



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

*Facultad de Psicología*



"LA APLICACION DEL ANALISIS DE PUESTOS  
COMO FACTOR DETERMINANTE EN LA ELEC-  
CION DE BATERIAS PARA SELECCION DE  
PERSONAL"

*Tesis para obtener Titulo de  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA*

*Presenta:*

*Adda de los Angeles Nieto Pérez*

MEXICO, D. F.

1977

1977  
83  
ej.2



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.

La memoria de la

La memoria de la

A mi hijo:

Un presente agradecimiento porque íntimamente unido a mi, realizamos este trabajo, significando para él, sacrificio en un tiempo -- precioso de su formación y tierna infancia.

A mi Esposo:

Que en todo momento ha sabido ser  
el compañero ideal, prestándome -  
su ayuda e impulsándome en los mo  
mentos difíciles para lograr este  
objetivo.

A mis Padres:

Por iniciarme desde el primer  
día en que me llevaron a la -  
escuela.

A mi Asesor:

Por sus palabras de aliento en todo momento, ganándose mi admiración y sincero aprecio.

Al Dr. Hesiquio Mora E.

Por su ayuda desinteresada y eficaz, aunada a su bondad y comprensión.

A Frida

Mi reconocimiento a su labor para  
conmigo.

Alejandra, Consuelo y Gustavo,  
mi agradecimiento por su colabora-  
ción.

Al Instituto Mexicano del Seguro Social  
que permitió el desarrollo de esta  
tesis otorgando las facilidades ne-  
cesarias para ello.

## I N T R O D U C C I O N

Durante una breve estancia en el Departamento de Selección de Personal Médico y Paramédico del I.M.S.S., tuve la fortuna de conocer al Dr. Hesiquio Mora Elizondo, que tiene a su cargo dicho Departamento. El Dr. Mora tiene sinceros deseos de ayudar a las gentes que a él se acercan, de modo que me facilitó toda la información necesaria para poder elaborar esta tesis, además de proporcionarme toda clase de facilidades por parte del Instituto a fin de contar con el tiempo necesario para hacerla.

Al revisar el material vimos que había seis análisis de - - puestos archivados los cuales no habían sido suficientemente utilizados, por razones que ignoramos y que el programa de Análisis de Puestos, que a nuestro criterio es el proceso base para la - efectiva Selección de Personal, se había parado.

Como creemos que todo aspirante a profesionista debe echar mano de aquellos recursos que tiene para desarrollar actividades y darles una utilidad práctica, quisimos hacer una aplicación - útil para el Análisis de Puestos, haciendo resaltar su importancia y aplicabilidad, a la vez que demostrar, que no siempre la - actividad principal del hombre debe ser crear (sobre todo cuando no estamos en condiciones de poder hacerlo) sino dar una aplicación práctica a lo que ya tenemos.

Estos análisis de puestos corresponden a las categorías que mayor movimiento registran porque están consideradas pie de rama para ingresar al I.M.S.S.. Por ello son las que más demanda tienen, pero debido a errores de colocación después que los sujetos llevan 2 ó 3 meses de iniciadas sus labores, surgen los problemas de cambio a otros puestos, provocándole a la empresa trastornos y pérdidas con relación a los programas de adiestramiento.

Motivada por ello, decidí hacer mi tesis dando aplicación a los estudios encontrados, que a nuestro criterio están bien hechos y podían ser de utilidad fundamental.

Como contamos en todo momento con el apoyo total del equipo que labora en el Departamento de Selección de Personal Médico y Paramédico del I.M.S.S., decidimos que podíamos dar algún conocimiento de utilidad práctica en la Selección de Personal a través de nuevas baterías de pruebas que hicieran una más fina selección de candidatos.

Para aclarar la importancia que la Selección de Personal ocupa dentro del I.M.S.S., haremos a continuación una breve descripción del mismo:

El I.M.S.S. constituye una empresa descentralizada de gran proyección nacional e internacional, (da imagen internacional de cómo se lleva a cabo la Seguridad Social en México), y cuya labor principal es el cuidado de la salud física y mental de los mexicanos, para lo cual ha creado diferentes departamentos que colaboran en aspectos específicos a fin de lograr su objetivo que es el de dar servicio.

Conforme a la Ley del Seguro Social los derechohabientes, gozan de servicios y prestaciones encaminados a proteger la salud y el bienestar familiar de la población adscrita a esta Institución, en especial cuando por enfermedad, invalidez vejez o muerte del trabajador se ve afectada en forma económica su familia. A "grosso modo", ésta es la forma en que se aplica la Seguridad Social.

Tomando en cuenta que el I.M.S.S. tiene como objetivo principal el servicio humanitario a la comunidad derechohabiente, se hace necesaria la Selección de Personal al ingresar, en forma muy cuidadosa para otorgarles una acertada ubicación, pues como hemos visto cada trabajador dentro de sus horas de labor está haciendo de sus actividades un medio de realización personal, lo cual redundará en la adecuada atención a los derechohabientes a quienes da servicio.

Es por tal motivo que se están llevando a cabo programas encaminados a orientar a aquellas personas que solicitan trabajo

en esta Institución, para que sepan cuales son y en que consisten las categorías a las que pueden aspirar y que requisitos son necesarios para desarrollar las labores que determina cada una de esas categorías.

Uno de los principales motivos que impulsan a las personas que vienen a pedir trabajo, "de lo que sea o de lo que haya", es casi siempre de orden económico, por ser ésta una Institución que ofrece suficientes prestaciones como para satisfacer las necesidades de seguridad de sus trabajadores, todo esto es de vital importancia, pero se observa que una vez resueltas estas necesidades, las cuales el Instituto cubre perfectamente, surgen otras que son imprescindibles para la estabilidad emocional del trabajador, como son las de autorrealización y sensación de que son utilizadas sus capacidades, lo cual no se cumple cuando los sujetos han sido colocados en un puesto inadecuado.

Esta es la principal razón por la cual el empleado no satisfecho desempeña sus labores en forma rutinaria y la calidad de sus servicios deja mucho que desear a la empresa.

Por ello vemos justificado nuestro deseo de ayudar por medio del presente estudio a la selección de candidatos que llegan a pedir trabajo, a fin de que el I.M.S.S. acepte solo a aquellos que tengan mayores posibilidades de autorrealización.

A continuación vamos a exponer lo que es el trabajo y su importancia así podremos comprender mejor porqué es necesaria la selección de trabajadores dentro de cualquier empresa y en especial en una Institución de servicio al público derechohabiente.

## C A P I T U L O I

QUE ES EL TRABAJO

"El trabajo es una situación humana. La Psicología del Trabajo estudia la conducta del hombre en esa situación"

MARIANO YELA.

Los Psicólogos dentro del ámbito laboral estudian el comportamiento del hombre en el trabajo. La finalidad que persiguen en el área laboral es conocer las características de su evolución, su estructura y el comportamiento, con el fin de hacer del trabajo una actividad complaciente y eficaz para el hombre y la sociedad.

El estudio del trabajo solo puede hacerse en la situación concreta donde se efectúa, es decir puede ser un taller, fábrica, comercio, campo, hospital, oficina, etc.; consiste en observar el trabajo, describirlo tal y como se realiza, planear hipótesis explicativas de lo observado y descrito, y finalmente modificar el trabajo mismo. (14)

De acuerdo con el punto de vista de M. Yela, el estudio de la conducta laboral tiene tres aspectos:

- A) El personal
- B) El productivo
- C) El social

A) El trabajo es una actividad personal porque las actividades las realiza el sujeto en su totalidad. Esto no solo hace que el sujeto de al trabajo el matiz de su personalidad, ya que los resultados en su labor van a depender de su propia personalidad, sino que a la vez, en forma recíproca, su personalidad será moldeada por su trabajo. M. Yela nos dice "Se trabaja según se es, pero a la vez se va siendo según se trabaja".

Así, que el hombre, con la naturaleza que le es dada, va formando su personalidad, su manera particular de comportarse, de creer, de pensar, de querer y sentir, a medida que va hacien-

do distintas tareas en contacto con la realidad. Por tanto el trabajo al constituir una de esas tareas, viene a influir en forma directa sobre el sujeto, ayudando a moldearlo de una manera determinada y a la vez es motivo de influencia en los demás. (14)

Por otra parte tenemos que el trabajo es considerado una actividad, ya que existe una tendencia innata en el hombre hacia el movimiento, a este respecto Monroy Ayala y Peniche Lara (15) nos dicen que en los principios del hombre, la actividad fue orientada hacia la búsqueda de objetivos que satisfacían sus necesidades principales, tales como eran el alimento, agua, refugio, vestido, pareja, etc. Más adelante al surgir las instituciones y las sociedades aun en forma rudimentaria se hizo necesario que esta actividad fuera orientada en forma de trabajo organizado y sistematizado dentro de su grupo de convivencia.

Poco a poco cada miembro del grupo va haciendo sólo determinadas actividades, las cuales vienen a ser el medio para que él obtenga los beneficios de otras actividades que no le correspondían. Un ejemplo es la familia primitiva donde los hombres deciden ser ellos quienes cacen y las mujeres quienes cocinen, busquen agua, cuiden el refugio y la familia. Posteriormente al surgir las artesanías, la agricultura y la cría de animales, los hombres dividen las actividades nuevamente y con ello se forma la división del trabajo.

Actualmente el trabajo puede considerarse en nuestra cultura como una ocupación remunerada que desde el punto de vista psicológico, puede ser agradable o por el contrario desagradable, según sea la ubicación e intereses del trabajador, no dejando de ser en ningún momento una actividad fisiológicamente necesaria, ya sea ésta actividad física o mental. (15)

La actividad física se refiere a todas aquellas tareas que requieren gran uso del aparato locomotor, ocupando un aspecto importante en la producción. Ejemplo de ello es el trabajo de los-

jornaleros en el campo, los albañiles y jardineros, etc. (19)

El trabajo mental se refiere a aquellas actividades donde-- la explotación de las capacidades humanas, en especial las intelectuales, son el factor principal de producción. (9) Tal es el caso de los científicos en investigación, escritores, políticos, etc.

Sin embargo debemos de tomar en cuenta, según los autores - antes mencionados, que esta división es arbitraria, ya que ambos tipos de actividad intervienen en menor o mayor grado en cada - una de las actividades. Al transportar cajas por ejemplo, es el aparato locomotor el que más útil resulta, pero no deja de existir la planeación de tiempo y colocación de lugar, además de los obstáculos a vencer en el camino, lo que implica la utilización de la percepción, planeación e inteligencia.

Por otro lado el escritor que redacta algo, no solamente es tá pensando lo que escribe, sino que a la vez está utilizando el hablar o el escribir con lo cual también utiliza el aparato locomo tor.

B) Aspecto Productivo del Trabajo. Se considera el trabajo como una actividad productiva porque a medida que el hombre va - realizando su labor, va expresando su personalidad y modificándo la, a la vez que produce algo. (14)

Es un factor de producción porque desde el punto de vista - económico es necesario para subsistir y para que la sociedad no - desaparezca. (12)

La labor de los Psicólogos en este aspecto es buscar que la actividad que realiza el hombre sea un medio que favorezca, me-- diante la oportunidad de la expresión de las aptitudes del suje- to unida a su personalidad, para lograr una producción elevada.

Para que una actividad sea productiva necesita cubrir dos - aspectos, redituar beneficios para la empresa y para el emplea- do.

Para considerar algo como productivo es necesario que tenga un uso práctico, un beneficio, en el caso del trabajo para ambos empresa y empleado ya que éste, a mayor productividad resulta más beneficiado ya sea por medio del reconocimiento verbal, o bien hasta por medio de incentivos y prerrogativas.

Hay que distinguir dos tipos de producción:

- 1) Material
- 2) De servicios

El concepto materialista de la producción parte de que el intercambio de productos constituye la base de todo orden social. (12)

En la sociedad la distribución de los productos va a determinar la articulación social en clases, orientadas por lo que se produce, cómo se produce y el intercambio de lo producido.

Harnecker (1974) indica que la producción está determinada en dos aspectos:

a) El proceso de Trabajo.- Que consiste en la transformación de un objeto para convertirlo en producto útil a través de la actividad humana por medio de instrumentos determinados, el cual contiene los siguientes elementos:

- 1.- Objeto sobre el cual se trabaja
  - materia bruta
  - materia prima
- 2.- Los medios con que se trabaja.
- 3.- Actividad humana realizada en el proceso de producción.
- 4.- Producto.- Resultado del proceso de trabajo, que constituye el objetivo final

b) Relaciones de Producción.- Nos indican la forma en que se llevan a cabo los procesos de trabajo a través de la historia.

c) El trabajo como medio de interacción social.- Debido a que el hombre realiza su trabajo en compañía de otros, tiene a constituir una forma de convivencia y es indudable que la forma-

en que lo lleva a cabo dependerá, en parte, de las personas con quienes trabaja. De acuerdo con Harnecker, el proceso de trabajo puede ser individual o de grupo.

El Trabajo Individual.- (12) Es cuando es realizado por un trabajador en forma aislada. Se observa unidad entre el trabajador y su medio de trabajo. Este es el caso de los artesanos, los cuales realizan todo el proceso de trabajo ellos mismos, desde la búsqueda de materia prima o bruta hasta el objetivo final, que es la producción de algo, con su peculiar matiz personal en los objetos que crean.

El Trabajo de Grupo.- (12) Llamado también cooperativo por que se realiza con la participación de varios trabajadores, se caracteriza fundamentalmente por la existencia de una labor común, que requiere, necesariamente, de una dirección con el fin de lograr la buena armonía en las diferentes actividades individuales.

Pondremos por ejemplo una fábrica armadora de autos, serán algunos de los empleados los encargados de recibir y controlar la calidad de las piezas necesarias que ingresarán al proceso de producción de la fábrica, otros trabajadores por separado serán los encargados de armar las piezas según la dirección y orden que esto requiera, y por último serán otros hombres quienes prueben la calidad del producto armado. Y otros más quienes se encargarán de ponerlo a la venta en el mercado.

Así vemos, que el trabajo de grupo implica una división en las labores que cada quien debe realizar y una dirección armoniosa de las mismas, para lo cual es necesario que haya unas relaciones interpersonales adecuadas.

Por otra parte, dentro de nuestra sociedad el trabajo significa una referencia social, (14) de ahí que estar satisfecho en un trabajo determinado sea importante sobre todo para las buenas relaciones interpersonales.

Esto se debe a que el hombre realiza casi siempre su traba-

trabajo en compañía de otras personas, bien sea, si su trabajo consiste en la atención directa al público, o bien en un laboratorio o a través de aparatos, pero siempre tendrá contacto con los demás; esto es lógico si pensamos que todo trabajo tiene como fin principal el beneficio de la sociedad a la que se pertenece.

En nuestra cultura el trabajo es una forma que conjuntamente con la familia y la escuela, constituye una manera que utiliza el individuo para incorporarse a la sociedad, tomando así un prestigio y status dentro de ella.

Mariano Yela nos da una definición de lo que podemos entender por trabajo eficaz que va de acuerdo con lo que nosotros pensamos, que dice:

"Trabajo eficaz será, pues, aquella situación humana en la que el trabajador consiga una alta producción a través de la expresión y desarrollo de su personalidad, en un ambiente técnico e interpersonal que favorezca su sana incorporación a un grupo y a una sociedad".

Conclusión.- Tenemos así que para que podamos llamar eficaz a una ocupación es necesario que el que la realiza consiga una alta productividad a través de las oportunidades necesarias para lograr la expresión que produzca el desarrollo de su personalidad, por medio de un ambiente técnico e interpersonal que favorezca su correcta incorporación a la sociedad.

## C A P I T U L O 2

### ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO

En el trabajo intervienen dos factores: el material y el humano. (12) Como es éste último nuestro objeto de estudio, vamos únicamente a hablar de ello.

