción va desde la observación del trabajo, la entrevista de los empleados, el uso de cuestionarios escritos o en este caso la aplicación de pruebas psicológicas que midan habilidades del puesto.

### **3.4. Ventajas del uso de la descripción de puestos**

Amaro (1986) reconoce que existen variadas ventajas en el uso de la descripción de puestos que una vez utilizadas se:

1. Facilita la organización administrativa, permite la buena distribución del trabajo y ayuda a la planificación.
2. Define el valor. Ofrece informaciones concretas para determinar el valor relativo de cada puesto.
3. Reclutamiento y selección. Permite mejorar la selección de personal, ya que se pueden visualizar más fácilmente los requerimientos idóneos para el puesto.
4. Ubicación del empleado activo. Permite la ubicación al empleado adecuado según sus conocimientos y aptitudes.
5. Promoción de personal. Proporciona elementos para desarrollar ascensos justos.
6. Evaluación de eficiencia. Facilita la evaluación periódica del rendimiento

del personal.

7. Incremento de la eficiencia. Se genera una buena racionalización de las tareas y funciones, así como la determinación de los requisitos de la capacidad, permite aumentar la mano de obra.

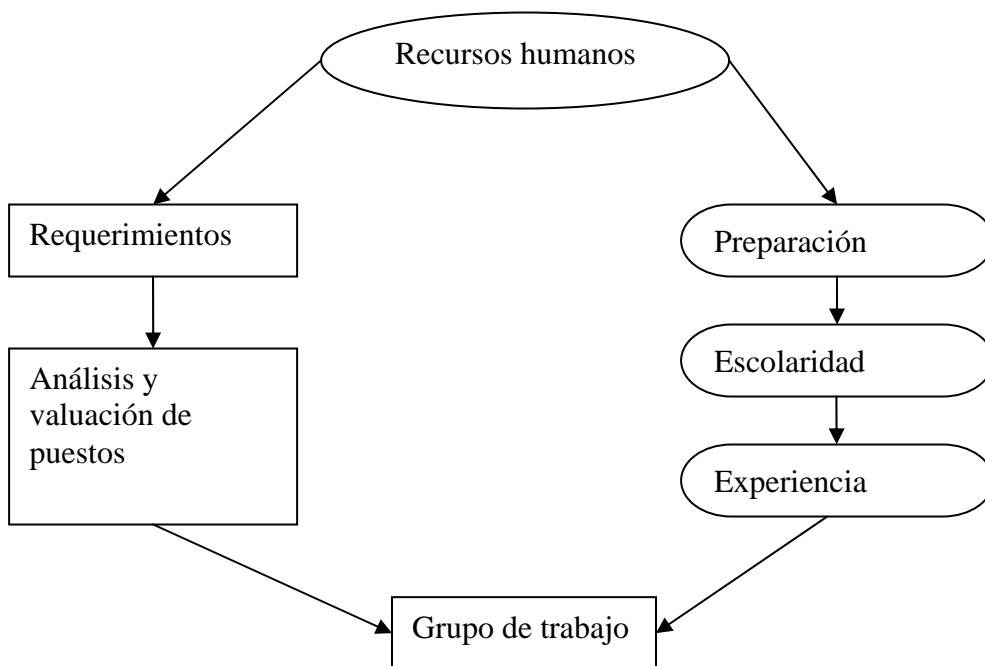
Ash y Levine (citado en Spector, 2000) nombran otro de los propósitos para el uso de la descripción de puestos:

- a). Desarrollo de carrera.
- b). Evaluación del desempeño.
- c). Capacitación.
- d). establecimientos de salarios.
- e). planeación

Como ya se había mencionado antes la descripción de puesto permite realizar análisis de puesto o de trabajo, que se refiere al proceso de estudio, investigación e identificación de todos los componentes del puesto, desde tareas, responsabilidades y funciones hasta el establecimiento de los requisitos de capacidad que demanda su ejecución satisfactoria, esto permitirá obtener información pertinente relativa al trabajo específico.

La definición de los recursos humanos exige precisión en los perfiles de requerimientos y preparación para hacer posible el esfuerzo del grupo. La estructuración persigue el ordenamiento ideal de puestos, tanto en su análisis como en su valorización. Las personas buscan exactitud en las definiciones de los puestos a desempeñar para conocer las posibilidades de poder ocuparlos, en tanto su preparación o habilidades adquiridas. El análisis de puestos ofrece definir las características y funciones a desempeñar, así como dependientes y subordinados, mientras que la valuación de puestos asigna valor a las habilidades requeridas en originalidad, mentalidad y otras características, el esfuerzo en tanto energía física y mental; la responsabilidad de aspectos materiales y las decisiones adoptadas y las condiciones de trabajo. La escolaridad de los trabajadores a nivel elemental, medio y superior sirve para la formación personal y la instrucción aporta conocimientos científicos o técnicos, a mayor preparación más solidez. La experiencia de los aspirantes mide conocimientos o desarrollo de las habilidades como consecuencia de los trabajos desarrollados y que

permite la especialización en un área en particular. Los aspirantes tienen que integrarse a los grupos de trabajo que existe, por lo que es obligatorio conocer sus posibilidades de adaptación y capacidad de cooperación. Fernández (1986) nos presenta la estructura antes mencionada en forma de diagrama más conveniente para la organización.



Siempre que se aborde el tema de la descripción de puestos y el análisis de puestos, se debe entender como un proceso vinculado con otros procesos referentes al manejo de personal, entonces es importante no solo hablar de su importancia, sino, además entender su relación en áreas tales como, reclutamiento y selección, adiestramiento y evaluación de personal. En esta ocasión nos centraremos únicamente por interés particular en la evaluación de personal. En las instituciones prevalecen profundas desigualdades entre los requerimientos de idoneidad exigibles por el puesto y la preparación real de la persona que lo ocupa, entonces, el principio de objetividad se debe adaptar a la realidad de la organización, en circunstancias en que pueda evaluarse los componentes del cargo de manera objetiva, independientemente de quien lo ocupe, y en que se pueda desempeñar simultáneamente, si la persona es apta para

desempeñar la función. Este proceso facilita la evaluación periódica del rendimiento de personal, elemento condicionante en la estabilidad del cargo, esta evaluación ofrece información para determinar el valor relativo de los puestos, esto permite una mejor promoción de las oportunidades de empleo y una selección científica, al proporcionar los requerimientos de idoneidad exigidos por el cargo. Permite una mejor ubicación del empleado, a tono con sus conocimientos y aptitudes (Amaro, 1986). Siempre que se hable de la descripción de puestos, se estará refiriendo a una definición de los niveles de trabajo que lo integran, que esta condicionado, en su amplitud, por la magnitud y naturaleza de la organización. Siendo el puesto la unidad básica de la organización y descanso sobre ella todo los procesos de investigación, identificación, análisis y en este caso particular la evaluación periódica del personal.

Una vez que se dispone de una descripción de las tareas en cuanto a la especificación de tareas y trabajo, el siguiente paso es decir y poner en práctica procedimientos para medir el grado del buen éxito relativo de los trabajadores en la ejecución de deberes y responsabilidades pertinentes a la tarea. Lo que se desea son índices o medidas por las cuales el éxito de los trabajadores pueda medirse. Cuando esto sea posible, la descripción de la tarea debe presentarse en términos cuantitativos, a fin de que sea posible realizar comparaciones exactas entre personas (Bonnardel, 1969).

En el anexo 1 se puede encontrar con la descripción de puesto que se utilizo en PEMEX refinación para los 396 superintendentes evaluados. Donde se pueden observar los requerimientos del puesto. Esta dividido en cinco promedios donde el final de cada franja azul es el promedio requerido para cada habilidad.

## **4. Pruebas utilizadas en PEMEX**

A continuación se presentan las características generales de las pruebas psicométricas utilizadas para la evaluación del personal en PEMEX refinación:

### **4.1 BETA II-R**

Esta prueba, es un instrumento psicométrico diseñado para medir las capacidades intelectuales generales de las personas. Este instrumento proporciona una estimación global de la capacidad intelectual (expresada ya sea mediante un percentil o un C.I).

Consta de seis tareas; la duración de su aplicación es de aproximadamente 30 minutos, incluyendo el tiempo requerido para las instrucciones y los ejercicios de practica, cada tareas de este instrumento pretende medir diferentes aspectos de la capacidad intelectual no verbal del individuo y puede ser identificada por el tipo de problema.

La primera tarea llamada “laberintos” mide: la capacidad de planeación, estructura de percepción y organización. Que se encuentra en la primera parte de la descripción de puesto del superintendente general de recursos humanos.

La segunda tarea “claves” mide: la capacidad de atención, asimilación de aprendizaje y coordinación motriz.

La tercera tarea “figuras geométricas” mide: la capacidad de abstracción, razonamiento analítico, análisis y síntesis.

La cuarta tarea “figuras incompletas” mide: capacidad de discriminación visual y capacidad de retención para captar detalles importantes de una situación.

La quinta tareas “pares iguales y desiguales” mide: la capacidad para realizar tareas con exactitud, coordinación visomotriz y precisión en tareas rutinarias.

La sexta tarea “objetos equivocados” mide: la capacidad de juicio práctica y discriminación visual o selectividad visual.

Las normas del Beta II-R, permiten se exprese la ejecución de un examinado en términos de un C.I. Dado a que se suman las puntuaciones normalizadas y no las puntuaciones naturales, cada una de las tareas tiene igual peso para determinar el C.I total cuenta con suficiente confiabilidad como para que se lleve una interpretación significativa. Para obtener la clasificación y el rango de inteligencia se utilizo el cuadro1.