La Historia de la Psicología del Trabajo se encuentra dividida en dos períodos, los cuales están separados por la adopción del método experimental. (14)

La Psicología en general en su nacimiento se encuentra determinada por las doctrinas filosóficas, siendo éstas de primordial influencia. El interés que se desarrolla en esta primera etapa es por el estudio de los fenómenos psicológicos comunes a las actividades. Dichos fenómenos eran la visión, el lenguaje, la rapidez, la audición, etc.; la orientación estaba determinada hacia las funciones fisiológicas de los órganos de los sentidos, por ser estos los medios de contacto con el ambiente que nos rodea. Al estar orientados los estudios psicológicos hacia las semejanzas entre los individuos, no se hacía posible la manifestación de las diferencias individuales y por lo mismo a la Psicología Diferencial. (1)

#### 2.1. COMO SURGE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

Como su nombre lo indica, la Psicología Industrial, como disciplina aplicada a la psicología aparece como tal a finales de la Revolución Industrial, en el siglo XIX, ya que antes solamente se le daba importancia a los factores de producción sin tomar en cuenta el aspecto humano del trabajo; ahora bien, si recordamos que la Psicología está orientada hacia el estudio de la conducta humana, comprenderemos por qué es hasta entonces que aparece como tal, porque es cuando se le empieza a dar importancia al hombre en su relación con la forma de producción industrial. Tal es el motivo de estudio de la Psicología Industrial. (22)

Antes de culminar la Revolución Industrial, el interés popular que se despierta por las máquinas e inventos de toda clase produce una aceleración en el ritmo de producción en el nuevo sector industrial. Los pequeños talleres individuales van desapareciendo y las grandes masas campesinas se trasladan a las ciudades; ambos, artesanos y campesinos solicitan empleos en las fábricas. El trabajo se convierte en inseguro, dependiendo de las demandas de producción. Las máquinas van reemplazando gradualmente el trabajo del hombre. Los obreros eran manejados al antojo de los industriales, quienes fijaban el salario, que les parecía conveniente, los separaban de sus empleos y aumentaban la jornada de trabajo a capricho. Ante esto no había intervención alguna del estado. (21)

De acuerdo con esto se observaba que para la sociedad capitalista de aquellos tiempos, solamente eran motivo de preocupación los factores materiales e instrumentales requeridos para la producción; manifestaban así una negligencia total a la atención de los aspectos relacionados con el factor humano y las relaciones del hombre con el trabajo. Esto era debido a una falta de protección total del estado para los empleados propiciando una política por parte de los capitalistas dueños de las ventas de trabajo, una política egoísta y deshumanizada hacia el trabajador.

La Revolución Industrial es trascendental porque marca un cambio primordial en el desarrollo de las relaciones laborales. A pesar de que este movimiento tendía principalmente al mejoramiento de la productividad y el rendimiento, es necesario hacer hincapié en que a partir de él, la Psicología del Trabajo va a poder existir, porque adquiere importancia la atención al factor humano dentro de la producción.

Ante la situación injusta que vivía la sociedad trabajadora, se revela ésta en forma violenta, provocándose un importante cambio en las relaciones de trabajo; el estado ya tiene intervención en los asuntos laborales, permite la asociación de obre-

ros para la protección de ellos mismos, se fijan horarios y suedos de trabajo, en una forma más justa y teniendo en cuenta al -trabajador. (21)

Los diversos movimientos filosóficos y religiosos, además - de los políticos subrayaron el carácter personal y social que debe caracterizar al trabajo. Esto trajo por consecuencia que la -ciencia comenzara a aplicar sus métodos al estudio del trabaja--dor descubriendo que aún en el aspecto productivo es necesario -hacer la consideración del factor humano. (12) Consecuencia lógi--ca, pues como vimos al hablar del trabajo, éste es un medio de -realización personal. Si el empleado no está correctamente ubica--do y si además, el ambiente laboral es opresor no permitiendo el desarrollo de su individualidad, se provoca un descontento, que--tendrá repercusión en el rendimiento y en las relaciones inter -personales.

Se sigue buscando obtener más del trabajador, pero ahora mediante la combinación de energía humana y facilidades existentes se logra que el esfuerzo humano sea más efectivo y productivo, -aumentando sus ganancias y otorgando a la vez recompensas por mayores contribuciones.

En sus primeras etapas, fue acreditado este movimiento a F. W. Taylor y a Frank Gilbert. A fines del siglo XIX, F.W. Taylor--realiza el primer ensayo sistemático de aprovechamiento racional del factor humano. Este sistema fue llamado "Organización Cientí--fica"; se pretendía hallar una combinación de movimientos que -fuera más rápida y productiva. Sus métodos presuponen la previa--selección de los trabajadores y la cooperación de todos los suje--tos que constituyen la empresa, pero él nunca profundiza al res--pecto. (Esto hace que llame poderosamente la atención pública en la primera década del presente siglo). (14)

Y desde 1901, Scott, psicólogo norteamericano aporta a la -Psicología del Trabajo, importantes datos en los campos de la pu--blicidad y promoción de ventas. Constituyendo según Haller Gil--

mer, el primer psicólogo industrial, autor del modelo actual de selección de personal.

Es importante saber que la primera obra de Psicología Industrial organizada y sistematizada aparece en 1913, bajo el título de "The Psychology of Industrial Efficiency" por Hugo Munst~~en~~berg. La eficiencia sigue siendo el factor principal de estudio implicando los conceptos de rendimiento y productividad como una función de la contribución o esfuerzo. (25)

Munstenberg explica cómo las características personales distintas tienen mucho que ver con el éxito y la satisfacción de los empleados en sus trabajos; hay ciertos individuos que se adaptan mejor a determinada labor que otros y tanto la eficiencia como la moral pueden mejorar encontrando sujetos que estén capacitados para las tareas que deben ejecutarse. (14) Este criterio, fue tomado en cuenta por varias firmas comerciales, colegios y universidades. Como punto de partida se lleva a cabo una investigación acerca de la evaluación de las características personales específicas, unidas a los requisitos para el trabajo.

Es así como empieza a desarrollarse el campo de la Psicología Industrial propiamente dicho, alrededor de estudios a empleados, su trabajo, la medición y significado de las habilidades, la capacidad y el conocimiento necesarios para el desempeño de determinadas tareas. En esta fase podemos distinguir dos etapas: (14)

La primera, domina el aspecto productivo; el fin principal es la selección de individuos y métodos de trabajo que mejor se adapten a la buena producción. Una ocupación es considerada como el medio adecuado para el desarrollo de las capacidades e intereses del sujeto, en el cual puede tener éste un alto rendimiento y satisfacción. (Munstenberg es un autor representativo de esto).

Los temas predominantes de esta época son la selección de trabajadores competentes, la orientación ocupacional, los méto-

dos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y de la fatiga. O sea, la orientación es principalmente a la ubicación de los trabajadores, tomando en cuenta los factores de rendimiento y ambiente físico. (14)

La segunda etapa se caracteriza por la atención creciente - que se concede al aspecto personal y social del trabajo, aunque no deja de predominar el aspecto productivo. (14)

Como vemos se va desarrollando poco a poco el creciente interés de las empresas, bajo la orientación principal de los psicólogos, hacia los aspectos humanísticos del trabajo; la producción no ha dejado de ser importante, pero ahora dentro de un marco de mejores relaciones. El trabajo deja de ser un medio de subsistencia, para convertirse en una forma de realización personal dentro de una determinada sociedad.

Los temas predominantes de esta segunda etapa son: el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, de la motivación y de los incentivos del trabajo, también de las relaciones interpersonales y sociales de la empresa. (14)

Actualmente la Psicología del trabajo es una ciencia aplicada, porque ejerce los principios teóricos que son fundamento de la conducta del hombre, dentro de su ambiente laboral; así mismo tiene, al igual que todas las áreas en que se aplica la Psicología General, el objetivo de predecir los cambios de la conducta del hombre. (1)

Los objetivos de la Psicología del trabajo no se concretan a lo mencionado anteriormente, son muchos más, nosotros de acuerdo con lo que dice Mariano Yela los encuadramos en 3 aspectos - principales:

El primero consiste en orientar a los individuos que aspiran - trabajar, sobre cuáles son los empleos y las características necesarias para poder realizar las tareas inherentes a cada empleo. Así los individuos, en base a sus intereses y preferencias, eligen el empleo donde tengan mayores posibilidades de ser acepta

dos y donde puede lograr su auto-realización. En este aspecto de la Psicología, es el individuo el factor más importante y su satisfacción el fin que se busca.

El segundo aspecto consiste en la selección del personal.- Una vez orientado el sujeto, es responsabilidad y derecho de la empresa la decisión de aceptar o rechazar al candidato.

Como una forma de poder predecir si el candidato a un trabajo resultará un buen empleado o no, se utilizan los métodos de la selección de personal, con el fin de discriminar entre un grupo grande de candidatos, a los que posean las características necesarias para ocupar los puestos vacantes.

Dicha discriminación se llevará a cabo en base a un análisis previo de las tareas que son inherentes al puesto y de las características que son necesarias para realizar esas tareas.

En la selección de personal se siguen métodos impersonales donde lo más importante es encontrar al sujeto adecuado para un puesto determinado. En ninguna forma se ocupa de las reacciones que pueden surgir en los sujetos rechazados, ya que su labor se confiere a lograr la correcta adaptación del hombre al puesto y su posible desarrollo productivo en el desempeño de su trabajo.

El tercer aspecto se aplica únicamente a los empleados que se encuentran ya contratados y en el desempeño de sus labores.

Aquí el interés de la Psicología Industrial consiste en la capacitación de los empleados con fines de mejoramiento, en las relaciones interpersonales entre los trabajadores, mejor trato al público, implantación de cambios de organización dentro de la empresa, aumento y cambios en la producción. Para todo ello se ayudan de incentivos, premios, concursos, prestaciones y cursos de actualización.

Sabemos que no son únicamente las actividades mencionadas aquí todas las que se realizan dentro de la Psicología Industrial, pero hemos tratado de mostrar las áreas de trabajo de ésta, conscientes de que, sus actividades son múltiples dependien-

do de su campo de acción.

De estos tres aspectos básicos se derivan multitud de actividades relacionadas con ellos, de lo que somos conscientes; -- sin embargo la meta del presente trabajo no es abarcar el todo sino el funcionamiento de un sector específico de ellos.

## 2.2. COMO SURGE LA SELECCION DE PERSONAL

Desde el principio de la evolución de las relaciones laborales, eran los dirigentes de grupos como son los príncipes, jefes militares y artesanos habilidosos, los encargados de la selección de candidatos para la ejecución de las tareas a realizar. (10)

Los criterios que se usaban para tales selecciones, estaban basados en características aparentes; con el objeto de escoger - entre los candidatos aquellos que creían más dotados para llevar a cabo una tarea concreta. Por lo tanto los medios de selección eran más bien de tanteo, ésto no garantizaba siempre tener éxito en el desarrollo posterior de la tarea que se pretendía - realizar. Se percataron de que a simple vista del sujeto no era posible conocer muchas de las características de ellos, como son su inteligencia, habilidades, motivaciones, técnica, que sabían tenía una importante influencia en el buen desarrollo de su trabajo. (10)

En la búsqueda de métodos que les permitieran predecir cuáles serían buenos empleados, aparecieron técnicas ocultistas y místicas, como fueron la Grafología (juicio de la personalidad - de un sujeto a partir de las características de su escritura), - la Frenología (juicio de la persona a través de la forma y contorno del cráneo y el rostro) y otras más. Como era lógico basándose en las características comunes a todos los individuos no era posible que se estableciera la diferenciación de las respuestas de los sujetos. (25)

Solo Juan Huarte de San Juan, (14) médico español productivo del siglo XVI, es quien plantea puntos de diferenciación entre los hombres, expuestos en su libro "Examen de los Ingenios para Ciencias" donde plantea las siguientes ideas fundamentales:

- Los hombres difieren grandemente en sus aptitudes y cualidades,
- Las diversas profesiones u ocupaciones y estudios necesarios exigen diferentes ingenios,
- Es posible averiguar cuáles son éstas exigencias y diagnosticar aquellas aptitudes,
- Es necesario hacerlo para que cada uno ejecute sólo aquél arte para el cual tenga talento natural y deje los demás.

Estos conceptos desgraciadamente fueron olvidados porque en ese momento solo interesaba el factor material y la producción dentro de las relaciones industriales. (14)

La Revolución Industrial viene a provocar un cambio trascendental en las relaciones de trabajo, ya que se va dando mayor importancia al aspecto humano sin olvidar el factor producción.

F.W. Taylor al proponer su sistema de Organización Científica, supone una previa selección de los miembros de una empresa, pero no se hace nada a este respecto. (14)

Resurgen hasta este entonces las ideas del Dr. Huarte, pero ya con los sistemas actuales de la ciencia y solo hasta después de Munstemberg se toman en cuenta y se empiezan a evaluar las características personales específicas unidas a los requisitos de trabajo.

Así mucho antes de la aparición del primer test psicológico, ya que los aspirantes eran seleccionados mediante solicitudes de ingreso, referencias de empleos anteriores y entrevistas personales. Muchos métodos se siguen aún pero complementados con la información de los tests. (22)

Los métodos de aplicación de los tests se venían usando en general a fines del siglo pasado, con los trabajos de Galton, Cattell y Binet, con el propósito de medir la inteligencia. (14)

Pero podemos considerar que con un fin de selección de personal, es cuando E.U. decide participar en la primera guerra mundial y se encuentra con el problema de la selección rápida de re

clutas, entonces la American Psychological Association, se encarga de la selección de reclutas. Así surge además el primer test-colectivo, en sus dos formas el Alfa y el Beta, basados en un test de inteligencia de Arthur S. Otis. (22)

No tan solo E.U. es quien comprende la importancia de la selección de personal, sino que también las pruebas con un fin de selección de personal se empiezan a usar principalmente en Alemania en 1915 y en 1920, C.S. Myers funda en Inglaterra el National Institut of Industrial Psychology. (25)

Nuevamente en E.U., durante la Segunda Guerra Mundial el ejército del aire se enfrentó al problema de tener que seleccionar entre muchos a los pilotos que estuvieran en las mejores condiciones para convertirse en pilotos eficientes. Para esto, se les aplicó la AGCT (Prueba de Clasificación General del Ejército) además se elaboraron pruebas de aptitud mecánica, destreza motriz y manual, velocidad, coordinación y agudeza visual para utilizarse en la selección de pilotos, bombarderos, operadores de radio, etc. Han sido los psicólogos americanos los interesados en los problemas de selección y colocación de personal. Esta es una característica de la mayor parte de la labor psicológica que se desempeña a partir de la primera guerra mundial. (2)

El uso afortunado de las pruebas psicológicas para la clasificación y colocación de los militares contribuyó a que grandes sectores del público se familiarizaran con la eficiencia de las pruebas y que su aplicación se extendiera a la Industria y cada vez con mayor éxito y efectividad.

De esto concluimos que si bien la Selección de Personal forma parte de la Psicología Industrial, su importancia la hizo ser la bujía que promoviera su rápido desarrollo en la Psicología Industrial, pudiendo considerar que es a partir de la primera que se incrementa el desarrollo actual de la segunda.

Los movimientos que mayor importancia tienen por su impulso a la Psicología Industrial son:

Primero la culminación de la Revolución Industrial que le - da al trabajo un carácter humanístico y social y el segundo son - las dos guerras mundiales que propiciaron una rápida selección - de reclutas; esta necesidad e importancia se observó en casi to - dos los países, pero más destacadamente en Estados Unidos. Y a partir de este último impulso a la selección de personal donde se da primordial importancia a las pruebas psicológicas, éstas - adquieren mayor popularidad y por tanto se incrementa su uso, - apareciendo la necesidad de su correcto manejo y aplicación, de - ahí que surja el estudio de la Psicometría Industrial.

## C A P I T U L O 3

QUE ES LA SELECCION DE PERSONAL

La existencia de la Selección de Personal se limita al siglo XX, es por tanto reciente su desarrollo y aunque sabemos que en la actualidad aún se haya lejos de ser perfecta, se observa - que en general en todas las empresas se está realizando una labor más acertada de lo que, como se expuso anteriormente, lo era en los siglos pasados.

En la actualidad se considera un requisito necesario que antes de hacer una contratación dentro de las empresas grandes, se haga una selección de los candidatos, por medio de exámenes físicos de salud y de exámenes psicológicos, además de otras técnicas como la indagación de conocimientos y experiencias previas, - que necesariamente deberá tener el candidato antes de ser aceptado.

Como nuestro interés sobre la Selección de Personal se refiere al aspecto psicológico, no ahondaremos en los aspectos de salud física, procesos administrativos y otros que también intervienen pero que, en este momento no son de importancia relevante al tema que nos ocupa.

El problema fundamental de la Selección de Personal, consiste en la identificación de aquellos individuos a los cuales se les debe ofrecer un empleo, y la predicción de como se comportarán en él. Así el campo de la predicción dentro de la Selección de Personal aborda más bien una serie de características a medir. (25)

Krung (10) opina que algunas de estas características vienen a sugerir los instrumentos necesarios para medirlas; estos instrumentos pueden ya existir o bien ser elaborados según nuestras necesidades los requieran. El fundamento de una selección inicial de elementos de pronóstico, consiste en el conocimiento-

general de las tareas inherentes al puesto. Cuando se logra poseer una información considerable a partir de los estudios previos sobre las características necesarias para desarrollar la tarea, se puede intentar definir el campo de predicción por medio de la equiparación de cada uno de los criterios sobre las qualidades que debe tener el trabajador y preparar los elementos de selección en base a los requisitos mínimos necesarios que debe poseer el candidato para poder desarrollarse adecuadamente en el empleo.

A los elementos de selección, como son los cuestionarios, escalas estimativas, tests y otros más se les conoce con el nombre de fuentes de pronóstico. (22)

Tomando en cuenta que los resultados de estas fuentes de pronóstico, deberán ser reveladores del futuro rendimiento y satisfacción del empleado, dentro del desempeño de su trabajo, debemos darles la atención necesaria y conocerlos adecuadamente para hacer un buen uso de ellos con resultados confiables.

Dependerá de las necesidades que tenga cada empresa, las fuentes de pronóstico que elija, que pueden ser tests, solicitudes de ingreso, cuestionarios ya publicados con anterioridad, osi cuenta con el equipo necesario, optar por desarrollar sus proprios instrumentos de selección en relación a sus necesidades, o bien, otra alternativa más podría ser el hecho de lograr una combinación de ambas soluciones.

Para la selección de una fuente de pronóstico, o bien en la elaboración de una nueva, el psicólogo debe formular una serie de hipótesis; el éxito en esto dependerá de lo siguiente:

- La correlación de estas hipótesis con el éxito en el trabajo.
- La relación de las mismas hipótesis con las preguntas del cuestionario de ingreso o formulario de recomendación.
- La efectividad del análisis de trabajo, para hacer resaltar -

las condiciones importantes requeridas.

- La utilización apropiada de los datos de las investigaciones - previas, realizadas con los instrumentos disponibles y en situaciones similares de realización de un X trabajo.
- La capacidad inventiva del psicólogo para crear nuevos instrumentos y, su familiaridad con los datos obtenidos y los principios psicológicos. (22)

Todo esto reunido dará el éxito esperado. La selección de personal se ha constituido en una función de gran trascendencia y relevancia dentro de las empresas, hospitales, comercios, escuelas, y todas las Organizaciones laborales, que se han percatado de su importancia y funcionalidad.

### 3.1. DEFINICIONES DE SELECCION DE PERSONAL

Una de las mejores maneras de describir algo, es definiéndolo, por eso hemos decidido dar aquí algunas de las definiciones y opiniones de diferentes autores sobre lo que es y significa Selección de Personal.

Así vemos como Roberth E. Krung (10) opina que: "De un grupo de candidatos deseamos identificar un subgrupo que deberá componerse totalmente de individuos que puedan triunfar en una tarea específica.

De ésto concluimos nosotros respecto a Krung que él da importancia a la necesaria adaptación del hombre al puesto para el éxito futuro dentro de su labor.

Laurence Siegel (22) opina a este respecto que "La Selección de Personal consiste en hacer una determinación entre los candidatos, de aquella que una vez que han sido contratados tienen mayores posibilidades de resultar eficientes y razonablemente satisfechos, y cuáles encontrarán su trabajo inadecuado, de un modo u otro, a sus necesidades y deseos particulares".

Siegel va de acuerdo con Krung en lo que se refiere a la se

lección del sujeto adecuado para un puesto, y además nos pone de manifiesto la importancia que tiene para el sujeto encontrarse satisfecho de la labor que desempeña, de lo cual se infiere la importancia que tiene dicha satisfacción en el ámbito laboral y social que rodea al sujeto.

Por otra parte Ghiselli y Brown (9) nos hacen hincapié en que una buena selección permite que los requisitos del trabajo correspondan a las capacidades que posea un individuo, ya que de este correcto ajuste dependerá el buen éxito de las tareas a realizar, esto lo expresan de la manera siguiente: "La conquista del éxito en el trabajo por parte de un individuo, con la consecuente felicidad personal y la satisfacción que esto le proporciona, añadido a la naturaleza y la suma de su contribución al progreso y los beneficios de la empresa para la cual trabaja, están directamente condicionados a que los requisitos del trabajo corresponden a las capacidades individuales".

Como vemos la mayoría de los autores están de acuerdo que mediante la Selección de Personal se busca elegir al empleado más apto para un puesto, teniendo un criterio predictivo que se base en un profundo conocimiento de las características personales necesarias para el buen desarrollo del mismo a través de métodos lo más objetivos e impersonales posibles, es decir que sean factibles de ser aplicados a todos los candidatos por igual.

### 3.2. IMPORTANCIA DE LA SELECCION DE PERSONAL Y SUS APLICACIONES

Partiendo del principio de que todo ser humano, aparte de los satisfactores materiales que requiere, debe sentir en todo momento que tiene una condición o posición bien definida en su comunidad y que desempeña una función precisa para los fines de su sociedad. (28)

Por esto, resulta importante la necesidad de evaluar las potencialidades de los hombres en las instituciones y empresas, así como en cualquier campo de la actividad humana. La realiza--

ción del individuo con éxito en su trabajo y satisfacción personal, está directamente relacionada con la posibilidad de igualar los requisitos del trabajo, con las habilidades que se requieren para realizarlas.

También es evidente que existe la necesidad de mejorar en las empresas e instituciones el rendimiento de la actividad humana en el trabajo y ésto es posible a través de una Selección de Personal adecuada a las necesidades que cada institución tiene.

La Selección de Personal desempeña una función primordial porque permite escoger al personal potencialmente apto, para que las medidas de mejoramiento del trabajo produzcan el máximo de sus beneficios. Su fin es la correcta ubicación del personal que será elegido con vistas a un puesto adecuado y sus posibles ubicaciones futuras. (22)

Por otra parte, es sabido por todos nosotros los casos en que esto no ocurre así, y que sujetos con conocimientos técnicos especializados han sido contratados para desarrollar puestos donde se desperdiciarán casi totalmente sus capacidades, causando frustraciones tanto para el empleado como para la empresa que lo contrató. Estamos conscientes que este problema tiene un fondo de aspecto económico, que es el producto de la carencia de recursos de trabajo que sufre nuestro país, los cuales orillan a la gente a pedir trabajo "de lo que sea" para cubrir sus necesidades económicas, sin tomar en cuenta que cuando éstas son satisfechas ya sea completa o parcialmente, surgirán otras de tipo psicológico, (como la necesidad de prestigio, deseos de superación, aplicación de conocimientos, opinión sobre asuntos de índole gerencial, etc.), que serán causa de problemas para la empresa que no dejará al empleado participar en asuntos fuera de su área laboral o bien en caso contrario exigirá más de lo que el empleado puede dar, causándole angustia constante o temor a perder su empleo en cualquier momento.

Los inconvenientes que surgen para la empresa cuando acepta

a un candidato que no es apto para el puesto, sufrirá el pronto-abandono del empleado; ésto resulta costoso y además causa molestias y trastornos a todos los demás Departamentos que tengan alguna relación o dependencia con este puesto. (9)

En aquellas organizaciones como las gubernamentales, donde las prestaciones que ofrecen cubren las necesidades de seguridad del empleado, probablemente éste no quiera abandonar la empresa; sin embargo le causará problemas a ésta al no lograr cambiarse de Departamento o de categoría, y en el último de los casos, va en forma consciente o inconsciente a manifestar su inconformidad. Esto resulta problemático si el sujeto trabaja con documentos, herramientas, equipo delicado; pero más trascendental es aún si esta inconformidad, se refleja en una institución de servicio como son los hospitales, donde la gente que acude, a tratar sus problemas de salud ya en mayor o menor grado, siempre angustiada y con un aumento en su susceptibilidad. Aquí se observan graves repercusiones, ya que el empleado, puede influir en el restablecimiento o por el contrario en el empeoramiento de la salud del paciente. Tal es el caso del I.M.S.S. donde el personal, por ejemplo, de enfermería puede hacer sentir a un paciente o bien a sus familiares en forma incómoda, lo cual puede traerle problemas, tanto al paciente que no quiera seguir el tratamiento, como a la Institución la cual será desacreditada y en aquellos casos en que los pacientes recurren a quejarse, también la enfermera se verá perjudicada con malos antecedentes.

Por otro lado vamos a tratar de exponer la importancia que tiene la Selección de Personal desde el primer contacto con la empresa, ejemplo: una recepcionista, será responsable de la imagen que el público tenga de la Institución. El prestigio de ésta comienza a partir de ella, que forma el primer contacto con el público y puede ser en un momento dado la causa de que el paciente no vuelva a solicitar los servicios a los que tiene derecho.

Pero debemos tomar en cuenta que no solamente pueden ser las gentes que solicitan servicios o mercancías las afectadas, sino que además de la Institución misma, será el propio empleado quien padezca en primer lugar las consecuencias, éstas pueden ser variadas y van desde las inasistencias frecuentes hasta la somatización física de su inconformidad psicológica laboral, que en ocasiones tiene alcances tales como los accidentes de trabajo graves. Respecto a esto podemos decir que no son pocos los registros que se tienen en el área de Medicina del Trabajo, de las personas que presentan dermatitis nerviosas por rechazo al empleo, úlceras del mismo tipo, hasta neurosis e histerias convertivas, según las diferentes reacciones que cada sujeto presenta según su personalidad.

No tan solo la selección es importante sino también la colocación, en el caso de las empresas donde el empleado tiene opción a cambiar de áreas de trabajo, la correcta colocación y reubicación permite aprovechar al máximo los recursos humanos con que cuenta la Institución.

Esto permite a veces la solución a los problemas enunciados antes, así tenemos que:

Una buena colocación de la persona como medio de optimización de recursos humanos dentro del trabajo, con sensaciones gratificantes para los empleados y la empresa, es el hecho por ejemplo de los médicos; todos en sí tienen capacidades para desarrollar sus labores en cualquier momento y hacer gratificantes sus servicios para los pacientes que atienden, pero algunos resultan un éxito proporcionando diagnósticos en la consulta externa de un hospital ciudadano y otros son más diestros en las campañas de medicina rural; ambos pueden hacer bien las dos tareas, pero, los medios de relación, factores ambientales físicos y psíquicos, además de los intereses personales de cada uno, hacen opuestos ambos empleos, lo que da como resultado que los médicos difieran y rindan mejor solo en un aspecto.

Es por ello que cada vez se hace más y más necesaria la selección adecuada de candidatos a ocupar diferentes puestos.

Numerosos serían los ejemplos que podríamos citar aquí, pero creemos que los anteriores pueden bien justificar nuestro propósito, que es describir la importancia que tiene la Selección de Personal.

Por otra parte al hacer una minuciosa Selección de Personal, estamos a la vez ayudando indirectamente a los candidatos para que encuentren la ubicación que les sea más adecuada a sus propósitos e intereses, ya que como vemos no todos los individuos pueden ser un buen empleado burocrático, ni tendrán el mismo tiempo para la atención al público o bien permanecer durante horas aislado en un laboratorio.

Es una organización donde ya están establecidas determinadas normas y se encuentran funcionando a un determinado ritmo y nivel de calidad en el trabajo, resulta en extremo peligroso el hecho de permitir la aceptación de un nuevo empleado, que puede perturbar en alguna forma el funcionamiento de dicha organización. Porque a medida que crece una organización va incorporando nuevos empleados para ciertas funciones y responsabilidades. Los intereses de la sociedad, así como los de la organización, están mejor servidos cuando los nuevos miembros son personas totalmente preparadas. (9)

Si por el contrario se cometen errores en la selección, y si éstos son numerosos y graves, la organización puede llegar a malograrse y por consiguiente ello repercutirá en la pérdida económica y humana que esto representa para la sociedad. (9)

Por otra parte desde el punto de vista del empleado, si consideramos que el trabajo constituye un medio de realización personal y que dentro de nuestra cultura otorga un status determinado dentro de la sociedad, aquel que se llega a ubicar en una organización y puesto inadecuados, es el primero en sufrir las consecuencias de su frustrante situación.

Sin embargo hay que plantear también que los procesos que se siguen en la Selección de Personal, no permiten predecir con absoluta precisión la actuación en el trabajo mismo, ya que hay variaciones entre unos y otros trabajadores debido a variables incontrolables, tales como: la posesión de aptitudes requeridas, los movimientos presentes en el momento de la contratación, la actitud del trabajador con respecto a los mandos, las condiciones de trabajo y el adiestramiento. A estas limitaciones necesarias añadimos el hecho de que la predicción debe establecerse a partir de una medida imperfecta, pero lo más objetiva posible dentro de lo que conocemos hasta el momento. (9)

Las medidas en materia de satisfacción, producción, aptitudes, motivos, están sujetas a error. Debido a que varían según las circunstancias y contingencias. No debemos esperar que un sistema de selección logre medirlos perfectamente pero sí resulta legítimo y obligatorio procurar mejorar las predicciones del Departamento encargado de la Selección de Personal. (9)

Para ello, se ha recurrido a la Psicometría, de la cual vamos a hablar más adelante en el capítulo V de este trabajo.

### 3.3. CUALES SON LOS METODOS DE SELECCION DE PERSONAL

Un programa de Selección de Personal presupone diferencias entre los trabajadores según opinión de Ghiselle y Brown.

Hay dos formas de selección en base a las necesidades de cada empresa. La primera consiste en las diferencias entre los solicitantes, aquellos que son aptos y los que no lo son, en base a ciertos requisitos mínimos necesarios. La segunda consiste en graduar a los solicitantes desde el rendimiento más alto, hasta el más bajo de acuerdo a sus cualidades. Esto puede llevarse a cabo por medio de exámenes de competencia y proyectos de trabajo. Como es el caso de arquitectos e ingenieros, que son seleccionados en las convocatorias de acuerdo con sus proyectos. Así, esta segunda forma de selección va a ser determinada de acuerdo con -

las necesidades que tiene la empresa y el proyecto elegido.

La primera forma consiste en pasos de más laboriosidad, los cuales vamos a explicar más ampliamente.

La segunda, dependerá solamente de los criterios de calificación que se establezcan para los proyectos.

En la selección de personal a través de las diferencias de los solicitantes para ser considerados aptos o no aptos, existen diferentes métodos a llevar:

Uno de ellos considerado como tradicional, por ser éste el que más se utiliza en la mayoría de las empresas.

Otro más es que se lleva a cabo en los Centros de Evaluación, y por último el llevado a través de Objetivos.

En todos los casos, primero es necesario confeccionar un profesigramas de cada categoría o puesto en que se pretenda hacer selección de candidatos.

Un profesigramas es un cuadro donde se indican las características que se requieren para realizar las tareas inherentes al desarrollo de un puesto. Esto se hace a través de un análisis de puesto, sobre lo cual hablaremos en el capítulo siguiente, para explicarlo con mayor amplitud.

El segundo paso consiste en comprobar si los candidatos, tienen las características mínimas necesarias para ocupar el puesto.

Esto se llevará a cabo a través de técnicas objetivas, que deberán pronosticar con los datos que aporten, la mayor información posible sobre las características que buscamos medir.

Cada empresa utiliza los métodos de selección que mejor convienen a sus necesidades, vamos aquí a hablar primero de los medios más usados en la mayoría de ellas.

1) FORMULARIO DE SOLICITUD. (22). Es de los métodos que más se usan para la selección de personal. Siendo las respuestas

de los sujetos determinantes a su personalidad, se han hecho esfuerzos por parte de los psicólogos para superar la subjetividad que ocasiona la evaluación de estas solicitudes.