Cuadro 1. Clasificación de la inteligencia del BETA II-R

C.I.	CLASIFICACION
130 o más	Muy superior
120-129	Superior
110-119	Arriba del promedio
90-109	Normal
80-89	Abajo del promedio
70-79	Limítrofe
69 o menos	deficiente

**Fuente:** Pemex, (2004). *Manual Procedimiento para la aplicación y evaluación*. Documento interno de Subdirección de almacenamiento y distribución. Unidad de administración. Recursos Humanos

## 4.2. Cleaver

La prueba de Cleaver pretende obtener información de personas y puestos para mejorar la dirección y manejo del factor humano, que permita establecer estándares para cada puesto y para el desarrollo del personal, facilitando su evaluación compasivamente con los estándares, relacionando hombre-puesto y determinando su proyección dentro de la organización.

Cleaver se fundamenta en la teoría de spranger (Vega, 1993) que dice que existen 6 tipos de valores y corresponden al hombre universal:

Teórico. El que trata de conocer la verdad, y se involucra en mundo científico.

Económico. Es el hombre que busca la riqueza y el dinero.

Estético. El que busca la belleza, encaminado al arte.

Social. Es aquel que tiene preocupación por el bien humano.

Político. Busca poder y el control de los demás.

Religioso. Busca el orden

La técnica se compone básicamente de dos elementos: el factor humano y la autodescripción de puesto y el comportamiento refleja el nivel de empuje, influencia, constancia y apego que requiere el puesto y el nivel que presenta el candidato.

El factor humano lo podemos entender como la descripción que hace el jefe inmediato

del puesto en cuestión, es decir, los requerimientos que la persona necesita para encajar a la perfección en el puesto. La medida de la capacidad de un individuo, requiere de un parámetro del comportamiento para determinar como usara sus habilidades. La descripción propia es un intento de ayudar a la compañía a manejar y tomar sus decisiones acerca de sus empleados.

La autodescripción es la imagen que tiene el candidato de si mismo; se compone de tres fases: el comportamiento natural en el trabajo (T); en el comportamiento proyectado o la motivación en el trabajo (M); y las limitaciones del puesto.

La evaluación se hace en cuatro factores:

D dominio o empuje: la capacidad de liderazgo, de lograr resultados, de aceptar retos, de superar problemas y de tener iniciativa.

I Influencia: habilidad para relacionarse con la gente y motivarla para que realice actividades específicas..

C Constancia: capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria, que no requiera cambios.

C Apego: habilidad para desarrollar trabajos respetando normas y procedimientos establecidos.

Consta de 24 frases describiendo elementos que existe a un mayor o menor grado. Se le pide al sujeto que determine la importancia relativa de cada uno de los factores.

Se le da prueba a la persona con las siguientes indicaciones:

1. Contestar los datos generales.
2. Contestar lo más espontáneamente posible, sin analizar mucho las respuestas.  
Es un cuestionario donde las respuestas no son buenas ni malas.
3. A continuación encontrara grupos de cuatro palabras, y a la derecha en la parte superior encontrará las letras M y L, ponga una X bajo la columna de la letra M, a la palabra con la que mas se identifique o que mejor lo describa; y una X a la palabra que en cada serie menos lo describa o con la que menos se identifique.
4. No deje de contestar ningún grupo de palabras. Asegúrese de marcar solamente una palabra bajo la M y solamente una palabra bajo la L en cada serie.

Par su evaluación se resta L de M obteniendo, resultados naturales, que se pasan al percentil correspondiente y así se tiene el resultado de T.



En general esta prueba permite observar al sujeto en distintos ambiente de trabajo y se pueden realizar distintas combinaciones de una sola aplicación de la prueba, sin embargo en PEMEX solo se obtenían las calificaciones de T, que estaban relacionadas directamente con la descripción y el perfil psicológico que se necesitaba.

Esta prueba en particular esta diseñada para evaluar al personal en tres diferentes ambientes:

- a) comportamiento diario (T)
- b) lo que quiere ser (M) y
- c) trabajo bajo presión (L).

Más todas las combinaciones básicas que ofrece un método de evaluación bastante completo, sin embargo, PEMEX se basa en los resultados obtenidos de manera natural, sacando sus percentiles y en el cuadro 2 se observaban las características generales de las personas:

Cuadro 2. Cuadro de descripción genérica de la prueba Cleaver

	D	I	S	C
(+)	<b>Belicoso</b>	<b>Extrovertido</b>	<b>Letárgico</b>	<b>Estricto</b>
90	Agresivo Enérgico	Parlanchín magnético	Flemático tranquilo	Dependiente convencional
75	Emprendedor Afirmativo decisivo	Entusiasta Persuasivo convinciente	Pasivo Paciente Posesivo	Ordenado Sistemático Exacto
60	correcto	optimista	predecible	Diplomático
50	<b>responsable</b>	<b>sociable</b>	<b>estable</b>	<b>Maduro</b>
40				
	Conservador Calculador Irresuelto cauto	Literal Escéptico Lógico Desconfiado	Activo Alerta móvil Impaciente deseoso	Independiente Testarudo Obstinado pérfido
25	Moderado Modesto pacífico	Incisivo Pesimista enigmático	Impulsivo Impuesto enajenado	Dogmático Arbitrario Rígido
10	<b>autosacrificio</b>	<b>Introverso</b>	<b>Histórico</b>	<b>Rebelde</b>
(-)				

**Fuente:** Pemex, (2004). *Manual Procedimiento para la aplicación y evaluación*. Documento interno de Subdirección de almacenamiento y distribución. Unidad de administración. Recursos Humanos.

### 4.3. MOSS

Ya que los factores de situación desempeñan un papel importante en la determinación del comportamiento, la combinación de evaluaciones del medio ambiente con medidas de habilidad y personalidad mejorara la predicción del comportamiento en situaciones específicas. Los datos que se obtienen acerca del medio ambiente también pueden ser útiles al comparar situaciones diferentes. Distintas personas reaccionan ante la misma situación de diversas maneras, seleccionan y estructuran las situaciones en términos de

su propia personalidad. La relación entre la persona y el contexto de medio ambiente es interactiva de modo recíproco, o transactiva; la persona afecta el medio ambiente y se ve afectado por este.

Las situaciones pueden ser débiles o fuertes, en el aspecto de que pueden ejercer una influencia débil o fuerte en el comportamiento de una persona. En esas circunstancias, las características individuales tienen un papel más importante que el medio.

El trabajo de Rudolf Moss (citado en manual PEMEX, 1986), sobre las mediciones del medio es indicativo de la forma en que los entornos sociales pueden conceptualizarse y evaluarse y cómo el grado de congruencia entre los entornos reales y los preferidos pueden evaluarse. Al reconocer que la forma en que las personas perciben los entornos afecta su comportamiento en éstos y que los elementos a su vez, reciben una influencia de las percepciones personales, Moss (1986) dirigió sus esfuerzos hacia la comprensión y evaluación de los ambientes del ser humano. Sus evaluaciones de las personalidades de los entornos y sus afectos sobre el funcionamiento individual pueden describirse en tres dimensiones: a) la naturaleza e intensidad de las relaciones personales, b) las influencias del crecimiento y mejoramiento personales y c) la conservación y el cambio del sistema. En general esta idea sostiene que las personas están más satisfechas y cómodas son menos irritables y están menos deprimidas y experimentan mayor autoestima en entornos que perciben con gran orientación hacia las relaciones.

Esta prueba se trata de ocho escalas de estructura similar que evalúan el clima social en diversos ambientes que miden:

#### RELACIONES

1. Implicación (IM) grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.
2. Cohesión (CO) grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con sus compañeros.
3. Apoyo (AP) grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.

#### AUTOREALIZACIÓN

4. Autonomía (AU) grado en que se anima a los empleados a ser suficientes y a

tomar iniciativas propias.

5. Organización. (OR) grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.
6. Presión (PR) grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.

#### ESTABILIDAD / CAMBIO.

7. Claridad (CL) grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican reglas y planes de trabajo.
8. Control (CN) grado en que los jefes utilizan reglas y las presiones para tener controlados a los empleados.
9. Innovación (IN) grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.
10. Comodidad (CF) grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

Es un test de autoaplicación, consta de 30 problemas que integran las cinco áreas antes mencionadas. Cada problema tiene cuatro opciones. El tiempo aproximado para contestarlo es de 20 minutos.

Las instrucciones que se le dan al sujeto son las siguientes:

Aquí tiene usted una serie de problemas los cuales tienen cuatro respuestas cada uno, tendrá que seleccionar la que considere que es mas correcta marcando con una X la letra correspondiente.

#### **4.4. IPP**

La prueba de IPP fue adquirida por PEMEX refinación en el año de 1951, y que en 1999 se realizo un bosquejo de esta prueba para descubrir su vigencia (Mercado,1999) para conseguir dos metas en la medida de la personalidad. La primera de ellas, de naturaleza más bien teórica, utilizada para desarrollar conceptos descriptivos que poseen gran importancia en aspectos sociales y de la personalidad, con el objeto de evaluar las características de la personalidad que tienen una amplia y directa aplicación en la conducta humana y las que adicionalmente están relacionadas con los

aspectos favorables y positivos de la personalidad.

La segunda de estas metas fue desarrollar un instrumento preciso y con subescalas confiables para la identificación y medida de las variables del inventario. Las escalas están dirigidas principalmente a las características de la personalidad importantes para la interacción social y la vida, para ser usado con sujetos “normales” (sin disturbios psiquiátricos).

Esta dividida en 4 clases:

#### **1ra clase. Relaciones interpersonales**

- Dominancia (do).
- Capacidad para adquirir posición o estatus (Cs).
- Sociabilidad (Sd).
- Presencia social (Ps).
- Auto-aceptación (Aa).
- Sentido de bienestar (Sb).