Así para cada empresa el formulario de solicitud es diferente, elaborado casi siempre por los responsables del Departamento encargado de personal, con la finalidad de encontrar los datos que les son más necesarios.

El formulario de solicitud es utilizado casi siempre como primer paso a realizar por el sujeto, ya que ayuda a la selección en aspectos tales como: edad, experiencia, grado de educación, etc., que son parte de los requisitos del empleo. (22)

El uso de las solicitudes de empleo se ha generalizado en base a la idea de que el éxito de un empleo depende de ciertos antecedentes esenciales como son la experiencia anterior, educación, creatividad, claridad de expresión, etc. Sin embargo es susceptible de ser alterada por el aspirante en su afán de dar buena impresión. (22) Resulta común el hecho de que expresen cualidades que no existan, estudios de que carecen, ésto le da un carácter de subjetividad muy alto al formulario de solicitud dando por resultado una validez muy baja.

Una de las formas utilizadas para mejorar dicha validez es el de evaluar las respuestas a preguntas, como son: la edad, años de experiencia, sexo, etc., que son susceptibles a tomarse en cuenta en forma individual, y así calificar la solicitud mediante la suma de dichos avalúos. Para ésto debió, previamente, haberse hecho una investigación de la relación entre determinadas respuestas y cierto elemento de juicio del éxito del empleo.

Laurence Siegel nos manifiesta, de acuerdo con lo anterior, que cuanto más estrecha es la relación que exista entre la investigación de las respuestas y el juicio de éxito del empleado, tanto más elevado debe ser el avalúo que se asigne a una respuesta determinada.

2) FORMULARIO DE INFORMACION BIOGRAFICA. (22) Es un medio que se presta tanto a la predicción como a la investigación de-

aquellos factores que se relacionan a la historia del empleado y su nivel de ejecución en el empleo.

Constituye una versión más refinada del formulario de solicitud, se puede decir que es un tipo de inventario psicológico adaptado de tal manera que sirva tanto de información como de predicción.

Dicho formulario consiste en una serie de puntos que pertenecen a los antecedentes y posición actual del sujeto. Dichos puntos se refieren a datos generales tales como, instrucción, personas que dependen del solicitante, edad, sexo, estado civil, necesidades económicas, etc., algunas veces se incluye el interés o actitud hacia el puesto que solicita.

Al correlacionar cada una de las alternativas del formulario de información biográfica con el criterio de éxito en el empleo, resulta posible descartar aquellos datos carentes de validez y desarrollar una clave de calificación valiéndose únicamente de los datos válidos; sin embargo es muy común que los formularios de información biográfica se califiquen de acuerdo a los artículos válidos: +1 si el dato tiene una correlación positiva con los criterios establecidos, en una empresa, en base a los de terminados puestos y -1 si la correlación es negativa.

Por otra parte estos datos son susceptibles de compararse entre los mismos datos donde pueden obtener información de los antecedentes personales que contribuyen a la eficiencia del empleado, como puede ser la madurez emocional del sujeto, la adaptabilidad social, el interés en el empleo, nivel de energía, etc. Es la razón por la que este tipo de formulario es valioso en cuanto a que hace posible obtener un mayor conocimiento de la relación que hay entre la historia personal y el éxito en el empleo.

3) ENTREVISTA DE EMPLEO. (22) De acuerdo con Siegel, la función primordial de la entrevista es darle al entrevistador la oportunidad de hablar con el candidato y evaluar así mejor cier-

tas cualidades, por ejemplo, resulta justificada la entrevista - como medio de selección cuando las características personales, - la apariencia física y los factores sociales se pueden observar directamente y son exigencias fundamentales del empleo.

Uno de los principales problemas que representa este método es la subjetividad que contienen, lo cual constituye una gran limitación. Por ello, para compensar este inconveniente, nunca se debe considerar sustituto de las pruebas psicológicas que deben ser preparadas para aquilatar la inteligencia y el conocimiento del trabajo entre otras cosas, sino bien como un complemento de ellas.

Una entrevista enfocada adecuadamente llena dos objetivos, - uno el fundamental, que es el criterio para aceptar o rechazar - al candidato y otro que durante la entrevista se le dan al sujeto informaciones sobre la empresa, que pueden servir como medio de publicidad y de difusión de los artículos que ofrece o bien - de los servicios que otorga.

Ya que durante una entrevista son el interrogador y el interogado quienes intervienen, se observan dos series de respues--tas psicológicas significativas que corresponden a cada uno de - los participantes. Por lo tanto la entrevista implica una inte--rrelación personal muy activa.

Las entrevistas pueden ser de dos tipos: estructuradas y - no estructuradas.

Para Siegel la entrevista "sin estructura" es la que resulta más subjetiva, pues es aquella en la que el diseño de las preguntas, y las circunstancias en las que se hacen no están bien - estandarizados.

La variación de los factores como son los que se establecen de uno a otro interrogador y de uno a otro solicitante, esta variación lógicamente no permite que la entrevista tenga consis--tencia en su medición ya que va a permitir que el criterio del -

interrogador y en un momento dado también la simpatía o antipatía que provoque el candidato al interrogador, será una forma - subjetiva y determinante para decidirlo apto o no y no lo hará - en base a la objetiva capacidad del sujeto para el desempeño del empleo.

Otro motivo de tal subjetividad lo constituye el hecho de - que cada interrogador queda en libertad de cubrir materiales diferentes.

Por otro lado se ha visto que los interrogadores, en una entrevista sin estructura no ayudan a orientar el proceso, de manera que garantice uniformidad en las preguntas a fin de que se disponga de una base común de apreciación sobre la actitud del - aspirante.

Otra forma de llevar a cabo una entrevista es la llamada - "estructurada" es decir que esté controlada o estandarizada.

Según lo planteado anteriormente sobre la entrevista sin estrutura, sabemos que una de las principales objeciones que tiene es su bajo grado de confiabilidad y validez debido a las distintas preguntas que se hacen. La secuencia que sigue y la forma en que son interpretadas las respuestas no permiten compararlas calificaciones respectivas, de los diversos aspirantes.

A diferencia de la entrevista no estructurada, la entrevista estructurada permite hacer comparaciones significativas entre los interrogadores como entre los sujetos. Por lo tanto resulta evidente que son más confiables y válidas las entrevistas-estructuradas, son elaboradas para empleos específicos en determinadas compañías.

Controlando, mediante un patrón las preguntas que se han de hacer a los aspirantes se reduce el grado en que influyen los - prejuicios de los interrogadores, al igual que también se determinan los factores en los cuales el interrogador ha de basar su apreciación del aspirante.

De acuerdo con Siegel vamos a manifestar aquí tres factores humanos sobre los cuales nos habla y que operan en ambas personas durante la entrevista:

a) FALTA DE CONCORDANCIA.- (22) Todo candidato experimenta cierto grado de ansiedad y tensión en la entrevista, el cual está fundado en la conciencia de que la impresión que cause al interrogador dependerá su aceptación o rechazo. Puede ocurrir que el sujeto haga movimientos constantes con sus pies, manos, se rasque, etc., ésto será en diferente forma disculpado por el interrogador. Se observará también una diferencia en cuanto a - - quien lo interroge, si el entrevistador es en sí mismo tranquilo, de modales sosegados, sin prisa y que da la impresión de ser comprensivo ante la situación, que en cambio si la persona es interrogada por alguien que muestra una prisa evidente, muy ocupado, indispuerto o incapaz de establecer una corriente de comprensión, ante la situación de ansiedad del sujeto entrevistado.

b) PREJUICIOS PERSONALES.- (22) Todos en una forma u otra tenemos ciertos prejuicios o ideas preconcebidas acerca de los demás, pueden ser estos basados en las características físicas o ámbito personal. Estos prejuicios varían de uno a otro entrevistador y la forma en que afectan su apreciación, también es muy variable, ya que van formando asociaciones sobre esas características que nos molestan en un solicitante, con ideas estereotipadas. El efecto que los prejuicios personales ejercen sobre las entrevistas les da un carácter altamente subjetivo.

La forma de enfocar las preguntas es otro factor de subjetividad, sobre todo si se hace propiciando una respuesta determinada.

c) EFECTO DEL HALO.- (22) Se refiere a "La tendencia a generalizar partiendo de alguna característica o rasgo específico para llegar a una evaluación global de la adecuación de un solicitante". LAURENCE SIEGEL.

Esta puede ser positiva o negativa, según sea la impresión-

que cause el sujeto. Si el solicitante produce la impresión de -  
engreimiento, puede crear un halo negativo, es posible que el -  
interrogador no perciba el grado de instrucción y la experiencia  
previa de un candidato de esa clase por estar todo el proceso --  
desfavorablemente afectado por su interpretación sobre el soliciti  
tante, aun cuando en el puesto a desempeñar no tenga importancia  
la cortesía sino más bien la efectividad.

4) PRUEBAS PSICOLÓGICAS.- A diferencia de los métodos ante-  
riores donde existe un alto grado de subjetividad; ésto signifi-  
ca que basarnos en ellos únicamente, puede ser el reflejo de predi  
sposiciones y prejuicios personales del encargado de la selec-  
ción de personal.

El propósito por el cual en las empresas se utiliza la aplica  
ción de pruebas psicológicas es debido a que dentro de los mé-  
todos de selección con que se cuenta, es el más objetivo para-  
evaluar las características psicológicas del sujeto.

Cuando deseamos utilizar pruebas psicológicas dentro del -  
proceso de selección, elegimos aquellas que están relacionadas-  
con características que implican éxito en el trabajo. Así pues -  
para un programa de pruebas de selección, es necesario un estu-  
dio preliminar destinado a determinar dichas características, -  
que puedan ser medidas y posteriormente integrar la batería (gru  
po de pruebas) que se van a aplicar.

A las pruebas se les ha dado dos usos principales dentro -  
de la selección de personal: (22)

1o. Como instrumentos de predicción para el desempeño posteri  
or del empleo.

2o. Como bases para la evaluación actual del trabajador y -  
las características de la personalidad relacionadas con su desempe  
ño.

Las pruebas industriales en su mayoría son objetivas. La cali  
ficación que obtiene el candidato en estas pruebas, no tiene -

relación con los cambios de humor y las opiniones personales de la gente que califica. Permiten por lo tanto, uniformidad en la interpretación y son susceptibles a una alta confiabilidad y validez. (22)

Es de suponerse que al elegir un test para ser aplicado debemos tener en cuenta que su aplicabilidad esté de acuerdo a lo que deseamos medir del grupo, el tiempo requerido para su aplicación, su economía y otros factores semejantes. (11)

Todos y cada uno de los métodos antes mencionados deben tratarse como un "Resultado", con un valor predictivo, además debe existir comparación entre los resultados ya que en ningún momento uno puede excluir a otro sino por el contrario todos se complementan dando datos que permiten predecir con mayor exactitud, sobre los candidatos que pueden o no ser aceptados.

Ahora bien la Selección de Personal en los Centros de Evaluación, consiste en un programa por medio del cual, los solicitantes son sometidos a una misma especialidad, esta entrevista tiene por finalidad:

- Recabar información, observando la presencia o ausencia de los alcances de éxito que posee la persona.
- Dar oportunidad a "saber ganarse" al paciente.
- Aliviar cualquier tensión que pudiera sentir el participante.
- Hacer que el participante comprenda muy bien las finalidades del Centro de Evaluación.

Posteriormente se forman grupos de seis solicitantes como máximo con tres asesores observadores y se les somete a ejercicios vivenciales, estos consisten en el planteamiento de problemas reales que tendrán, al desempeñar el puesto solicitado.

Los asesores previamente deberán ser capacitados para realizar dichos ejercicios y entrevistas.

Un ejemplo de los aspectos a observar dentro de estos ejercicios pueden ser los siguientes, dependiendo de los requisitos indispensables para cada puesto:

Habilidad analítica y percepción  
 Juicio  
 Iniciativa  
 Planeación  
 Organización  
 Liderazgo y Motivación

Siempre formando parte del grupo de los asesores se encuentra uno o varios psicólogos, que resultan indispensables para la correcta evaluación del desarrollo emocional del sujeto.

Finalmente los asesores se reúnen y dialogan sobre los candidatos, llegando a la conclusión de quienes pueden ser contratados.

El último método consiste en la Selección a través de Objetivos.

Este método diseñado por el Lic. Alvaro Jiménez, (13) - - quién plantea éste modelo como sustituto benéfico de los llevados tradicionalmente por lo siguiente:

a) La conducta manifestada por los solicitantes es la legal ya que se evita la estereotipación y aparentamiento de dar buena impresión.

b) La operante es fortalecida siempre por sus consecuencias.

c) Solo se toman en cuenta aquellas conductas que son observables y medibles.

Este método defiende la necesidad de aprovechar la tecnología desarrollada en el análisis experimental de la conducta.

A continuación numeramos la secuencia que sigue dicho método:

- Análisis de la familia de puestos.- Que constituye el análisis de trabajo de cada uno de los puestos dentro de la empresa.

- Solicitud ponderada.- Basada en el análisis de puestos y contiene solamente los datos relevantes.
- Prueba de eficiencia.- Diseñada también en base a los análisis de puesto y siguiendo la metodología de elaboración de pruebas de rendimiento.
- Capacitación de paraprofesionales.- Para calificar la ejecución de los solicitantes por medio de plantillas y tablas.
- Reclutamiento.- Informando de acuerdo con las características del puesto y aplicación de pruebas de rendimiento.
- Aplicación.- Los profesionales hacen la aplicación de la solicitud y pruebas de eficiencia.
- Decisión del jefe inmediato.- Encargado de resolver quién seguirá los trámites.
- Contrato a Prueba.- Procesos administrativos de contratación e inducción.
- Elaboración de registros de conducta.- Su finalidad es definir operacionalmente y por tiempo las conductas deseadas.
- Elaboración de registros de resultados.- Sobre los productos permanentes de la conducta de los empleados.
- Capacitación de paraprofesionales.- Entrenados para llevar a cabo los registros.
- Periodo libre.- Observación al sujeto durante 14 días.
- Monitoreo.- Recibe retroalimentación sobre su conducta.
- Período libre.- Es observado sin información alguna.
- Decisión.- En base a los resultados anteriores se determina si será rechazado, capacitado o aceptado el solicitante.

## CAPITULO 4

### 4.1. IMPORTANCIA Y UTILIDAD DEL ANALISIS DE PUESTOS.

La importancia del Análisis de Puestos está en relación directa con la utilidad que se le va a dar, así entonces vamos a mencionar las utilidades que puede tener un buen Análisis de Puestos. (7, 17, 30).

- Programas de Administración de Sueldos y Salarios
- Solución de Conflictos Laborales
- Programas de Reclutamiento
- Requerimientos para la Selección de Personal
- Programas de Adiestramiento e Inducción
- Desarrollo de Recursos Humanos
- Estudio de Tiempos y Movimientos
- Cargas de trabajo y responsabilidad
- Establecimiento de Promociones, Aumentos, Transferencias y Programas de Incentivos
- Define y establece líneas de Autoridad
- Programas de Seguridad Industrial
- Adecuada Comunicación Inter-empresarial
- Análisis y mejoramiento de la Organización
- Promedio de Encuesta de Sueldos y Salarios vs. Estandar del Mercado
- Supervisión del Personal
- Auditorías
- Establecer Bases en las Negociaciones con el Sindicato
- Fines Contables y Presupuestales
- Determinar Montos de Fianzas y Seguros.

Existe en todas las empresas por igual, la necesidad de lograr personal capacitado y mantenerlo satisfecho tanto en el aspecto económico, como en el psicológico.

El análisis de Puesto tiene influencia en el aspecto psicológico en relación al desarrollo de una mejor comunicación, ya que aumenta la participación del empleado durante dicho procedimiento, porque es a través de la participación directa o indirecta de los empleados que se lleva a cabo el Programa de Análisis de Puestos. Al evaluar las funciones desempeñadas, también se hace partícipe al empleado de los objetivos trazados a través de su puesto para su futuro desarrollo, siendo por consiguiente base para la formación de programas de compensación y calificación de méritos. (17)

En la empresa, la buena administración de un programa de -- Análisis de Puestos proporciona un medio de satisfacer las necesidades de su personal y las de su propio crecimiento y expansión.

#### 1.- PARA EL EMPLEADO (7, 17, 30).

a) Le proporciona el conocimiento más objetivo de sus funciones y responsabilidades en base a la descripción del puesto, permitiendo una rápida inducción.

b) La posibilidad de conocer la posición que guarda su puesto con los otros puestos similares.

c) La posibilidad de discutir cambios de nivel y una evaluación del puesto de cada empleado, al localizar diferencias entre lo que se estipula en la descripción del puesto y las funciones que realmente lleva a cabo.

d) Conocer las posibilidades de los canales de ascenso, promoción y desarrollo económico de acuerdo al nivel en que está -- clasificado su puesto.

e) Conocer las posibilidades que tienen para especializarse o capacitarse para un nivel superior.

#### 2.- PARA LA EMPRESA (7, 17, 30).

a) Le proporciona un marco de referencia con el cual compa-

rar los diferentes puestos de trabajo que forman una organiza- -  
ción.

b) Conocer a fondo cada una de las actividades y responsabi-  
lidades.

c) La planeación del desarrollo de la empresa o la creación  
de puestos nuevos sobre una base sistemática.

d) La posibilidad de discutir la promoción de los cambios -  
de nivel y asignación de nuevas responsabilidades.

e) Conocer e investigar detalladamente las variaciones eco-  
nómicas del mercado laboral y de alza de costo de la vida para -  
mantener activo un programa de sueldos y salarios.

f) La posibilidad de competir en el mercado laboral para ob-  
tener mano de obra, técnicos y profesionales más capacitados.

g) La oportunidad de crear una mejor comunicación inter-em-  
presa al contar con parámetros similares de Análisis de Puestos.

h) Mantener actualizadas las descripciones de los puestos.-  
A este respecto los psicólogos del Plan HAY, recomiendan estable-  
cer un archivo que permita en un momento dado la corrección inme-  
diata al surgimiento de un cambio.

i) La formación de un departamento especializado para el --  
Análisis de Puestos que facilite la administración y mantenimien-  
to de los puntos anteriores.

### 3.- PARA LA COMUNIDAD LABORAL (17).

a) La satisfacción de necesidades de autorrealización y de-  
sarrollo en base a los intereses personales, que son caracterís-  
ticas en cualquier ser humano.

b) El equilibrio de la inconformidad por injusticias y abu-  
sos de las empresas hacia los miembros de la sociedad.

c) Para estructurar una sociedad avanzada que se rija por -  
técnicas y métodos más objetivos y científicos.

Y finalmente para lo que es en este estudio nuestro principal interés:

#### 4.- PARA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL (17, 30).

a) Constituye el Análisis de Puestos la base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.

b) Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar al personal.

c) Permite colocar al trabajador en el puesto idóneo a sus aptitudes.

d) Ayuda a determinar con precisión la materia del adiestramiento.

e) Es requisito indispensable para establecer un sistema de evaluación de puestos.

f) Permite calificar adecuadamente los méritos de los trabajadores.

g) Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios e incentivos.

h) Facilita la conducción de entrevistas y el establecimiento de los sistemas de quejas.

#### 5.- SATISFACER DEMANDAS LEY (17).

De acuerdo a lo que exige la Ley Federal de Trabajo.

#### 4.2. DEFINICION DE ANALISIS DE PUESTOS.

El Análisis de Puestos "se refiere a los procedimientos empleados para reunir información concerniente a la naturaleza y condiciones del trabajo que se realiza en una tarea determinada". Constituye un proceso descriptivo de la forma en la que los trabajadores dedicados a dicha tarea realizan su labor y bajo que condiciones efectivas la ejecutan.

Los resultados del análisis de tareas se establecen en la "descripción de la tarea".

Las "especificaciones de la tarea" son las declaraciones -- formales respecto a la naturaleza y condiciones del trabajo.(9)

El Análisis de Puestos surge de la necesidad que tienen las empresas de organizar correctamente sus empleos y actividades, - para lo cual es indispensable el conocimiento preciso de lo que cada miembro de su organización hace, cómo lo hace y las aptitudes necesarias para hacerlo. (17)

Por lo tanto, la necesidad de realizar el Análisis de Puestos tiene de acuerdo con Agustín Reyes Ponce las siguientes fuentes:

a) Para los directivos de una empresa, la posibilidad de -- precisar con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características inherentes a cada puesto.

b) Los supervisores y jefes inmediatos al trabajador, conocen las labores que deben vigilar, pero el Análisis de Puestos - les permite, además, poseer un instrumento que determine más nítidamente los elementos que integran cada puesto para poder explicarlo y exigir apropiadamente las obligaciones que debe supervisar.

c) A partir de que los trabajadores conozcan con detalle -- las operaciones y los requisitos necesarios para hacerlos, podrán realizar mejor y con más precisión sus labores.

d) Para el Departamento de Personal, como ya vimos antes, - es imprescindible el conocimiento preciso de las actividades que debe coordinar, para poder cumplir su función con efectividad.

No debemos confundir lo que se hace en un Análisis de Puestos, con lo que es un contrato y la Ley Federal del Trabajo, ambas se limitan ordinariamente a consignar nombres de puestos, tabulador de sueldos, dejando el contenido de las actividades a -- realizar, a la costumbre, la imaginación, etc. Esta situación -

es considerada en la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 24 fracción II; y 47 Fracción III, en donde se hace hincapié en que los contratos deben determinar el trabajo con la mayor precisión posible, y en el caso de los colectivos se fijen la intensidad y calidad del mismo. Se ha pedido ésto, en función de que la Ley se ha percatado de las consecuencias que ocasiona la ausencia de la determinación de las labores. (17)

1.- Origina la incertidumbre de los empleados respecto a -- las obligaciones que les corresponden.

2.- Engendra el desconocimiento de las cualidades y responsabilidades que supone cada trabajo.

3.- Dificulta el exacto cumplimiento de las obligaciones -- del trabajador.

4.- Origina frecuentes discusiones en relación a la forma - de desarrollar las labores.

5.- Propicia que se eludan responsabilidades o que exista - injusta derogación de las obligaciones.

6.- Obliga a que se realice una selección y adiestramiento - de personal de manera empírica y defectuosa.

7-- Entorpece la distribución y planeación de labores.

8.- Dificulta el establecimiento de remuneraciones apropia- das.

9.- Impide realizar técnicamente el mejoramiento de los sis- temas de trabajo, etc. (17)

Un Análisis de Puestos debe no tan sólo especificar en qué- consiste el trabajo a desempeñar, sino además hacer el señala- - miento de los elementos impalpables tales como: la forma de rea- lizar el trabajo, la responsabilidad que implica, las aptitudes- que supone, los riesgos que origina, el repertorio conductual -- que es necesario se deba poseer, etc.

"La Ley exige que estos elementos se precisen y que el tra-

bajador realice sus labores con la intensidad, forma y cuidados, durante el tiempo y lugar convenidos para sus labores". (A. Reyes, 1975).

Como hemos descrito, el Análisis de Puestos tiene una importante relevancia dentro de las organizaciones. Según se planteó antes, su uso viene a solucionar muchos de los problemas mencionados. Vamos ahora a tratar de señalar sus campos de aplicación:

- Se hace necesario el Análisis de Puestos si la organización desea implantar nuevos sistemas de trabajo, donde será necesario destacar la secuencia de las labores de todos los puestos.
- Se usa como fundamento para los programas de Selección de Personal, donde se procederá a la especificación de las tareas individuales inherentes a cada puesto y las cualidades requeridas para hacer dicha función.
- Para la introducción de un programa de adiestramiento, se describirá en forma detallada la manera en que se realiza el trabajo.
- En la administración de sueldos, donde se buscará establecer un patrón que sirva de medio equitativo para comparar y evaluar los puestos de una empresa. (7)

#### 4.3.- METODOS QUE SIGUE UN ANALISIS DE PUESTOS.

Para realizar un Análisis de Puestos es necesario recabar toda la información posible acerca del empleo, obtenida de todas las fuentes, a fin de proporcionar un resumen verbal de las obligaciones y requerimientos del empleo.

"La dificultad que implica el precisar el contenido de un puesto, hace necesario el utilizar un sistema para poder realizarlo". (A. Reyes, 1975). Y es precisamente a esa técnica a la que llamamos Análisis de Puestos.

Lo fundamental del Análisis de Puestos es la separación y -

ordenamiento de los datos, por lo que se requiere fundamentalmente: que la persona encargada de recoger y consignar los datos, - tenga capacidad de observación, mente analítica y corrección, -- además de claridad para expresarse. (7)

Cumpliendo con estos requisitos se prosigue a:

- a) Recabar los datos necesarios, con integridad y precisión;
- b) Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador;
- c) Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos correspondientes, en forma lógica;
- d) Consignarlos por escrito clara y sistemáticamente, y por último,
- e) Organizar la conservación y el manejo del conjunto de -- los resultados del análisis. (17)

No debemos olvidar jamás que en ésta, como en todas las actividades que se realizan dentro de la industria, se requiere -- siempre como punto de partida para realizarlas la aprobación de la Gerencia, lograda ésta, se procede al convencimiento e información a los trabajadores, sirviéndonos de carteles, circulares, conferencias, etc. (7)

Dado que los datos deben recabarse personalmente de aquellos que los realizan, las entrevistas a llevar a cabo deben ser dentro de un ambiente amistoso y cordial, para lograr los beneficios esperados. (7)

Es importante que antes de empezar un Análisis de Puesto -- quede bien claro a qué fines y objetivos se destina, en este caso los Análisis de Puestos nos van a servir de base para la Selección de candidatos a los puestos analizados y dependerá del fin que se persiga, la efectividad que tengan para la empresa, - ya que de no ser así, se pueden pasar por alto detalles de importancia para nosotros. (9)

Podemos distinguir según Señala Reyes Ponce, cuatro tipos - principales de Análisis de Puestos:

1.- El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo. Aquí comprende solamente la descripción de los puestos, debiendo permitir su percepción y secuencia con facilidad.

2.- El que se hace para orientar la Selección de Personal,- aquí se toma como fundamental, constatar si un candidato posee - los requisitos mínimos exigidos para desempeñar el puesto satisfactoriamente.

3.- El análisis que es con miras al adiestramiento del trabajador, el énfasis se hace en el "cómo" deben hacerse las operaciones y se procuran establecer grados de cualidades que se requieren en un puesto, de acuerdo con los sistemas que se empleen para calificar las que posean los individuos que vamos a adiestrar.

4.- Aquel que se estructura con la finalidad de servir a la evaluación de puestos, se toman en cuenta sólo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa.

#### METODOS PARA LA RECOPIACION DE DATOS.

I.- LA OBSERVACION DIRECTA.- Permite recabar datos con mayor amplitud y certeza. No resulta recomendable usarla en forma exclusiva, ya que por si sola resulta insuficiente. Es conveniente tomar notas por escrito para poder guardar el mayor número de datos posible. (9, 17).

II.- ENTREVISTA.- Consiste en el intercambio verbal de comunicación entre el Analista de Puestos y el ocupante del puesto,- con el fin de recabar información acerca de las funciones y responsabilidades inherentes al puesto y obtener una descripción -- completa del mismo. Lo mejor es realizarla en el lugar de trabajo, usando un lenguaje que sea comprensible para la persona entrevistada. El sistema HAY recomienda preparar una guía que consiste en un breve recordatorio, pero a la vez permita tener presen-

tes todos los aspectos a investigar. Sin embargo aclara que el planteamiento de la pregunta es mejor prepararlo de memoria. Para mayor precisión en los datos, debemos rectificarlos con el supervisor inmediato. (7, 17).

III.- CUESTIONARIO.- Se elabora en forma separada para el empleado y el supervisor, se puede elaborar uno para ambos o bien dos que equivalgan a los mismos, combinando sólo el lenguaje a usar.

Hay dos maneras de elaborarlo:

Abierto.- Donde es el sujeto entrevistado quien lo elabora haciendo la descripción de su propio puesto, haciéndole hincapié el Analista de Puestos en que su reporte no será utilizado para evaluar su funcionamiento en el puesto, sino sólo para conocer las funciones que realiza, cómo las lleva a cabo y el tiempo que le toma ejecutarlas.

Cerrado.- Consiste en preguntas específicas, donde el empleado sólo debe de dar un dato acerca de su puesto, eligiendo y marcando las alternativas que se le presentan.

Los cuestionarios son útiles pero presentan las siguientes desventajas: al ser el analista quien estandariza los datos, es posible que algunos elementos como son aquellos que distinguen un Departamento o Sección de otro, no sean suficientemente diferenciados, dificultándose la investigación. (7, 17).

IV.- OBTENER DESCRIPCIONES DE LOS PUESTOS CON LA INFORMACION DEL DEPARTAMENTO.- Sobre los tiempos y movimientos. Este tipo de descripción se realiza con el propósito de conocer las operaciones y sub-operaciones del puesto para establecer estándares de tiempo y una "mejor forma" de realizar el trabajo. Casi siempre este tipo de información sirve para complementar la información de puestos especiales, donde se han usado otras técnicas de recopilación de información. (17)

V.- ESTABLECER UNA CONFERENCIA CON EL SUPERVISOR Y SU EMPLEADO.- Para recabar los datos acerca del puesto, este método puede utilizarse principalmente para aclarar y completar la información obtenida por los métodos anteriores. Permite este método una confrontación con el supervisor, su empleado y el analista. (7, 17).

VI.- UTILIZAR LA COMBINACION DE VARIOS METODOS.- Para lograr que los datos obtenidos sean lo más objetivos y confiables posibles. (7)

#### 4.4.- PARTES DE QUE CONSTA UN ANALISIS DE PUESTOS.

En primer lugar vamos a explicar que para hacer un Análisis de Puestos, además de los métodos que antes mencionamos, deben tomarse en cuenta otras fuentes de información tales como: (17)

- ANTECEDENTES HISTORICOS.- Consisten en la recopilación de datos acerca del puesto dada por las descripciones del puesto -- que se hayan formulado hasta entonces.

- DESCRIPCION DEL PUESTO ESTABLECIDA EN EL CONTRATO.- Se analizan cuales son las especificaciones y responsabilidades que se tomaron en cuenta como base para la clasificación de las categorías de los puestos.

- LA ENTREVISTA Y PROFESIOGRAMA.- Por medio de estas técnicas se recoge información acerca de las tareas que se realizan en un puesto determinado. Se investiga como se lleva a cabo la tarea, con que se realiza y para qué, así como qué aptitud física o intelectual exige cada categoría.

- TECNICA DE SOMBRA.- Consiste en un registro conductual de las tareas realizadas por el ocupante del puesto. Es un registro continuo a lo largo de toda una jornada de trabajo, por un tiempo variable de registro. (17)

Ayudados por estas fuentes de información y los datos obtenidos por los métodos de recolección de datos del proceso de aná

lisis de puestos, procederemos a la redacción sistemática y ordenada de la información, tomando en cuenta que debe ser clara, -- precisa y con lenguaje sencillo.

Así entonces el paso siguiente es realizar la descripción - del puesto.

"LA DESCRIPCION DEL PUESTO".- Es un conjunto de oraciones - las cuales tienen como finalidad decir el contenido y requeri- - mientos básicos de un puesto. Distinguimos tres partes de acuer- do con Reyes Ponce:

A.- El Encabezado.- Donde se especifican los datos de iden- tificación.

- Título del Puesto.
- Resumen del Puesto
- Trabajo realizado en el puesto y esfuerzo necesario para- hacerlo.
- Relación con los otros puestos y/o con el público.
- Cualidades de especialización requeridas en el puesto e-- información que debe proporcionar el empleado que lo de-- sarrolla.
- Información especial donde se incluyen: Las Condiciones-- de trabajo y las herramientas utilizadas.
- Grado de responsabilidad que es inherente al puesto.
- Nombre del analista y fecha en que se hizo el estudio.

B.- Descripción Genérica.- Consiste en una explicación de - conjunto, de las actividades del puesto, considerado como un to- do. Suele conocerse también con el nombre de definición, resu-- miendo finalidades generales, por lo que debe ser muy breve.