#### **2da clase. Aceptación de normas sociales**

- Responsabilidad (Re).
- Socialización (So).
- Autocontrol (Ac).
- Tolerancia (To).
- Buena impresión (Bi).
- Sentido común (Cm).

#### **3ra clase. Empleo de capacidades intelectuales**

- Logro vía adaptación (La).
- Logro vía independencia (Li).
- Eficiencia intelectual (Ei).

#### **4ta clase. Empatía, adaptación y flexibilidad**

- Disposición psicológica (Pi).
- Flexibilidad (Fx).
- Feminidad (Fe).

Las instrucciones para su aplicación son las siguientes:

Este cuadernillo contiene un serie de enunciados, lea cada uno de ellos y decida si, en

su caso, es cierto o falso. Rellenando el ovalo de su respuestas correctas.

Si esta de acuerdo con un enunciado, o siente que se aplica a usted responda C (cierto)

Si usted está en desacuerdo con el enunciado, o siente que no se aplica a usted, responda F (falso).

Se hace énfasis en las siguientes indicaciones, con el fin de lograr repuestas honestas de la situación real de las personas:

- Trate de ser sincero consigo mismo y use su propio criterio para contestar cada enunciado.
- No deje de contestar ninguna pregunta.
- Al marcar sus respuestas en la hoja de contestaciones, cuide que el numero del enunciado corresponda al número en la hoja de respuestas.
- Conteste sin meditar, de la manera más espontánea posible.
- No haga anotaciones en el cuadernillo

El tiempo aproximado de aplicación de 60 a 90 minutos aproximadamente.

Cada escala de esta prueba esta destinada a cubrir facetas de la psicología interpersonal y el conjunto de las 18 escalas pretenden dar una apreciación de cada individuo, desde el punto de vista interaccional social. La lógica subyacente es aquí interpretativa, no tanto estadística; no se pretende que estas cuatro categorías constituyan factores psicometricos.

En el uso operacional de un inventario como el IPP, el usuario está ordinariamente interesado en la imagen total, global, del evaluado que el resultado de una escala simple. Para una apreciación global es necesario el perfil completo del inventario.

La hoja perfil incorpora los cuatro grupos de escalas con el propósito de facilitar la interpretación.

A la hora sacar los resultados para la grafica, se identifica la calificación de cada escala en puntajes "T" y se simbolizan de acuerdo a la siguiente tabla:

Si el valor va de 0 a 34, dar valor de 0.

Si el valor va de 35 a 44, dar valor de 1.

Si el valor va de 45 a 54, dar valor de 2.

Si el valor va de 55 a 100, dar valor de 3.

La interpretación debe tratar con patrones que involucran interacciones inusuales de

altos y bajos puntajes en este caso la clasificación para el perfil general se encuentra en los resultados que se registran con las letras:

A Se trata de los puntajes más bajos, en caso de estos resultados, se puede aplicar un re-test y comparar de nuevo los resultados. Los resultados pasan al jefe directo y se toman cartas en el asunto.

AX Este resultado también se considera bajo sin embargo, existe la posibilidad que antes de una segunda aplicación considerar y comparar los puntajes bajos y altos

B Este resultado es el mínimo para considerar que los resultados son de alguna el puntaje medio y que tienen una significación creciente para aclarar características individuales.

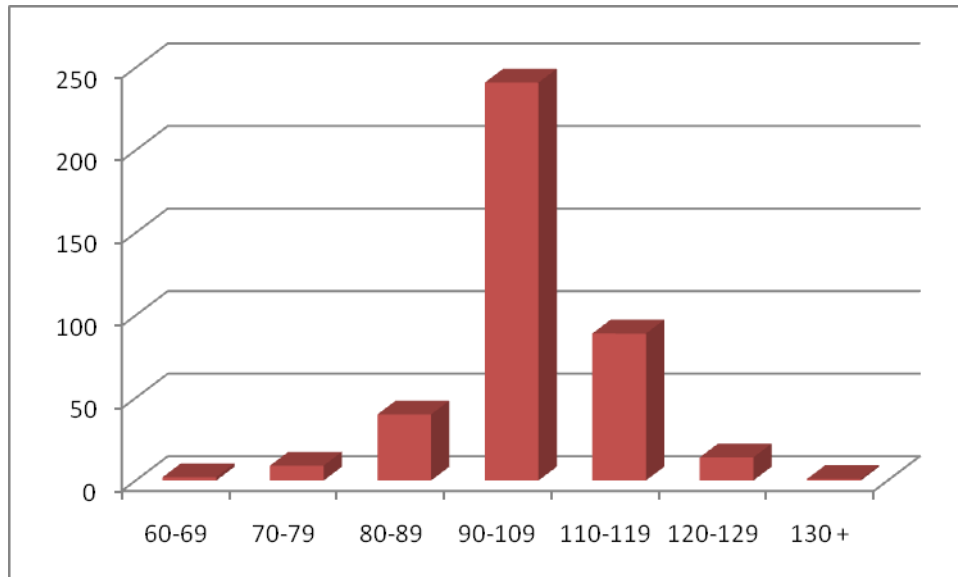
C Esta evaluación cae dentro de las características de la personalidad adecuadas para desempeñar un buen trabajo, una buena adaptación y una buen nivel intelectual.

D Obtener esta evaluación no esta hablando de personas que se encuentran con un buen equilibrio en todos los aspectos que mide la prueba, el ideal para desempeñar un buen trabajo.

Cabe mencionar que por las características de esta prueba no su puede hablar de si se aprobó o no se aprobó dicha prueba, por que para eso se consideran los puntajes individuales y se consideran como mas importantes los requeridos para el perfil del puesto. Mas adelante hablaremos de las escalas individuales requeridas para el perfil.

## 5. Resultados de las pruebas utilizadas para la evaluación del personal

Grafico 1. Coeficiente intelectual de la prueba Beta II-R, por rango aplicado a Superintendentes de PEMEX Refinación 2005



**Fuente.** Elaboración propia, en base a resultados de Evaluación psicométrica de PEMEX Refinación, 2005. Documento de trabajo de Subdirección de almacenamiento y distribución. Unidad de administración. Recursos Humanos.

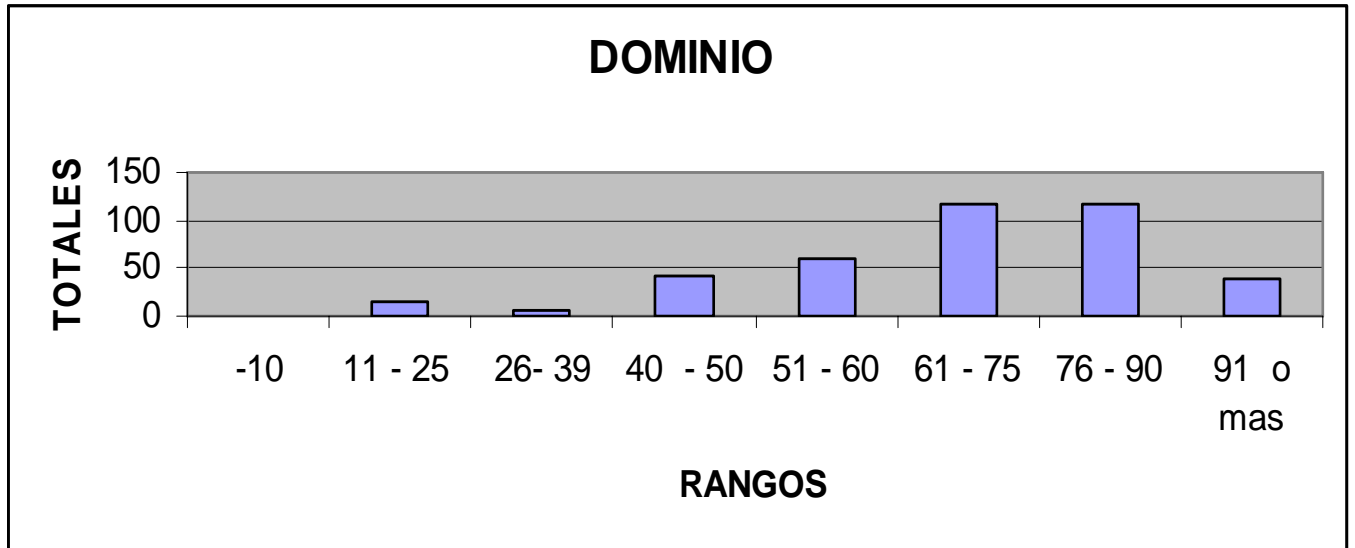
Resultados del Beta II – R (prueba de inteligencia)

El cuadro numero 1 muestra la clasificación que hace el manual para clasificar la inteligencia basada en los resultados totales. Los resultados obtenidos de las 396 personas evaluadas fueron las siguientes: cayendo en la clasificación mas baja de la tabla se encontró que 2 personas cayeron en el rango de “deficiente” que representa el 0.5%, mientras que 9 personas ocupan el segundo rango que corresponde de “límitrofe” que representa el 2.3%, en el tercer rango denominado “abajo del promedio” cayeron 40 personas que es el 10.01%, en la cuarta clasificación “normal” se tiene un total de 241 personas que ocupan el 60.9%, en el quinto lugar que representan “arriba del promedio” se tienen 89 personas que son el 22.5%, mientras que 14 personas caen en la clasificación “superior” que es igual al 3.5% y por ultimo una persona que caen en el rango de “muy superior” o sea el 0.3%



## Cleaver

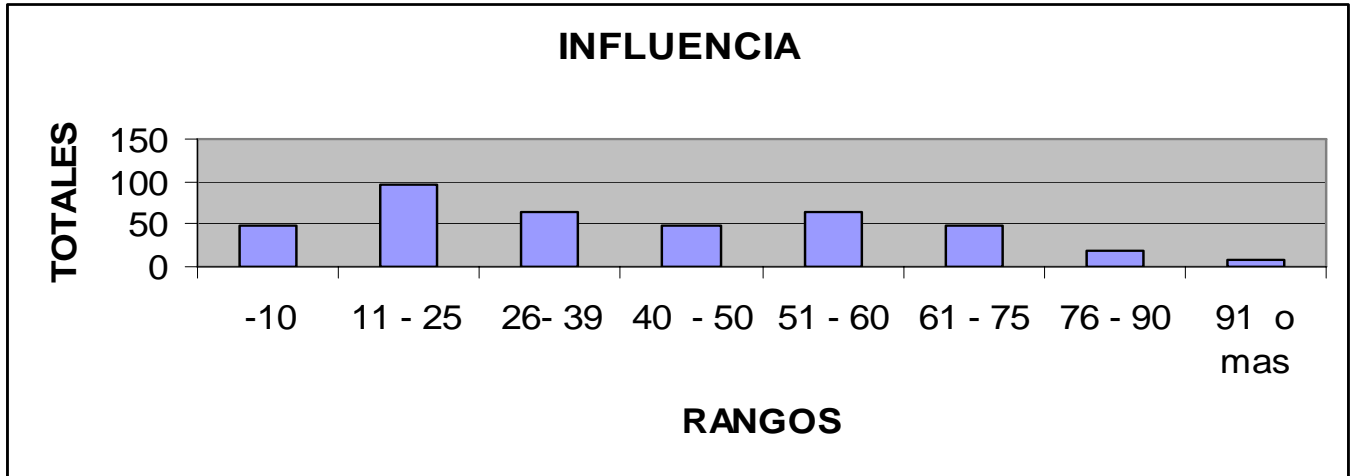
Grafico 2. Escala D "dominio" de la prueba cleaver, aplicada a superintendentes de PEMEX refinación, 2005



**Fuente:** Pemex, (2004). *Manual Procedimiento para la aplicación y evaluación.* Documento interno de Subdirección de almacenamiento y distribución. Unidad de administración. Recursos Humanos.

El grafico 2 muestra los resultados de la primera área que evalúa cleaver, es decir, dominio, y los resultados fueron: de 396 personas evaluadas ninguna saco una calificación menor de 0, en el segundo rango se ubicaron 15 personas, del tercer rango 5 personas lo alcanzaron, en el cuarto rango 42 personas coincidieron, en el quinto cayeron 61, en el sexto tenemos a 117, en el séptimo 116 y en el octavo se encuentran ubicadas a 40 personas.

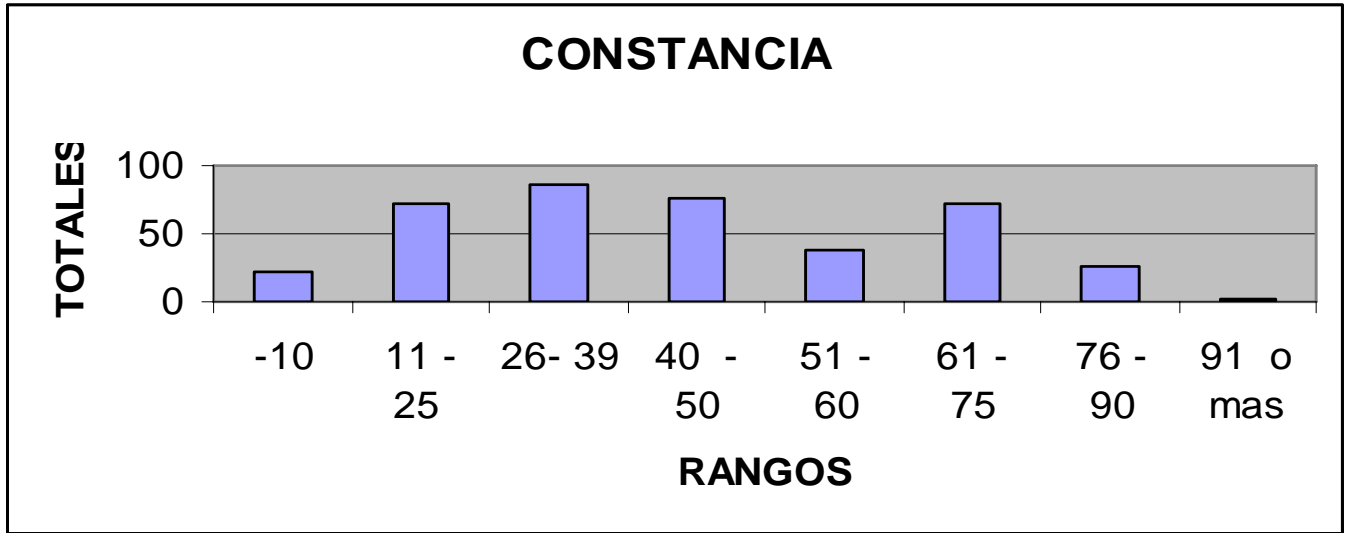
Grafico 3. Escala I “influencia” de la prueba cleaver aplicada a superintendentes de PEMEX refinación, 2005



**Fuente:** Pemex, (2004). *Manual Procedimiento para la aplicación y evaluación.* Documento interno de Subdirección de almacenamiento y distribución. Unidad de administración. Recursos Humanos.

La grafica 3 muestra los resultados de la segunda escala de la prueba Cleaver “influencia”:  
En el primer rango que es -10, tenemos que 49 personas caen en el, en el segundo rango del 11 al 25, cayeron 97 personas, en el tercer rango del 26 – 39 lo obtuvieron 63 personas, en el cuarto rango del 40 al 50 lo consiguieron 49 personas, del quinto rango del 51 al 60 lo alcanzaron 64, el sexto rango del 61 al 75, lo sacaron 47 en el séptimo rango del 76 al 90 lo obtuvieron 20 personas y por ultimo del 91 a mas lo alcanzaron 8 personas, sumando 396.

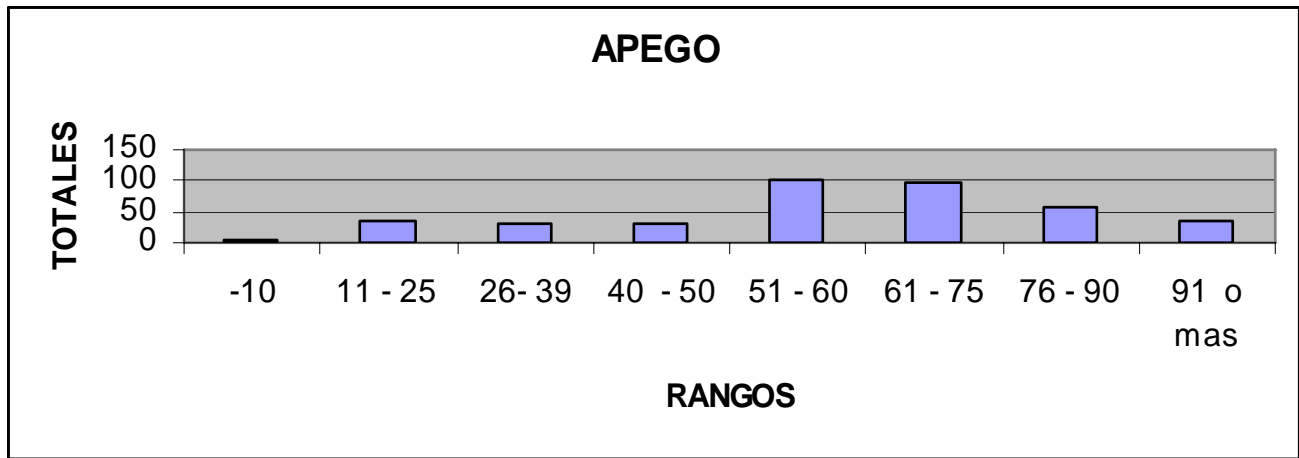
Grafico 4. De la escala "C" de la prueba cleaver aplicada a superintendentes de PEMEX refinación, 2005



**Fuente:** Pemex, (2004). *Manual Procedimiento para la aplicación y evaluación.* Documento interno de Subdirección de almacenamiento y distribución. Unidad de administración. Recursos Humanos.

El grafico 4 muestra los resultados de la tercera escala de la prueba Cleaver "Constancia": En el primer rango que es -10, tenemos que 23 personas caen en el, en el segundo rango del 11 al 25, cayeron 72 personas, en el tercer rango del 26 – 39 lo obtuvieron 86 personas, en el cuarto rango del 40 al 50 lo consiguieron 77 personas, del quinto rango del 51 al 60 lo alcanzaron 38, el sexto rango del 61 al 75, lo sacaron 72 en el séptimo rango del 76 al 90 lo obtuvieron 26 personas y por ultimo del 91 a mas lo alcanzaron 2 personas, sumando 396.

Grafico 5. de la escala "C" de la prueba Cleaver aplicada a superintendentes de PEMEX refinación



**Fuente:** Pemex, (2004). *Manual Procedimiento para la aplicación y evaluación.* Documento interno de Subdirección de almacenamiento y distribución. Unidad de administración. Recursos Humanos.