C.- Descripción Específica.- Consiste en una exposición de- tallada de las operaciones y actividades que realiza el trabaja- dor en un puesto determinado. Debe existir la separación de las actividades continuas de las periódicas o eventuales. Pueden -- añadirse dibujos de las piezas manufacturadas o bien de las má--

quinas de uso para el desempeño de las tareas. Debe expresarse - el tiempo de la jornada que se dedica a cada actividad, al menos en las continuas y periódicas. (17)

Una buena descripción de puesto debe ser comprendida por -- cualquier persona que la lea, dando al lector una idea clara y - completa de las actividades y responsabilidades que se efectúan en esa unidad de empleo.

Partiendo de que lo anterior se encuentre realizado en forma correcta, se procede al siguiente paso que es la especificación del puesto.

"LA ESPECIFICACION DEL PUESTO".- Contiene la explicación de los requerimientos específicos del puesto, en un marco uniforme de factores de trabajo, tales como: habilidad, esfuerzo, responsabilidad, niveles de comunicación y condiciones ambientales que faciliten su evaluación. (17)

Se determinan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, los que si bien se refieren al trabajador, no están vinculados a una persona determinada y deben exigirse a cualquiera que lo ocupe.

Para que quede claro en qué consisten los factores, vamos a definirlos dentro de lo posible: (17)

Consideramos como factores, dentro del lenguaje de la administración de personal, a los requisitos necesarios para el desempeño de un trabajo.

En el grupo de los factores de habilidad; está la adaptabilidad a diversos puestos; aptitud analítica; conocimiento de - - equipo, de operaciones, de herramientas, de métodos; criterio; - destreza manual, don de mando; exactitud de cálculo, en mediciones, en selección, en lecturas, en registro, experiencia, ingenio, iniciativa, intuición general, inventiva, precisión.

En el grupo de factores de esfuerzo, pueden enumerarse entre otros: la atención continua, esfuerzo físico, esfuerzo men--

tal, esfuerzo auditivo, estómago normal, tensión nerviosa.

La responsabilidad se refiere a: la calidad, cantidad de datos confidenciales, dinero, costos, equipo, informes, procesos, -trabajo de otros, seguridad de otros (como en el caso del cuidado de enfermos, niños de guardería, ancianos en asilos, estudiantes en algún deporte como es el caso de la natación, alpinismo, etc.)

#### 4.5. METODO SEGUIDO EN EL ANALISIS DE PUESTOS EN LAS CATEGORIAS-SELECCIONADAS

Originalmente para todo programa que se pretenda llevar a -cabo dentro de cualquier Organización se hace necesario saber en qué consiste el trabajo que cada miembro desempeña. En el caso de una Institución cuyo objetivo principal es dar servicio, debe ser perfectamente estudiado todo proyecto y cambio que por razón lógica se va haciendo necesario a medida que las Instituciones -van creciendo. (8)

Con este fin se llevaron a cabo los Análisis de Puestos, --técnica que nos permite saber qué actividades deben desarrollarse en cada puesto, cuáles son las que dicen desempeñar los em--pleados y cuáles son las que en realidad desempeñan.

Como se ha mencionado antes, la técnica del Análisis de - -Puestos es el punto de partida para muchos programas, por tal motivo la Ps. Medina Paz dirigió, en el Departamento de Selección-de Personal Médico y Paramédico del Instituto Mexicano del Segu-ro Social, la investigación de los Análisis de Puestos de las categorías básicas que en dicho Departamento se seleccionan, con -el objeto de que fueran aplicados a diferentes fines, tales como:

- Como base para la creación del programa de Orientación --Ocupacional tendiente a explicar a todos aquellos que buscan ingresar al I.M.S.S. las categorías existentes, las -labores a desempeñar dentro de ellas y los requisitos ad-ministrativos necesarios que deben cubrir.
- Como base para la Selección de Personal en esas categorías

otorgando datos para la creación de parámetros de medida a fin de que sean aceptados sólo aquellos candidates que cuentan con las posibilidades de éxito en el trabajo.

-Para dar fundamento a los programas de adiestramiento, que se les imparten a los candidatos aceptados, antes de enviarlos a sus labores, con el fin de familiarizarlos con el sistema de trabajo de la Institución. Y también, para la capacitación y desarrollo de personal, a quienes les ayudaría - el estudio para lograr el mantenimiento de la satisfacción y eficiencia de los empleados ya aceptados por el Instituto, ya que los Análisis de Puestos vendrían a ser útiles indicando la realidad de lo que en cada categoría hacen y como lo hacen, para poder enfocar así los cursos de capacitación hacia el desarrollo de las capacidades de los individuos, - necesarias para el buen desempeño de su trabajo.

Con estos objetivos se llevaron a cabo los análisis de puestos, utilizando una técnica mixta que cubriera todas las necesidades que se pretendieron. Esta técnica consistió en la investigación de los antecedentes teóricos de las categorías, contrato colectivo y manuales de procedimientos, manual de ocupaciones de la O.I.T. básicamente, entrevistas personales con preguntas - - abiertas, donde ellos describían un día de labores y tareas eventuales a los trabajadores considerados como eficientes, según el criterio del jefe inmediato y al jefe corroborando los datos - - acerca de las tareas que se realizan en el puesto, observación - directa y registro de los mismos, por medio de la técnica de sombra como complemento de la información. Para obtener mayor beneficio y aplicación a los fines de selección, se aplicaron fichas profesigráficas individuales con el objeto de obtener la descripción cuantitativa de las aptitudes y habilidades que se requieren para el buen desempeño del puesto, a los jefes inmediatos y a los trabajadores entrevistados y a un compañero igual de trabajo y se sacaron los promedios.

Los datos así reunidos, se sometieron a la consideración de las personas idóneas, designadas por el Departamento de Selección de Personal Médico y Paramédico, quedando finalmente integrado - el análisis de puesto de cada categoría.

Nosotros elegimos las categorías que están consideradas como pie de rama en esta Institución y/o autónomas, porque observamos que son éstas, las que mayor movimiento tienen y debido a esto es más frecuente la apertura periódica de la bolsa de trabajo y por ello la gente con premura a trabajar se dirige a solicitarlas, aunque no cubra, o bien rebase los requisitos necesarios para ser admitidos.

Estas categorías han sido denominadas por el Instituto Mexicano del Seguro Social con los siguientes títulos:

1. Asistente de Consultorio
2. Asistente Social
3. Auxiliar de Farmacia
4. Auxiliar de Laboratorio
5. Auxiliar de Enfermería
6. Auxiliar de Servicios de Alimentación.

Todas estas categorías a continuación vamos a exponerlas -- con su respectivo estudio sobre el análisis de puesto que se realizó sobre cada una de ellas.

A partir de estos estudios, que a nuestro criterio fueron - muy completos y se llevaron a cabo en una forma eficiente y actualizada, nos hemos querido basar para estructurar las baterías de pruebas idóneas para la Selección de Personal, motivo central de la presente tesis.

A continuación expondremos en el capítulo VI, los perfiles de cada categoría, basándonos en los análisis de puestos anteriores, manifestando las características mínimas necesarias que deben ser valoradas antes de aceptar a un candidato y su relación con las tareas que se realizan dentro de las labores inherentes-

a la categoría solicitada y la proposición de la batería de pruebas que debidamente estandarizadas y validadas pueden medir esas características o requisitos necesarios para ser admitidos o rechazados.

A continuación vamos a dar los datos de los análisis de - - puestos antes mencionados sobre los cuales nos basamos:

#### 4.6. RESULTADOS DE LOS ANALISIS DE PUESTOS.

##### 1. DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE ASISTENTE DE CONSULTORIO.

###### 1.1. CARACTERISTICAS GENERALES:

Colabora con el médico en la atención de los pacientes organiza y controla la consulta y los expedientes, lleva registro de actividades del servicio y mantiene la dotación del equipo y material del consultorio. Orienta e instruye a los derechohabientes sobre las órdenes médicas y los trámites administrativos.

###### 1.2. TAREAS GENERALES (Obtenido del Análisis de Tareas).

1.2.1. Maneja y controla la entrada y salida de los expedientes clínicos.

1.2.2. Organiza y controla la recepción de pacientes de - - acuerdo con la relación de consultas.

1.2.3. Ordena el consultorio y asiste al médico durante la consulta, permaneciendo en la exploración cuando éste lo solicita.

1.2.4. Mantiene ordenado y completo el material y equipo necesario para el desarrollo de la consulta.

1.2.5. Instruye y orienta a los derechohabientes en los trámites administrativos relacionados a su demanda de - servicios.

###### 1.3. APARATOS Y MATERIALES (Conoce y maneja).

1.3.1. Equipo de Oficina y Consultorio

1.3.2. Materiales de curación

1.3.3. Papelería: formas especiales de manejo instrumental-  
en un total de 23.

1.4. REQUERIMIENTOS:

- |                                    |   |
|------------------------------------|---|
| 1.4.1. Físicos                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Edad: 20 a 35 años</li> <li>b) Sexo: Femenino</li> <li>c) Condiciones Físicas: Normales</li> </ul>  |
| 1.4.2. Formales o de<br>Capacidad. | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Escolaridad: certificado de-<br/>Instrucción Secundaria o Pre-<br/>vocacional.</li> <li>b) Adiestramiento: Curso de Ca-<br/>pacitación de ingreso de - -<br/>Asistencia de Consultorio.</li> <li>c) Examen práctico de capacita-<br/>ción.</li> <li>d) Inteligencia: Normal.</li> </ul> |

1.5. OBSERVACIONES PERTINENTES

1.5.1. Las personas que laboran dentro de la categoría de --  
Asistente de Consultorio, deben tener una muy buena capacidad de-  
relaciones humanas, pues sostienen trato directo con los derecho-  
habientes y son además el enlace de comunicación entre éstos y --  
las personas encargadas de otorgar los servicios del Instituto.

1.5.2. Es también un aspecto muy importante el que posean un  
alto sentido pedagógico, pues entre las funciones de la Asistente  
de Consultorio está la de orientar e informar al público tanto so-  
bre sus derechos y obligaciones, como de las campañas de salud --  
que se llevan a cabo dentro de la unidad.

1.5.3. Unido a los aspectos anteriores debemos tomar en cuen-  
ta que la presentación de la asistente de consultorio debe ser --  
excelente, pues es muy importante la impresión que deja al públi-  
co con el que trata.

2.- DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE ASISTENTE SOCIAL.

2.1. CARACTERISTICAS GENERALES.

Mejorar la calidad de los servicios que se prestan en las di

ferentes unidades, colaborando con el médico en la organización de la consulta, solicitando los expedientes que se necesitan para el desarrollo de ésta y orientando e informando a los derechohabientes.

## 2.2. TAREAS GENERALES (obtenido del Análisis de Tareas).

- 2.2.1. Adscribe derechohabientes a médico familiar.
- 2.2.2. Elabora tarjeta de citas; otorga y organiza la consulta.
- 2.2.3. Atiende a pacientes que son derivados de otros servicios o unidades.
- 2.2.4. Registra la admisión de pacientes a hospitalización y recibe los efectos personales de los mismos.
- 2.2.5. Registra incapacidades, altas y lleva el control de camas.
- 2.2.6. Orienta e informa a pacientes y familiares sobre los trámites a seguir de acuerdo a sus necesidades.

## 2.3. APARATOS Y MATERIALES (Conoce y maneja).

- 2.3.1. Equipo: de Oficina
- 2.3.2. Materiales: de Oficina
- 2.3.3. Papelería: Formas especiales de manejo institucional en un total de 14 formas diferentes.

## 2.4. REQUERIMIENTOS

- 2.4.1. Físicos
  - a) Edad: 20 a 35 años
  - b) Sexo: femenino
  - c) Condiciones Físicas Normales
- 2.4.2. Formales o de Capacidad.
  - a) Escolaridad: Certificado de Instrucción Secundaria o Pre-vocacional.
  - b) Adiestramiento: Curso de Capacitación de Asistencia Social de ingreso
  - c) Examen de capacidad y ejecución práctica de las labores a su cargo.
  - d) Inteligencia: Normal.

## 2.5. OBSERVACIONES PERTINENTES.

2.5.1. La Asistencia Social es la primera persona con la -- que los derechohabientes tienen contacto al llegar a las unida-- des médicas para recibir algún servicio.

Por esta razón es necesario que quienes desempeñan esta la-- bor, sean personas que reúnan características tales como: corte-- sía, facilidad de comunicación verbal, muy buena capacidad de re-- laciones humanas y excelente presentación.

2.5.2. Dada la relación que la Asistencia Social tanto con-- los pacientes como con sus familiares, es necesario que conozca-- el reglamento, la organización y las campañas de salud que se -- llevan a cabo dentro de la unidad, con el fin de proporcionar la información correcta y eficaz.

## 3. DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE AUXILIAR DE FARMACIA

### 3.1. CARACTERISTICAS GENERALES.

Los empleados de la categoría Auxiliares de Farmacia, tie-- nen a su cargo el acomodo y despacho de medicinas, así como la -- codificación y folio de las recetas surgidas.

### 3.2. TAREAS GENERALES (obtenido del Análisis de Tareas).

3.2.1. Surte medicamentos prescritos en las recetas indivi-- duales o colectivas.

3.2.2. Codifica en base a la clase de medicamentos en cua-- dro básico, las recetas surtidas.

3.2.3. Al finalizar el turno, numera las recetas y colecti-- vos surtidos, mediante un foliador de forma progresi-- va.

3.2.4. Recuenta, repone y ordena los medicamentos (cuadrán-- dolos), en anaqueles y mostrador, lo que facilita el despacho.

### 3.3. APARATOS Y MATERIALES (Conoce y maneja).

#### 3.3.1. Aparatos:

## Refrigerador

3.3.2. Materiales: de Oficina

3.3.3. Papelería: Formas especiales de manejo institucional en el área de farmacias.

3.4. REQUERIMIENTOS:

- |                                |  |
|--------------------------------|--|
| 3.4.1. Físicos                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Edad: de 16 a 30 años</li> <li>b) Sexo: Masculino o femenino</li> <li>c) Condiciones Físicas: normales</li> </ul>  |
| 3.4.2. Formales o de Capacidad | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Escolaridad: Certificado de Instrucción Secundaria o Prevocacional.</li> <li>b) Adiestramiento: curso de capacitación de ingreso de Auxiliar de Farmacia.</li> <li>c) Examen práctico de capacitación</li> <li>d) Inteligencia: normal.</li> </ul> |

3.5. OBSERVACIONES PERTINENTES

3.5.1. La labor del Auxiliar de Farmacia implica una gran responsabilidad, pues del cuidado que éste preste en el despacho de los medicamentos depende que se eviten errores, que pueden llegar a ser de graves consecuencias, dado que quienes acuden a solicitar las medicinas prescritas por el médico, confían en que éstas van a ser correctamente surtidas y generalmente no verifican su receta con los medicamentos que les son entregados.

3.5.2. Además tomando en cuenta que la mayor parte de su trabajo lo desempeñan en contacto con el público, ya sea surtiendo las recetas, orientando o aclarando dudas, es necesario que estas personas tengan una gran capacidad para las relaciones humanas.

4. DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE AUXILIAR DE LABORATORIO.

4.1. OBJETIVOS GENERALES.

Realización de tareas para auxiliar en la preparación del material del laboratorio y en la ejecución de análisis clínicos.

#### 4.2. ACTIVIDADES.

- 4.2.1. Preparar el material del laboratorio.
- 4.2.2. Efectuar toma de productos
- 4.2.3. Ordenar y numerar frascos, tubos y demás recipientes.
- 4.2.4. Efectuar reportes de los resultados de análisis clínicos.
- 4.2.6. Preparar muestras.

#### 4.3. MATERIAL Y EQUIPO

- 4.3.1. Equipo: Específico del área de Laboratorio
- 4.3.2. Material: Especial de uso en Laboratorios
- 4.3.3. Papelería: Formas especiales de manejo institucional del área de Laboratorios, en un total de 7

#### 4.4. REQUISITOS

- 4.4.1. Físicos
  - a) Edad: 16 a 30 años
  - b) Sexo: masculino o femenino
  - c) Condiciones físicas: Normales
- 4.4.2. Formales o de Capacidad.
  - a) Escolaridad: Secundaria o Prevocacional.
  - b) Adiestramiento
  - c) Examen práctico de capacitación.
  - d) Inteligencia: Normal

#### 4.5. OBSERVACIONES PERTINENTES.

4.5.1. Las personas que trabajan como auxiliares de laboratorio, realizan una labor en favor de la salud de los derechohabientes. Por lo tanto, deben tener un alto sentido de responsabilidad; buena capacidad de relaciones humanas, ya que el trato directo -- que tienen con los pacientes es en situaciones generalmente difíciles, puesto que el hecho de acudir al laboratorio clínico, causa angustia en muchos de ellos.