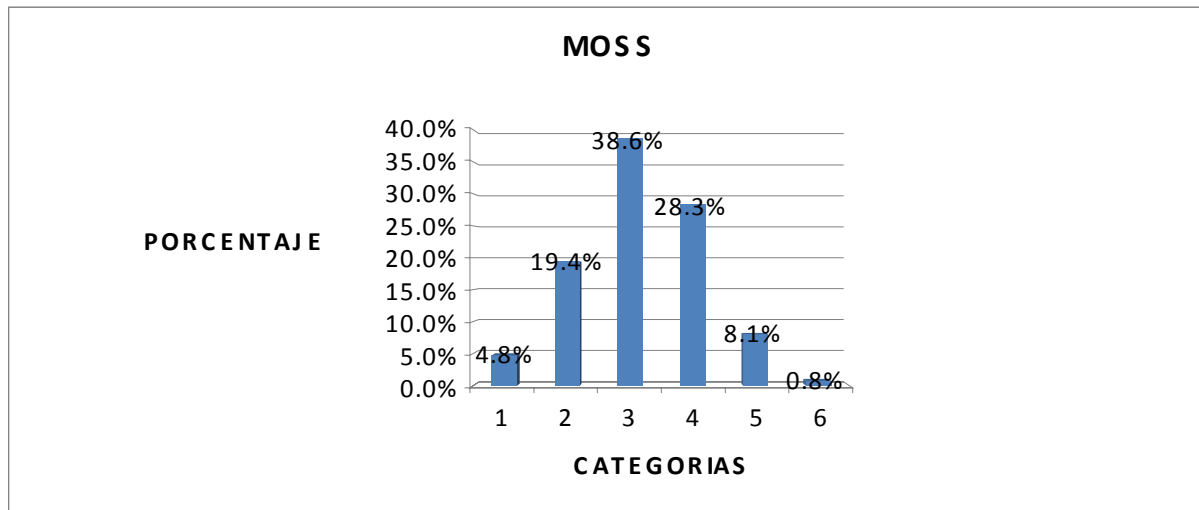
La siguiente grafica muestra los resultados de la cuarta escala de la prueba Cleaver "apego":

En el primer rango que es -10, tenemos que 5 personas caen en el, en el segundo rango del 11 al 25, cayeron 35 personas, en el tercer rango del 26 – 39 lo obtuvieron 31 personas, en el cuarto rango del 40 al 50 lo consiguieron 32 personas, del quinto rango del 51 al 60 lo alcanzaron 102, el sexto rango del 61 al 75, lo sacaron 98 en el séptimo rango del 76 al 90 lo obtuvieron 59 personas y por ultimo del 91 a mas lo alcanzaron 34 personas, sumando 396.

## MOSS

En la grafica 6 muestra el total en porcentaje de la prueba Moss, que es lo mismo la suma de todas las escalas, que permitirá observar un total basado en las respuestas que consideran correctas según el manual.

Grafica 6. Test de adaptabilidad social.

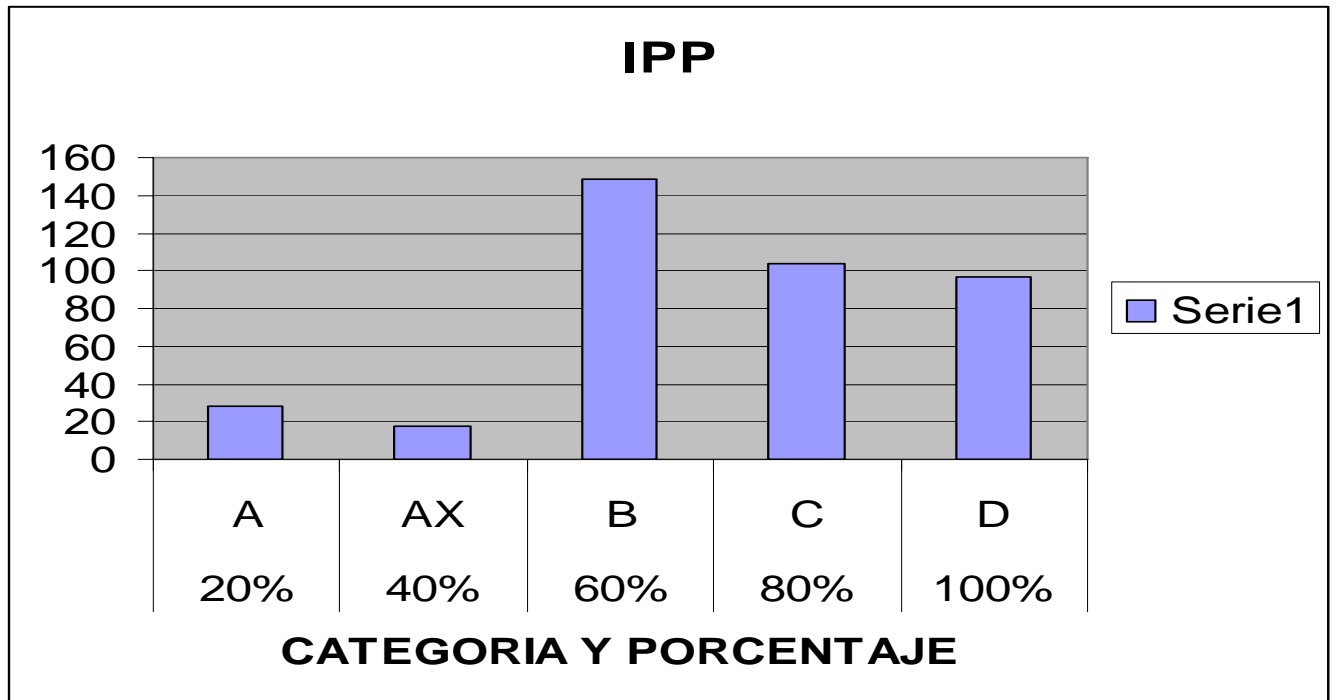


Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de Evaluación psicométrica de PEMEX Refinación, 2005. Documento de trabajo de Subdirección de almacenamiento y distribución. Unidad de administración. Recursos Humanos

Se puede observar que de un total de 395 personas, el 4.8% cae en el nivel mas bajo que es representado por el numero uno y que es igual al 17% de las respuestas correctas, que el 19.4% caen por debajo de la media que es representado por el numero 2 y que es igual al 34%, el 38.6% que donde la mayoría se localizan representado por el numero 3 que es igual al 50% de las repuestas correctas, mientras que el 28.3% obtienen el 67% representado por el numero 4, mientras que el 8.1% que es representado por el numero 5, que es igual 84%, y por ultimo se puede ver que 08% representado por el numero 6 son las personas que obtuvieron el mayor numero de respuestas correctas.

## IPP

Grafico 7. Inventario de personalidad



**Fuente.** Elaboración propia, en base a resultados de Evaluación psicométrica de PEMEX Refinación, 2005. Documento de trabajo de Subdirección de almacenamiento y distribución. Unidad de administración. Recursos Humanos.

De 396 personas que fueron evaluadas con el IPP y que ocupan el puesto de superintendentes, en sus resultados generales que son los que dan el perfil de personalidad se obtuvo que 28 personas caen en la puntuación mas baja (A) que representa el 20%, 18 personas caen en la segunda clasificación (AX), o sea, el 40% se encuentran por debajo del mínimo requerido, mientras que 149 personas obtienen la tercera clasificación (B) o que es lo mismo un 60% se encuentran dentro de la media, 104 personas caen en la categoría (C), es decir un 80%, que muestra una personalidad adecuada, y finalmente 97 personas se encuentran en la categoría mas alta y que es representada por el 100%, que el ideal de personalidad que se encuentra en armonía. Se puede observar en la grafica 7.

## 6. Discusión

El tema central de este trabajo es realizar una comparación de los resultados obtenidos de las pruebas en contraste con el perfil requerido de los superintendentes, tomando cuenta que estas pruebas fueron aplicadas para la evaluación periódica de las personas que ya ocupaban dicho puesto.

El puesto de superintendente en PEMEX tiene como propósito administrar los recursos asignados a la gerencia de Almacenamiento y Distribución y los centros adscritos, regulando normativamente al personal que lo integra mediante los estudios y tramites necesarios, si habláramos de estatus jerárquico y lo viéramos en forma de pirámide donde la punta es el nivel mas alto y la base de la pirámide son los puestos mas bajos, el puesto de superintendente estaría entre la 4ta y 5ta posición abajo del superior, es decir, sería un nivel medio alto. Ver anexo de descripción de puesto.

Todo puesto independientemente del nivel, debe cubrir una serie de requisitos formales, estos van desde documentos que identifiquen a la persona que, y según la complejidad del puesto se requiere a su vez una serie de conocimientos y habilidades para que la empresa logre la eficiencia y la eficacia que mejor le convenga.

PEMEX en particular realiza evaluaciones periódicas donde se califica: conocimientos obligatorios del área específica de cada puesto; conocimientos técnicos que son aquellos como maquinas, conocimientos en computación o el manejo de algo en particular para llevar acabo el trabajo; habilidades personales (capacidad intelectual, la personalidad, los valores y el comportamiento) y es esta ultima categoría donde entra la labor del psicólogo para aplicar la psicometría que mida cada cual.

Este trabajo se concentra exclusivamente en la evaluación psicometrica. En la evaluación del superintendente en Recursos Humanos, las variables que pide el puesto son las habilidades intelectuales; que es medido por la prueba beta II-R, personalidad; que lo mide la prueba IPP, los valores; que lo mide la prueba moss y las del comportamiento; que las mide la prueba cleaver. De las cuales podemos observar (ver anexo 1) en la descripción del puesto se hace una clasificación de las calificaciones y tenemos:

1. Inferior al promedio.
2. Bajo promedio

3. promedio.
4. promedio alto
5. Superior al promedio

Donde se ubican los resultados finales de cada prueba.

El anexo 1, fue incluido para que se pudiera entender como se entregan los reportes individuales, sin embargo para fines de este trabajo los resultados se muestran enseguida:

De la prueba BETA II-R, Como se ve claramente en la tabla 1, que la mayor parte de la muestra queda distribuida cayendo en la media de la prueba, y de la misma manera también cubriéndose el puesto que nos pide un 3 (promedio) como requisito para cubrir, mientras que 52 de 396 personas caen en un rango por debajo del requerido para cubrir el puesto.