4.5.2. Es muy importante también, que quienes laboran en esta categoría cuiden su aspecto y presentación personal, a fin de causar una buena impresión a las personas a quienes atienden.

## 5. DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE AUXILIAR DE ENFERMERIA.

### 5.1. CARACTERISTICAS GENERALES.

Realiza tareas con el fin de colaborar con el personal de enfermería, médicos o dentistas, en la atención que se otorga a los derechohabientes en Hospitales, Clínicas-Hospital y Clínicas de Adscripción en los Servicios de Urgencias, Consulta Externa, Medicina Preventiva, Hospitalización o Central de Equipos y Esterilización.

### 5.2. TAREAS GENERALES (Obtenido del Análisis de Tareas).

- 5.2.1. Recibe, revisa, lava y prepara el material de trabajo que le ha sido encomendado.
- 5.2.2. Ayuda a la exploración del paciente pesándolo, midiéndolo y registrando temperatura, pulso y presión arterial.
- 5.2.3. Prepara física y mentalmente a los pacientes, dando instrucciones a éstos y/o familiares, sobre conductas a seguir.
- 5.2.4. Aplica inmunizaciones e inyecciones y realiza curaciones.
- 5.2.5. Asiste, asea, viste y desnuda a los pacientes.
- 5.2.6. Atiende al bienestar general del paciente.
- 5.2.7. Ordena el consultorio
- 5.2.8. Arregla las camas
- 5.2.9. Anota en formas de papelería específicas, los datos personales y clínicos del paciente.
- 5.2.10. Reporta sus actividades en las formas de papelería correspondientes a cada servicio.

#### EVENTUALMENTE:

- 5.2.11. Acude a otros servicios por equipo o material necesarios, o por resultados urgentes de exámenes practicados.
- 5.2.12. Prepara y amortaja cadáveres.

Periódicamente, presta sus servicios en la Central de Equipos y Esterilización, en donde de acuerdo con la forma de administración de cada Unidad:

- 5.2.13. Procesa el instrumental y material para su esterilización.
- 5.2.14. Lava y prepara, con la técnica específica, el instrumental.
- 5.2.15. Revisa y controla aparatos y materiales para comprobar su funcionabilidad.
- 5.2.16. Entrega y recibe, por medio de canje o vales, material, equipo e instrumental a los diferentes servicios.
- 5.2.17. Maneja formas de papelería para control.

### 5.3. APARATOS Y MATERIALES (Conoce y Maneja).

#### 5.3.1. Aparatos.

5.3.1.1. En los Servicios de Diagnóstico y tratamiento.

5.3.1.2. En Central de Equipos y Esterilización Específicos del Servicio.

#### 5.3.2. Materiales

5.3.2.1. En los Servicios  
Ropas

5.3.2.2. En Central de Equipos y Esterilización  
De curación  
Desechable  
De sutura  
De hule  
De vidrio

#### 5.3.3. Papelería

5.3.3.1. En los Servicios  
Formas de expediente clínico y especiales del Departamento de Enfermería.

5.3.3.2. En Central de Equipos y Esterilización.  
Vales y formas especiales del servicio.

#### 5.3.4. Instrumental y Equipo

5.3.4.1. En los Servicios  
De curación

5.3.4.2. En Central de Equipos y Esterilización.  
Instrumental Médico en general (conocimiento básico).

#### 5.4. REQUERIMIENTOS

- 5.4.1. Físicos
- a) Edad de 18 a 40 años
  - b) Sexo: Femenino
- 5.4.2. Formales o de Capacidad
- a) Escolaridad: Certificado de -  
Primaria.
  - b) Adiestramiento: Curso de auxi-  
liar de enfermería (6 meses)
  - c) Experiencia deseable: 6 meses
  - d) Inteligencia General: Normal.

#### 5.5. OBSERVACIONES PERTINENTES.

5.5.1. La persona que desempeña este trabajo está en rela--  
ción constante y directa con el paciente, pues prácticamente to-  
das sus tareas giran alrededor de éste. En consecuencia, es nece-  
sario subrayar la necesidad de que quienes cubran plaza de Auxi-  
liar de Enfermería tengan la aptitud de saber escuchar a los en-  
fermos, de ganarse su colaboración y su confianza sin recurrir -  
al sentimentalismo, para poderlos orientar debidamente.

5.5.2. Por otra parte, también se debe insistir en la seria  
responsabilidad que implica la rutina que consiste en la verifi-  
cación frecuente de la identidad del enfermo y del expediente --  
que le corresponde, señalando las graves consecuencias que una -  
equivocación puede acarrear.

5.5.3. Es necesario considerar la forma de interpretación -  
de las órdenes médicas, así como las de desarrollo de trabajo.

5.5.4. Finalmente, quienes desempeñan este puesto, deben te-  
ner conocimientos de estadística elemental (promedios, porcenta-  
je, gráficas simples, etc.) para llevar un control del material-  
y la información que manejan en el desempeño de sus actividades.

### 6. DESCRIPCION DE LA CATEGORIA DE AUXILIAR DE ALIMENTACION.

#### 6.1. CARACTERISTICAS GENERALES.

Realiza tareas que están en relación con la preparación, --  
elaboración y servicio de alimentos para empleados y pacientes -  
de unidades hospitalarias, siempre bajo la supervisión del técni

co y/o del oficial en servicios de alimentación.

6.2. TAREAS GENERALES (obtenido del Análisis de Tareas).

- 6.2.1. Toma parte en la preparación y elaboración de los --  
alimentos.
- 6.2.2. Translada y distribuye los alimentos a los pacientes  
y al personal de la unidad.
- 6.2.3. Arregla lo necesario para el servicio del comedor y-  
de hospitalización.
- 6.2.4. Recoge en la despensa las materias alimenticias que-  
necesita.
- 6.2.5. Lava lo utilizado en la preparación y elaboración de  
los alimentos.
- 6.2.6. Asea su área de trabajo.  
Si desarrolla su trabajo en el laboratorio de leches:
- 6.2.7. Prepara fórmulas lácteas y sueros, y llena los bibe-  
rones.
- 6.2.8. Lava, esteriliza y acomoda los biberones para su con  
servación.
- 6.2.9. Recoge de los cuneros los biberones sucios, para con  
centrarlos en el área de lavado.

6.3. APARATOS Y MATERIALES (Conoce y maneja).

- 6.3.1. Aparatos: Específicos del Area de Cocina.
- 6.3.2. Materiales: Material de Aseo y Víveres.
- 6.3.3. Utensilios: Específicos del Area de Servicios de Ali-  
mentación.
- 6.3.4. Papelería: Vales.

1 6.4. REQUERIMIENTOS

- 6.4.1. Físicos
  - a) Edad: 16 a 30 años
  - b) Sexo: Masculino o femenino
  - c) Condiciones físicas normales

- 6.4.2. Formales o de Capacidad.
- a) Escolaridad: Certificado de instrucción primaria.
  - b) Adiestramiento: curso de capacitación de Auxiliar de Servicios de Alimentación.
  - c) Examen práctico de capacitación - Inteligencia general: normal.

#### 6.5. OBSERVACIONES PERTINENTES.

6.5.1. Las personas que laboren como auxiliares de servicios de alimentación deberán comprender la responsabilidad que tienen en la ejecución de su trabajo, ya que la salud de los pacientes y del personal a quienes ellos atienden dependerá en gran parte de la higiene y cuidados que se observen tanto en la preparación y elaboración de los alimentos, como en el lavado de los utensilios, vajilla y cubiertos.

6.5.2. Es importante también que cuiden su estado de salud, y se sometan a una revisión médica periódica, ya que si están enfermos pueden, por el constante contacto que tienen con los alimentos, contaminarlos y transmitir sus gérmenes a pacientes y personal, e incluso a sus mismos compañeros de trabajo.

6.5.3. Deben poner especial atención en cuanto a su higiene y presentación personal, pues es de gran importancia el causar una buena impresión tanto a los empleados como a los pacientes que sirven.

"Puesto que la conducta es una matriz más o menos continua de acciones e interacciones, sólo a través de ciertas clases de procesos analíticos y de abstracción se la puede asir, registrar y entender" Schein 1973. (20)

En nuestro caso particular se utilizó un proceso de muestreo que permitió elaborar los análisis de puestos. Y a partir de los datos que nos indicaron éstos, junto con informes verbales del personal especializado y de observaciones propias aunado todo a los conocimientos que aportan los conocimientos en las áreas de la Psicología Clínica, del Aprendizaje y Laboral, fue que logra--

mos inferir, cuáles serían las habilidades y el tipo de organización conductual se requería poner en práctica para desarrollar - las actividades inherentes a cada puesto.

Esto tomando en cuenta naturalmente la política de la institución y los criterios que otorga para diferenciar a los buenos de los malos trabajadores dentro de dicha institución.

## CAPITULO 5

## EL USO DE INSTRUMENTOS PSICOLOGICOS EN LA SELECCION DE PERSONAL.

## QUE ES UN TEST PSICOLOGICO.

La palabra "TEST", tiene origen en el idioma inglés y significa prueba. (2) El uso de esta palabra dentro de la Psicología se ha popularizado mucho. Así tenemos que para toda prueba psicológica la llamamos test.

En el idioma inglés test, equivale a la raíz latina de la palabra testigo. Así entonces un Test viene a ser un testimonio de algo, en relación a la Psicología, significando un resultado. (14)

El objeto de aplicar un Test es el de medir. Un Test psicológico, constituye algo más complejo que una reunión de preguntas o la ejecución de determinadas órdenes, cuyas respuestas son susceptibles de interpretación bajo el sentido común. (22)

Un Test, es un patrón de medida aplicada de manera uniforme y sistemática para todos los sujetos a quienes se les pretenda medir. Por tanto resulta un criterio de medición en relación a un rasgo de la conducta humana. Y por tanto al constituir un parámetro de medida, necesita poseer ciertas características para que sea válida su medición. Estas características consisten en lo siguiente:

- La aplicación de un Test debe ser uniforme y sistemática a todas las personas que se trata de evaluar.
- La calificación obtenida se lleva a cabo en relación a una escala común en la que todos los sujetos evaluados se clasifican conforme a una serie sucesiva de rangos. (22)

Ha sido el amplio uso y extensión de los Tests lo que propició la Psicometría que se constituyera como una especialidad, - -

otorgando sistema y orden a los test. La Psicometría cuenta con métodos que actualmente nos permiten la aplicación de las matemáticas y de la estadística a los datos psicológicos que se obtienen en un Test. En el momento actual, ésta nos permite investigar todos los aspectos relacionados con la medición de aptitudes individuales, además de la posibilidad de ampliar y preveer el éxito en el trabajo, que tiene como repercusión el permitir mayor agrado y colaboración entre los miembros de una organización.

La Psicometría es la Psicología Aplicada.

El Psicómetra; es un especialista en Psicología Científica que trabaja en problemas de la medición, así pues la mayor parte del material con el que trabaja proviene de los Tests. Al igual que los Tests, son aplicados en varias áreas, también la Psicometría se aplica a estas áreas; como son la Educación, la Investigación Experimental, la Investigación Social, Clínica, etc.(22)

La tarea que realizan los psicómetras en las Industrias y Organizaciones Laborales es proporcionar una base científica a la selección y distribución del personal en dichos organismos. Para ello requieren hacer análisis psicométricos, estableciendo generalizaciones y comprobando su validez en relación a las características de los candidatos a un puesto y su comportamiento posterior en el trabajo. (11)

Esta labor es importante porque va a servir como antecedente definitivo para que el jefe encargado de la admisión de personal, en virtud de los resultados que la Técnica Psicométrica - aporte, decidirá si acepta o rechaza al candidato a un puesto de terminado.

## 5.2. ORIGEN DE LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS.

"La función básica de los tests, consiste en medir diferencias entre los individuos o entre las reacciones del mismo individuo en distintas operaciones". (ANNE ANASTASI).

Así entonces el interés en las diferencias individuales es lo que induce a desarrollar instrumentos para medir los diferentes grados de habilidades en el hombre. A medida que va surgiendo la necesidad de contar con métodos capaces de prestar ayuda -

con el objeto de determinar lo más exactamente posible la personalidad de cada individuo, surgen los siguientes adelantos en la elaboración de los Tests psicológicos. Podemos considerar que - un primer intento para satisfacer esta exigente necesidad (de la cual hablamos antes), resulta de las investigaciones del biólogo inglés Francis Galton, sobre las capacidades y aptitudes humanas, su interés a favor de los factores integrantes de la herencia humana, lo guían a entender la necesidad de medir las características de las personas emparentadas y no emparentadas y para su comprobación propone Galton, en 1883, algunas tareas intelectuales, que posteriormente fueron llamadas "Test".

Entre tanto en el año de 1890, en E.U., James Mac Kean Cattell, que había trabajado como asistente algún tiempo con Wundt en Londres, empieza a desarrollar métodos para investigar la capacidad intelectual por medio de escalas con lo que, por primera vez, se habló de la "medida de las aptitudes intelectuales", introduciendo el término Test en la Psicología.

Más tarde en 1904, en Francia, Alfred Binet, es nombrado -- junto con Teódulo Simon, para una comisión designada por el Ministro de Educación en París, con el objeto de estudiar los procedimientos de educación de los niños subnormales, ésto le permite elaborar un Test infantil que se denominó de Binet-Simon por ser ellos los autores y adquirió relevancia mundial haciéndolos famosos, porque fué considerado como el primer test de inteligencia general, dando importancia a la comprensión, juicio y razonamiento.

En un principio como vimos anteriormente, los Test, servían sólo para la determinación de la inteligencia; y es a raíz de -- las necesidades de la práctica, que surgieron, los Tests de habilidades y de Personalidad. Bombarderos, pilotos, espías y toda clase de personal especializado, durante la Segunda Guerra Mundial.

Como vemos los Tests que habían ido surgiendo eran todos para ser aplicados en forma individual, esto es solamente a un su-

jeto a la vez. Pero como ya dijimos antes, en la Primera Guerra Mundial, cuando E.E.U.U., decide participar en ella y surge la necesidad de seleccionar rápidamente a los reclutas, en forma colectiva, es entonces cuando surge en sus dos formas para alfabetas y analfabetas o que desconocieran el inglés, los "Army Alfa" y el "Army Beta", logrando así el propósito para el cual se crearon.

Aparecen así a uno y otro del Atlántico, tests de todas clases, que se han seguido desarrollando hasta la fecha. Así tenemos que aparte de las pruebas de aptitudes mentales o bien de inteligencia, la mayoría de los progresos se han realizado en el desarrollo de Tests de aptitudes como la mecánica, destreza manual, velocidad, precisión en las tareas administrativas, intereses, personalidad, motivación y otras, han formado ya parte del instrumental del psicómetro y se incluyen en las baterías de selección más eficaces.

### 5.3. LA CLASIFICACION DE LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS.

Actualmente, como se cuenta con una gran variedad de Tests, se ha hecho necesaria su clasificación para determinarlos según su tipo y variedad. Así tenemos que existen tres divisiones principales de ellos en base a diferentes criterios, tales como:

- a) En cuanto a la naturaleza en que están constituidos y la forma de interpretación.
- b) En relación a lo que pretenden medir y
- c) De acuerdo con su forma de aplicación.

A continuación vamos a ir describiendo cada uno de los tipos de clasificación en este orden:

- a) Se consideran en cuanto a la naturaleza en que están constituidos, en dos grandes ramas muy generales que son: (22)

## PRUEBAS OBJETIVAS:

Tienen una calificación rápida y - fácil de entender. Se encuentran - estipuladas sus calificaciones e - interpretación en forma clara. No permiten la intervención del criterio o estado de ánimo del examinador, ya que se encuentran estandarizadas todas las condiciones de - aplicación, calificación e interpretación. Lo que reduce su costo-de aplicación. Y para nuestro interés la principal característica -- consiste en la uniformidad de su - interpretación.