Es claro que es un porcentaje muy bajo el que no cubre el perfil, sin embargo sería necesario cuestionar la aplicación de Beta II-R para la evaluación de la inteligencia de personas que ocupan un nivel medio alto, que como requisito mínimo tienen una licenciatura mas todos los conocimientos técnico requeridos, si bien la descripción pide medir inteligencia, se duda que la prueba utilizada para tales fines sea la idónea, esto es porque dicha prueba por su disminuida complejidad se utilizan normalmente en puestos operativos, y como la prueba misma lo dice solo se necesita tener un nivel de escolaridad básica para su aplicación. Desde este punto de vista surge otra cuestión, ¿Qué tanto las personas cubren la capacidad intelectual verdadera, que les permita desempeñar un puesto como superintendente?, Las tareas de dichas prueban esta más relacionada con la capacidad visomotriz y no se muestra claramente como puede estar relacionada con la descripción con un puesto medio alto.

De la prueba cleaver en la descripción (ver anexo) se miden por separado las cuatro áreas principales de mide la prueba, ya se había mencionado que esta en particular tiene distintas áreas que evaluarse, sin embargo se hizo La aclaración que la forma en que fueron evaluados en PEMEX fue la que se muestra en este trabajo. Siendo la guía básica de interpretaciones cuadro 2. y que se pone atención en las puntas mas altas y mas bajas según la grafica, para dar la interpretación.

En la grafica 2 "dominio" donde se califica la forma en que se obtienen los resultados



del trabajo, tomando decisiones y resolviendo problemas, caen 15 persona en el séptimo rango que es considerado no tan bajo y lo obtienen personas que según el manual son moderadas o muy pacíficas en su forma de ser, mientras que dentro de los rangos de la normalidad tenemos los rangos que van 26 al 75 y que fueron 225 personas, que se caracteriza por personas responsables, conservadores, emprendedores, afirmativos, calculadores y correctos, en la punta mas alta tenemos los rangos que van 76 hasta el limite y que son 156 personas y que son personas muy enérgicas y agresivas. Este ultimo rango es el que pide la descripción como requisito Se puede entender que la mayoría caen dentro de los rangos que podríamos considerar razonables y que permiten al superintendente llevar con responsabilidad el mando de la gente que tiene a su cargo, resolver problemas a tiempo, que aceptan retos y toman autoridad.

En la grafica 3 "influencia" mide la forma en que la gente actúa positiva y favorablemente, con los mismos rangos antes mencionados se obtuvieron que 48 personas caen en el pico mas bajo, mientras que 320 se encuentran en lo normal y que en el pico mas alto tenemos a 28 personas que son las realmente cubren el puesto pues nos pide un promedio arriba del norma. El rango donde cae la mayoría permite a la gente establecer contacto interpersonal, proyectando estabilidad, motivando a la gente que tiene a su cargo y radiando optimismo. Mientras que en los picos mas bajos encontramos gente solitaria, prefiriendo cosas a gente, hablando llanamente y sospechando, un pico alto, el requerido por el puesto, extrovertida lo que le permite al sujeto establecer buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.

En la grafica 4 que representa los resultados de de "constancia" mide la estabilidad para la realización del trabajo laboral consistente y de forma predecible y tenemos que en el rango mas bajo tenemos 23 personas, el rango normal 115 personas que son las requeridas por el puesto, en el mas alto 2. Estar en el pico mas bajo implica personas histéricas, en el rango del 11 al 25 nos encontraremos con personas que imponen impulsivas o enajenadas y cayeron 72, en los rangos del 26 al 60 y que ahí se encuentran 273 son personas estables, activas, del 61 al 75, nos encontraremos con gente pasiva, posesiva, mientras que en pico mas alto (mas de 90) tenemos personas muy tranquilas y letárgico.

En la grafica 5 "Cumplimiento" se mide el apego a los estándares con exactitud, para evitar errores, problemas o peligro. Las puntuaciones bajas implican gente rebelde, si están en un rango de 11 al 25 son rígidos, dogmáticos y/o arbitrario del rango 26 al 50 tenemos que son independientes, testarudos, obstinados y/o maduro, del 60 al 75 son gente diplomática, exactos, y/o ordenados aquí tenemos a 200 personas, en el pico mas alto 93 personas que pueden ser estrictos convencionales y/o dependientes.

La descripción del puesto pide en el puesto de superintendente, aquellos rangos que oscilan entre el 26 y 75, que es donde caen la mayoría, por lo tanto le cumple el requisito de esta prueba, lo que les permite desempeñar este puesto

De la prueba MOSS. La descripción del puesto pide que la calificación de esta prueba se considere apropiada a partir del 50%. Los resultados que se consideran dentro de un buen rango de respuestas correctas tenemos que el 75.8% de 395 personas cubren el perfil, mientras que el 24.2% no lo cubren. Esta prueba mide los valores mas significativos de la gente y que para la descripción del puesto los valores están estrechamente relacionados por las motivaciones que mueven al sujeto para cumplir con su trabajo, una calificación alta implicaría una persona que se preocupa por su actividad y se entrega a ella, que planifica, organiza y crean un ambiente apropiado para sus subordinados y que tienen el sentido de urgencia para sacar el trabajo mas urgente, mientras que una calificación baja puede tratarse de una persona que es muy impersonal, que existe una critica a los empleados y no se les estimula o se les toma en cuenta para ciertas actividades, sus reglas pueden ser bastante rígidas o bastante ambiguas y no participan en actividades sociales de la oficina.

El resultado general de la prueba IPP nos sugiere una relación en cada una de las tareas que mide la prueba, la descripción pide las escalas 3 y 4 en los resultados para poder cubrir las necesidades de responsabilidad, ascendencia, sociabilidad, originalidad, cautela, buenas relaciones interpersonales y vigor que son las características de la personalidad de la persona que ocupan dichos puesto, se puede observar que la mayoría caen en el rango necesario estamos hablando que un 76% aprueban los requisitos, mientras que un 23% están por debajo o muy por debajo de los requisitos necesarios, para cubrir el puesto.

En general en todas las pruebas tenemos un porcentaje bajo de personas que no cubren los requisitos, pero no se puede olvidar que las pruebas psicométricas son sistemas de evaluación que muchas veces se vuelven rigurosos para fundar su propia autenticidad, y que mide factores muy en específico de la conducta humana, lo que se tendría que tomar en cuenta ciertas condiciones que se dieron a la hora de la evaluación y podrían estar interviniendo en los resultados y en general con el mismo sistema:

- A) Los conductuales. Es decir si en una prueba sales bajo en una categoría, no implica que se pueda cumplir con esa función, ya que puede la persona estar dotado de otras capacidades que le permiten realizar el mismo trabajo y que en el sistema de evaluación no se esta tomando como un factor. Sin olvidar que se esta hablando de personas que cubren requisitos en otras áreas y que ya pasaron por un sistemas de reclutamiento. Todo esto puede sonar como una limitante de la aplicación de las pruebas psicométricas. Sin embargo no hay que olvidar que toda prueba tienen un grado de error que puede influir diferentes variables en una calificación.
- B) Técnicos: como ya se mencionaba existen variables que a veces como evaluadores no se tomas en cuenta. Estas evaluaciones se aplicaban en horas labores para las personas que trabajan en el distrito, pero venia personas foráneas, que apenas llegaban de un largo viaje a ser evaluados, sin saber cual era la razón de su evaluación. En otras personas era evidente una actitud negativa a las pruebas, es decir mencionaban que no eran útiles y les quitaba tiempo, entonces contestaban rápido para salir mas pronto, en este caso podrían estar contestando sin tomar en cuenta las instrucciones y no reflejando sus verdaderas habilidades. Otro factor a tomar en cuenta, es que los prestadores de servicio social son los que aplicaban y daban las instrucciones, existían casos en que las personas no les agradaba ser evaluados por los prestadores de servicio social. Y por ultimo existían personas que no entiendan las instrucciones y contestaban mal las pruebas, pero que por cuestiones de programación de horarios para evaluación no era posible su corrección.

Se considera que un sistema de evaluación del personal puede ser muy indispensable y

sin duda permite dar resultados de una manera práctica, detectar los puntos débiles y los puntos fuertes de cada persona, así como necesidades de detección, etc. Los métodos de evaluación para que puedan ser útiles, tienen que perseguir un objetivo, tal que te lo da por ejemplo la descripción del puesto, por que te permite ver de manera sistemática aquello que se debe buscar en tales pruebas. Una descripción de puesto que tiene todas las características antes mencionada, permite vislumbrar cada requisito que se debe cubrir, para desempeñar cada quien su puesto, como y para que. Sin embargo se hizo una detección de una falla en el sistema de evaluación de PEMEX, y esta consiste en un perfil psicológico, que parecería es adaptado a la pruebas psicométricas y no a las necesidades de la empresa para un perfil en específico, es decir, no se buscaron aquellas pruebas que pudieran ajustarse a la necesidades que permitieran medir un perfil, sino se utilizaron las pruebas de primer alcance, y de hay se realizo un perfil, pero no seria lo peor sino que el perfil no permite ver de manera clara los requisito de habilidades y capacidades del puesto de superintendente, lo que ocasiona una limitante a la hora de dar los resultados obtenidos de dicha prueba.

Al no existir un buen programa de evaluación se pone en cuestión todo el personal que ocupan el puesto de superintendente, en primer lugar se hizo la observación de la prueba de inteligencia y se critico su autenticidad para ese puesto en específico, y si se suma la indiferencia de mucha de la gente a la hora de evaluación, ya se mencionaba anteriormente, que estaban aquellas personas que colaboraban y seguían instrucciones, aquellas que no querían estar ahí y hacia todo por terminar lo mas pronto posible, aquellas que no querían ser evaluados por prestadores del servicio social y aquellos que no seguían las instrucciones, a pesar de haberse creado un ambiente similar y dar a todos las mismas instrucciones, se pueden observar diferencias notables en los resultados

Esto se podría prevenir dándole la importancia debida a la evaluación periódica del personal, y buscando realmente el perfil psicológico de estas personas que ocupan el puesto. De lo contrario el sistema de evaluación se convierte únicamente en un requisito que se debe cubrir no importa como y con que y no se obtienen los beneficios reales de este método.

## Conclusión

Las organizaciones formales se crean y se estructuran por la forma en que se implementan las reglas, se crean con el fin de alcanzar objetivos específicos; para ello cuenta con tres tipos de recursos: 1) materiales (dinero, materia prima, equipo, etc); 2) Técnicos (procedimientos, instructivos, etc); 3) y humanos (habilidades, conocimientos, experiencias, motivación, salud, etc). Toda organización formal es un sistema con elementos que interactúan e influyen recíprocamente, y que le hacen conservar su estado (Arias, 1994).

En una organización el papel de los psicólogos juega un papel importante sobre todo en aquello que le permita a la empresa detectar aspectos de la personalidad en las organizaciones, es decir, generalmente su trabajo es en los recursos humanos.

Las organizaciones cuentan con sistemas medibles, estructurados que permiten organizar y lograr el objetivo de la empresa, dicho objetivo se logra contratando al personal que pueda desempeñar tareas encaminadas al objetivo. Y de esta manera surgen los sistemas de evaluación de personal que realizan en un principio en un reclutamiento y posteriormente en evaluaciones periódicas para conocer el desempeño de los empleados. Dichas evaluaciones tienen como objetivo medir las capacidades que vienen definidas en una descripción de puesto (formato que permite ver de manera sistémica todas las tareas a realizar de los empleados).

En este caso en particular la evaluación periódica a superintendentes de PEMEX refinación se realizó para ver el desempeño del trabajo se evaluaron en todas las áreas, pero este trabajo se centro en el área de pruebas psicometricas y la realización que tiene con el perfil de puesto. El puesto de superintendentes en recursos humanos es administrar los recursos asignados a la gerencia de almacenamiento y distribución de los centros de trabajo adscritos, regulando normativamente al personal que lo integra, mediante los estudios y tramites para una optima organización.

Y se obtuvo como resultados en las pruebas que la mayoría de 396 cubrían lo requerido en cada área que median las pruebas, también se muestra como existe un porcentaje bajo de personas que no cubren el mínimo requerido, y otro bajo porcentaje que sobre pasa los limites. Se encontró una gran falla en la creación de la descripción del puesto de superintendentes en recursos humano. Y distintas variables que

interfieren notablemente en los resultados de los cuales se concluye:

- Que en la descripción de puesto no se ven claramente un perfil psicológico para las características particulares del puesto de superintendente.
- Que se esta ignorando que una descripción requiere detalles de las variables a medir para facilitar la evaluación y en este caso no existe.
- Que la prueba Beta II – R que mide inteligencia no es la más idónea para un puesto de nivel medio alto.
- Que no se tomaron en cuenta variables extrañas a la hora de la aplicación de las pruebas y que podrían ser importantes a la hora del resultado final
- Que no se le da la importancia debida a sistema de evaluación. Y que parecería que dichas evaluaciones se realizan solo para cubrir el requisito de la empresa y no se le ve como un sistema que podría otorgar grandes beneficios a una empresa tan importante.
- Que de todas las pruebas se toman solo puntuaciones generales y no se les usa de manera profunda para un verdadero perfil psicológico (como en el caso de Cleaver e IPP).

Por lo tanto el sistema de evaluación de PEMEX refinación, que se realizo a superintendentes de recursos humanos en el 2005, tiene carencias en la interpretación de los instrumentos que utiliza, así como un perfil psicológico creado según lo que miden las pruebas y no lo que podría requerir un puesto como de superintendente, que implica personas que pueden tener a su cargo gente, que requieren tomar decisiones decisivas, etc.

Por lo tanto no podríamos decir que es efectiva la relación que guardan las pruebas psicometricas con la descripción de puesto en PEMEX refinación.

Cabe mencionar de lo contrario que una limitante de este trabajo es no poder relacionar todas las áreas que dan las pruebas psicometricas para un perfil en específico (CLEAVER, IPP y MOOS) y que para la conclusión se esta dejando de lado aquella parte de la descripción del puesto de mide, los conocimientos específicos, conocimientos técnicos y la experiencia de la personas que ocupan dicho puesto. Y que podrían balancear las bajas puntuaciones psicometricas.

Se pone en duda el sistema de evaluación llevada a cabo en PEMEX , y se pone en

duda la creación de un buen perfil de puesto que realmente exija a sus trabajadores tener las capacidades y habilidades para cubrir el puesto.

Sería interesante profundizar este tipo de carencias en este sistema.

## BIBLIOGRAFIA

- Amaro, G. (1986). *Administración de personal*. México: LIMUSA.
- Arias, F. (1982). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.
- Blum, M y Naylor, J.(1994). *Psicología industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas
- Bonnardel, R. (1969). *La organización humana de las empresas*. Madrid; Editorial terros
- Carbó, E.(1999). *Manual de Psicología Aplicada a la Empresa*. España: Granica.
- Cohen, R. (2001). *Pruebas y evaluaciones psicológicas: introducción a la medición*. México: McGraw-Hill.
- Davis, K. y Werther, W. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. (5ª. ed.). México: McGraw-Hill
- Dunnette, M y Kirchner, W. (1997). *Psicología industrial*. México: Trillas
- Fernandez, R. 1994. *Introducción a la evaluación psicológica* . Madrid Ediciones Pirámides.
- Galindo, E. (1999). *Análisis del desarrollo de la Psicología en México hasta 1990*. Recuperado el 08 de junio de 2007 [http://www.psicolatina.org/Dos/analisis\\_psicol.html](http://www.psicolatina.org/Dos/analisis_psicol.html)
- Harvard, B. 2001. *Métodos de evaluación del rendimiento*. Barcelona: Nuevos emprendedores
- Koontz, H y Weinrich, H. (1992). *Elementos de administración*. México: McGraw-Hill
- Leal y mas (1999). *El factor humano en las relaciones laborales*. Manual de dirección y gestión. México: Pirámides
- Levy, C. (1992). *Evaluación del personal. Los métodos a elegir*. Madrid: Díaz de Santos
- Maddux, R. (1991). *Evaluación del desempeño*. México: Trillas
- Muchinsky, P. (2001). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Thomson Paraninfo.
- Muchinsky, P. (2002) *Psicología Aplicada al Trabajo*. México: Thomson.
- PEMEX, (2004). *Manual Procedimiento para la aplicación y evaluación*. Documento interno de Subdirección de almacenamiento y distribución. Unidad de administración. Recursos Humanos.
- Reyes, A. (1990). *El análisis de puestos*. México: LIMUSA
- Robbins, S. (1982). *Conceptos Comportamiento organizacional, controversias y aplicaciones*. (3ª. ed.) México: Prentice Hall Hispanoamericano
- Rodríguez, A Coordinador. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Ediciones pirámide.
- Rodríguez, I. (2007). *Los ingresos de PEMEX superaron los de Exxon Mobil y de Shell*.



Recuperado el 20 de marzo de 2007 de <http://www.jornada.unam.mx/2006/02/28/026n1eco.php>

Rodríguez, P. (2003) *Psicología del Mexicano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill/Interamericana de Editores México

Schultz, D. (1985). *Psicología industrial*. (3ª. ed.) México: Interamericana

Siegel, L y Lane, I. (1980). *Psicología de las organizaciones industriales*. México: Continental

Smith, H. y Wakeley, J. (1977) *Psicología de la conducta industrial*. México: McGraw-Hill

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

Vega, Rugerio Javier. (1993). *El perfil del gerente a través de la técnica cleaver*. Tesis de Licenciatura no publicada. Facultad de psicología. UNAM. México

# Anexo 1

### 1178 Superintendente General de Recursos Humanos 185614 15 MM52 1

Administrar los recursos humanos asignados a la Gerencia de Almacenamiento y Distribución y los centros de trabajo adscritos, regulando normativamente al personal que la integra, mediante los estudios y trámites necesarios para una óptima organización

		1 Inferior al Promedio	2 Promedio Bajo	3 Promedio	4 Promedio Alto	5 Superior al Promedio	
<b>Capacidad Intelectual</b>							
1 Información	3						3
2 Juicio	4						4
3 Vocabulario	3						3
4 Síntesis	3						3
5 Concentración	3						3
6 Análisis	3						3
7 Abstracción	3						3
8 Planeación	3						3
9 Organización	3						3
10 Atención	3						3
<b>Personalidad</b>							
11 Ascendencia	3						3
12 Responsabilidad	4						4
14 Sociabilidad	3						3
15 Cautela	3						3
16 Originalidad	2						2
17 Relaciones Personales	3						3
18 Vigor	3						3
<b>Valores</b>							
23 Teórico	3						3
24 Económico	3						3
25 Estético	1						1
26 Social	2						2
27 Político	2						2
28 Religioso	1						1
<b>Comportamiento</b>							
19 Dominio o empuje	3						3
20 Influencia	4						4
21 Estabilidad	3						3
22 Cumplimiento	3						3
<b>Habilidades Gerenciales</b>							
29 Manejo del tiempo	4						4
30 Establecimiento de metas	3						3
31 Planeación y programación trabajo	3						3
32 Escuchar y organizar	3						3
33 Proporcionar información clara	4						4
34 Obtener información específica	3						3
35 Entrenando y delegando	2						2
36 Evaluación del desempeño	2						2
37 Corrigiendo y aconsejando	3						3
38 Análisis y solución de problemas	4						4
39 Toma de decisiones	4						4
40 Pensamiento objetivo y analítico	3						3

# Anexo 2

**Siglas PREF Clave**  
**Clave 1178**
**Superintendente General de Recursos Humanos**
**Proceso 52 1 | 1178**
**Superintendente General de Recursos Humanos Proceso 52 1**
*Proposito*
*Experto 185614*

Administrar los recursos humanos asignados a la Gerencia de Almacenamiento y Distribución y los centros de trabajo adscritos, regulando normativamente al personal que la integra, mediante los estudios y trámites necesarios para una óptima organización y d

**Conocimiento**
**Subproceso Instrumento Accion Lugar**
**Función 766 Coordinar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.**

6222	Conocer Lineamientos, Disposiciones, Normas y procedimientos en materia de recursos humanos	P.RHUM-52.1	Ley Norma y/o reglamento	consulta y analisis
6224	conocer lineamientos, disposiciones, normas y procedimientos en materia de recursos humanos (procedimientos de reclutamiento y selección de personal)	P.RHUM-52.1	Ley Norma y/o reglamento	Reclutamiento y seleccion de personal
6408	Conocer la Estructura organizacional de la gerencia y sus centros de trabajo	P.RHUM-52.1	Ley Norma y/o reglamento	consulta y analisis

**Función 767 Coordinar el funcionamiento de los comités de capacitación y calidad productividad que se integran en el ámbito de competencia de la Gerencia, participando como secretario en el comité local o regional de la misma.**
**Conocimiento**
**Subproceso Instrumento Accion Lugar**

6204	Conocimientos básicos de administración de recursos humanos.	P.RHUM-52.1	Evento	Administración de Recursos humanos
6225	conocer la integración y funcionamiento de los comites y subcomites (avances a los programas de capacitación)	P.RHUM-52.1	Evento	participación en comites y subcomites
6308	Conocer lineamientos, disposiciones normas y procedimientos en materia de Recursos Humanos (capacitación, SIC)	P.RHUM-52.1	Ley Norma y/o reglamento	Reclutamiento y seleccion de personal

**Función 787 Validar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal, así como la aplicación del programa de capacitación y programas de salud ocupacional**
**Conocimiento**
**Subproceso Instrumento Accion Lugar**

6408	Conocer la Estructura organizacional de la gerencia y sus centros de trabajo	P.RHUM-52.4	Ley Norma y/o reglamento	consulta y analisis
6580	Conocer lineamientos, disposiciones normas y procedimientos de Salud ocupacional (integración de requerimientos de SIPA en cursos de capacitación)	P.RHUM-52.4	Evento	Procedimientos de Salud Ocupacional
6581	Conocer lineamientos, disposiciones normas y procedimientos en materia de Capacitación (programas de capacitación)	P.RHUM-52.4	Evento	Administrar programas de capacitación

**Función 808 Vigilar que se cumplan oportunamente los servicios de contratación, pago de salarios, prestaciones e incentivos al personal de su ámbito de competencia y de las dependencias con**

**Petróleos Mexicanos Dirección Corporativa de Administración**  
**Subdirección Corporativa de Recursos Humanos**
**Siglas PREF Clave 1178 Superintendente General de Recursos Humanos Proceso 52 1**

Propósito

Experto 185614

Administrar los recursos humanos asignados a la Gerencia de Almacenamiento y Distribución y los centros de trabajo adscritos, regulando normativamente al personal que la integra, mediante los estudios y trámites necesarios para una óptima organización y d

**Conocimiento**
**Subproceso Instrumento Accion Lugar**
**Función 808 Vigilar que se cumplan oportunamente los servicios de contratación, pago de salarios, prestaciones e incentivos al personal de su ámbito de competencia y de las dependencias con quien se tenga convenio.**

5287	Saber manejar PC y sus herramientas (word. Excel)	P.RHUM-52.5	Evento	curso básico de office
6073	Manejo de los sistemas informáticos de la administración de recursos	P.RHUM-52.5	Ley Norma y/o reglamento	Operar y administrar el calculo del ISR
6226	Conocer lineamientos, disposiciones normas y procedimientos en materia de Recursos Humanos (contratación, prestaciones y pagos al personal)	P.RHUM-52.5	Ley Norma y/o reglamento	Curso en reclutamiento y selección

**Función 1638 Verificar la aplicación de los acuerdos administrativos, convenios administrativos sindicales, propuestas de reestructuración, gestionando la autorización de los mismos así como coordinar en su caso, la aplicación de los aprobados y la modificación de lo**
**Conocimiento**
**Subproceso Instrumento Accion Lugar**

6222	Conocer Lineamientos, Disposiciones, Normas y procedimientos en materia de recursos humanos	P.RHUM-52.1	Ley Norma y/o reglamento	consulta y analisis
6408	Conocer la Estructura organizacional de la gerencia y sus centros de trabajo	P.RHUM-52.1	Ley Norma y/o reglamento	consulta y analisis

**Función 1645 Apoyar en la Implementación de los sistemas y programas de tipo institucional, como en el aseguramiento de calidad.**
**Conocimiento**
**Subproceso Instrumento Accion Lugar**

4032	conocer el sistema integral de calidad (SIC)	P.RHUM-52.2	Benchmarking	Operar y usar la informacion del SIC
5287	Saber manejar PC y sus herramientas (word. Excel)	P.RHUM-52.2	Evento	curso básico de office

**Función 1685 Proporcionar al área de servicios médicos el censo de derechohabencia para la administración y otorgamiento de las prestaciones correspondientes, además de participar en las reuniones de la comisión mixta de servicios médicos.**

Conocimiento	Subproceso	Instrumento	Accion	Lugar
5287	Saber manejar PC y sus herramientas (word. Excel)	P.RHUM-52.5	Evento	curso básico de office
6073	Manejo de los sistemas informáticos de la administración de recursos	P.RHUM-52.5	Ley Norma y/o reglamento	Operar y administrar el calculo del ISR
6227	conocer el CCT y RPCPMOS en el	P.RHUM-52.5	Evento	Interpretación del

**Petróleos Mexicanos Dirección Corporativa de Administración**  
**Subdirección Corporativa de Recursos Humanos**

**Siglas PREF Clave 1178 Superintendente General de Recursos Humanos Proceso 52 1**

**Propósito** Administrar los recursos humanos asignados a la Gerencia de Almacenamiento y <sup>Experto 185614</sup> Distribución y los centros de trabajo adscritos, regulando normativamente al personal que la integra, mediante los estudios y trámites necesarios para una óptima organización y d

**Función 1685** *Proporcionar al área de servicios médicos el censo de derechohabencia para la administración y otorgamiento de las prestaciones correspondientes, además de participar en las reuniones de la comisión mixta de servicios médicos.*

**Conocimiento**  
 rubro de prestaciones y servicios  
 (derechohabencia)

**Subproceso Instrumento Accion Lugar**  
 CCT y RPCPMOS

**Función 1706** *Ejercer la representación patronal definida en términos del Contrato Colectivo de Trabajo y el Reglamento de Trabajo del Personal de Confianza de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios en el ámbito de competencia de la Gerencia, siguiendo los lineas*

**Conocimiento**

**Subproceso Instrumento Accion Lugar**

3929	conocer la ley federal de de responsabilidades de servidores publicos	P.RHUM-52.6		
4002	Reconocer las leyes, reglamentos, normas y procedimientos que resulten aplicables a la operación general de cada área de la Gerencia	P.RHUM-52.6	Evento	Normatividad de la Gerencia y centros
6222	Conocer Lineamientos, Disposiciones, Normas y procedimientos en materia de recursos humanos	P.RHUM-52.6	Ley Norma y/o reglamento	consulta y analisis

**Función 1707** *Participar con las áreas de Relaciones Laborales y la Unidad Jurídica, en la atención y seguimiento a los juicios laborales, proporcionando la documentación y elementos necesarios para la mejor defensa de los intereses del organismo, además de supervisar*

**Conocimiento**

**Subproceso Instrumento Accion Lugar**

6230	Conocer de la administración y operación de archivos y normatecas	P.RHUM-52.6	Evento	Control de Archivos y Normatecas
6771	conocer lineamientos, disposiciones, normas y procedimientos de recursos humanos (LFT,CCT,RCPMyOS en materia de investigaciones y sanciones laborales)	P.RHUM-52.6	Ley Norma y/o reglamento	Interpretación de normas vigentes

**Función 2070** *Coordinar con la elaboracion, adecuación y actualización del Manua*

<b>Conocimiento</b>	<b>Subproceso</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Accion</b>	<b>Lugar</b>
5937	conocer las partidas presupuestales de proyectos y anteproyectos (presupuesto autorizado en el renglon de mano de obra)	P.RHUM-52.3		
6309	Administracion básica (Estadísticas) conocer el manual de organización y los	P.RHUM-52.3 P.RHUM-52.3	Evento	Estadística básica
6413				



*Junio 12 2007*

*Perfil Puesto  
Conocimientos*

*Petróleos Mexicanos Dirección Corporativa de Administración  
Subdirección Corporativa de Recursos Humanos*

**Siglas PREF Clave 1178 Superintendente General de Recursos Humanos Proceso 52 1**

*Proposito*

Administrar los recursos humanos asignados a la Gerencia de Almacenamiento y <sup>Experto 185614</sup> Distribución y los centros de trabajo adscritos, regulando normativamente al personal que la integra, mediante los estudios y trámites necesarios para una óptima organización y d

*Función 2070 Coordinar con la elaboracion, adecuación y actualización del Manual*

*Conocimiento*

*Subproceso Instrumento Accion Lugar*

procedimientos en creación y cancelación de plazas