## PRUEBAS SUBJETIVAS:

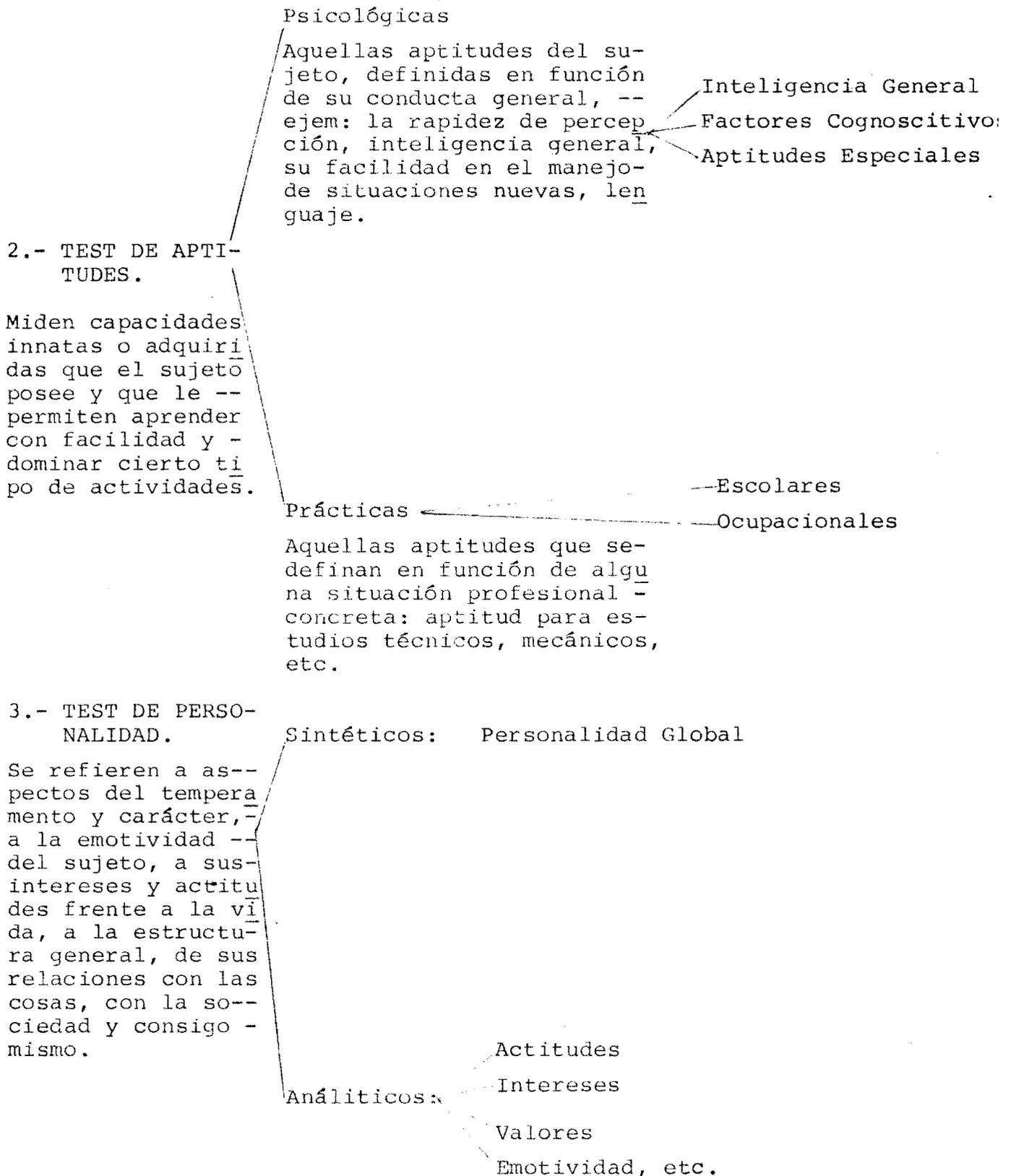
Su calificación requiere - una amplia interpretación- y sentido crítico del que-la administra. Por lo tanto es necesario para su manejo, personas con preparación sobre la dinámica de-la personalidad. El costo de la aplicación de estas-pruebas es por tanto más - alto y además no siempre - es uniforme su interpretación, habiendo pequeñas variaciones de intérprete a-intérprete de las pruebas.

Esto se debe a que no cuentan éstas con estandarizaciones sobre su calificación e interpretación, o - bien es muy complicada y - poco clara.

- b) En relación a lo que las pruebas pretenden medir - vamos a describir aquí la clasificación que hace - M. Yela (14). al respecto, porque consideramos que-sea clara y completa para nuestros fines que perseguimos.

1.- TEST DE RENDIMIENTO { Escolares  
 Ocupacionales

Estos incluyen conoci-mientos escolares o de competencia ocupacional.



c) De acuerdo con la forma en que las pruebas se aplican tenemos los siguientes criterios de clasificación:

En términos del tiempo que se concede para la realización de las mismas. Así tenemos que hay pruebas con tiempo límite y -- pruebas sin límite de tiempo. (22)

Las primeras de tiempo límite son aquéllas donde se permite al sujeto sometido a examen que trabaje en la solución de los problemas sólo durante un tiempo especificado, sea cual sea el número de reactivos o respuestas que resuelva, se le pide que trabaje lo más rápido posible. También pueden recibir el nombre de -- pruebas de rapidez, contando el número de problemas que pueda resolver en un tiempo determinado.

Las que no tienen límite de tiempo, son aquéllas donde el sujeto que resuelve la prueba cuenta con el tiempo que le sea necesario, trabajando sin apremio. A esta segunda clase la llaman -- Ghiselli y Brown, de facultad, porque se toman en cuenta el número de problemas resueltos en forma adecuada, debiendo resolverlos todos, independientemente de que estén bien o mal.

Los autores antes mencionados recomiendan tener en cuenta -- que las pruebas con límite de tiempo resultan más convenientes para grupos más o menos numerosos ya que las que no tienen tiempo -- límite, pueden los sujetos extenderse en pensar mucho sus respuestas y pueden no ser siempre funcionales si se pretende examinar a -- un grupo numeroso. Por otra parte en el caso de personas mayores de edad, se debe considerar que el tiempo para realizar un test, -- puede ser insuficiente y no reflejar la capacidad real del sujeto ya que la rapidez de pensamiento y/o de reflejos puede ser más -- lenta.

Otra forma de clasificación de las pruebas es en cuanto a la forma de Administración. Dividiéndose en pruebas de aplicación individual y de grupo.

Las pruebas individuales son aquéllas en que sólo a un individuo por vez se le puede aplicar, por lo general se requiere de la atención total del examinador sobre lo que desarrolla el sujeto -- al que se le va a aplicar. Resultan útiles cuando se esperan res

puestas orales por parte del examinador; o bien tenga que ejecutar alguna tarea específica y sea importante observar la forma - en que lo hace. Un ejemplo de ésto sería la prueba de clavijas de Purdue.

Aquellas que sólo requieren de respuestas escritas son susceptibles de aplicarse en forma colectiva, es decir a varias personas al mismo tiempo. Desde el punto de vista del tiempo resultan muy convenientes estos exámenes ya que permiten un ahorro considerable del mismo. La única limitación que con frecuencia presentan, es en relación al espacio necesario para que los sujetos estén cómodamente sentados y la acústica sea también la correcta, permitiéndoles escuchar las instrucciones a tiempo y la comodidad necesaria para que puedan escribir.

Una clasificación más es de acuerdo con los instrumentos -- que se utilicen; así tenemos que hay pruebas llamadas de Papel y Lápiz, o bien Instrumentales. (22)

Las primeras se reducen o son contestadas en la forma que su nombre lo indica ya sea escribiendo o bien dibujando.

Las segundas requieren de equipo especial, según sea la -- prueba y suelen aplicarse en forma individual permitiendo observar la forma en que el sujeto ejecuta la tarea.

También se les ha clasificado como Verbales e Instrumentales. (22) Las Verbales pueden ser pruebas cuyas respuestas puedan ser dadas en forma escrita u oral. Y las Instrumentales, el sujeto debe manejar objetos, hacer con ellos acomodos, montales y ordenamientos.

Las pruebas verbales tienen sobre las de ejecución la ventaja de que resultan más económicas en su aplicación.

#### 5.4. EL USO DE LOS INSTRUMENTOS PSICOMETRICOS EN LA SELECCION DE PERSONAL Y SU IMPORTANCIA.

Quando mencionamos las pruebas de selección de personal, -- nos referimos explícitamente a aquellas que constituyen patrones de medida dotados de cualidades especiales como son:

a) que sirvan para hacer el avalúo de las características - de personalidad que han dado prueba de que están relacionadas -- con los criterios de éxito en el empleo y

b) que tengan sistemas con los cuales poder interpretar las calificaciones de las pruebas a fin de poder hacer una discriminación precisa de los candidatos satisfactoriamente "aptos" y de los "no aptos" (17).

Por lo tanto podemos decir que el principal objetivo que se pretende con el uso de instrumentos psicométricos en la Selección de Personal, consiste en proporcionar un avalúo objetivo de las características de los candidatos.

Los usos que tienen las pruebas en la Selección de Personal, son variados y dependen principalmente de los objetivos que persigan. Pero son principalmente en dos áreas donde se destaca -- más su utilidad:

1.- Como instrumentos de predicción su propósito es evaluar como será el desempeño posterior del empleado en su trabajo .

2.- Como un medio para evaluar los niveles actuales de desempeño en el trabajo así como las capacidades, conocimientos y características de la personalidad que se encuentran en íntima - relación con el éxito del mismo. (11)

Si queremos elaborar un programa de selección de personal-- que incluya la aplicación de pruebas, debemos contar primero con un estudio preliminar (del que ya hemos hablado antes, al cual llamamos análisis de puestos), destinado a describir las características de la conducta de los sujetos que se puedan medir y que se sepa que están relacionados con el éxito o por lo menos el -- buen desarrollo dentro del empleo; y en segundo lugar la elaboración de una batería de pruebas destinadas a la medición de dichas características; finalmente comprobar hasta que punto están relacionados los criterios que medimos con la eficiencia de los empleados. (11)

Podemos decir que los tests han hecho importantes contribuciones a la selección, colocación y adaptación de los trabajado-

res en las organizaciones laborales, basándonos además en el interés constante, en elaborar otras formas más, que sirvan para - distintos usos ideados con el deseo de dar solución a nuevos problemas planteados; abriéndose cada vez, más campos de aplicación en el área laboral.

De todos los métodos que se han usado o bien se usan, son - las pruebas para valorar capacidades y rasgos de la conducta humana dentro del trabajo los que sin duda son más útiles. Poseen muchas ventajas respecto a los demás recursos: (22, 11, 9).

- Son los más dóciles a la investigación objetiva y por lo mismo al análisis y a la validación.
- Permiten la mayor suma de conocimientos respecto a ellos mismos.
- Administrativamente representan ser superiores a las entrevistas, ya que su aplicación exige menor número de -- personal.
- Al contrario de los resultados en otros métodos, las pruebas no son el reflejo directo de las aptitudes persona--les de quienes las aplican, sino el resultado objetivo - de las capacidades de un individuo en un determinado momento.
- Además de ser objetivas las pruebas son imparciales, en cuanto a las simpatías de los candidatos.
- Dejan fuera de participación a los prejuicios del que administra la prueba, a diferencia de la entrevista donde interfieren en mayor grado los prejuicios del entrevistador.
- Al proporcionar datos cuantitativos permiten elaborar -- más fácilmente los procesos para diferenciación de individuos. Esto permite graduar a los candidatos dentro de ciertos límites donde van a ser aceptados o bien rechazados.

Esto, claro está, los ha colocado en un lugar preponderante

en relación a los demás métodos más no por ello son perfectos, - en sí sus resultados dependerán mucho del buen conocimiento y -- uso que se haga de ellos.

Así vemos que para dar validez a una prueba antes de usar-- la, se debe comparar con medidas específicas de la tarea, ya que una prueba puede ser eficaz midiendo determinadas tareas y no re-- sultar aptas para la medición de otras. Por tanto antes de usar las debemos saber la tarea contra la cual fue validada. (11, 9).

Es importante también tomar en cuenta que una prueba no va a medir en su totalidad el elemento variable que deseamos vali-- dar, sino que será sólo una muestra del mismo. Al ser muestra, - sólo es una parte del total, lógicamente tendrá errores, por lo- que es importante comprender sus causas y explicarlas.

Vamos a nombrar aquí de acuerdo con Brown (9), como funciona el sistema de muestras en el uso de pruebas:

#### Las pruebas como estímulos de las muestras.

Primeramente las pruebas son una situación organizada y dirigida artificialmente con el propósito de provocar cierto tipo- de respuestas en aquellas personas que se someten a ellas.

Cuentan con formas de registro para la calidad y cantidad - de respuestas, que posteriormente pasan a ser valoradas. Representan una muestra de muchas situaciones estimulantes que las -- convierten en la causa que incita a determinada reacción. "No - determina o provoca la respuesta, sino que actúa meramente para- suscitarla". (Ghiseli y Brown, 1959).

No obstante sabemos que las pruebas limitan el alcance de - las disposiciones y experiencias del individuo, constituyen los- factores fundamentales que determinan las respuestas, las cuales para ser dadas deben buscarse en las disposiciones innatas y en- las experiencias previas del individuo.

Al constituir un estímulo, debe esperarse que no suscite ne- cesariamente el mismo efecto en cada persona. Por lo tanto debe- mos estar seguros en el uso de las pruebas en que la capacidad -

que pretendamos medir, depende de que el factor estimulante sea el mismo y con igual significado para cada persona. (9)

Las pruebas como muestras de una aptitud. (9)

Debemos tomar en cuenta que las respuestas que se obtienen en una prueba son simplemente una muestra de las muchas formas - en que puede manifestarse una aptitud. Son en sí, sólo una combinación individual de experiencias previas y disposiciones innatas que representan en calidad y cantidad, el tipo de conducta que - más tarde va a representarse en el desarrollo de sus labores.

Las pruebas como muestras de la aptitud de un individuo. (9)

Ya que la prueba sólo es un patrón de medida en una determinada situación, deben considerarse sus resultados sólo como una muestra de su aptitud. Se ha experimentado que si sometemos al mismo individuo en dos ocasiones a la misma prueba, podemos obtener resultados iguales o distintos y muy discrepantes. Esto nos indica que para obtener calificaciones siempre exactas, es preciso que nos cercioremos de que las respuestas sean características del individuo, ésto se puede lograr incluyendo en cada prueba buen número de preguntas que susciten manifestaciones del mismo tipo de aptitud o bien auxiliándonos de varias pruebas.

Dado que un individuo sometido a prueba, está bajo tensiones emocionales diversas, debemos tomar en cuenta que sus resultados sólo son una muestra de sus aptitudes y que las generalizaciones que hagamos de ellas deberán ser dentro de sus limitaciones. (11)

Así que los propósitos principales de la medición en las Organizaciones de Trabajo, se refieren a lo siguiente:

- a) Hacer la descripción de lo que el trabajador puede hacer durante una situación de prueba, valorando especialmente las respuestas que tienen íntima relación con el desempeño de la tarea y

- b) Calcular mediante estas respuestas, la capacidad de crecimiento y desarrollo que posea el individuo para valorar su potencialidad de realización futura.

Por último queremos decir para finalizar este capítulo que se ha dedicado a las pruebas psicológicas, algo sobre las características que éstas deben cumplir para ser susceptibles de uso en las Organizaciones de Trabajo.

Las pruebas psicológicas como hemos venido nombrando se han popularizado mucho, ésto ha tenido como beneficio su rápida introducción en las Industrias y su rápida aprobación y uso; pero también por otro lado, han tenido el inconveniente de su desvirtualización por el mal entendimiento que se tiene de ellas. Cuando se cree erróneamente que todo es susceptible de medirse a través de ellas y se generalizan pseudo tests tales como los que vemos anunciados con títulos como "Tiene usted aptitudes para el matrimonio", "posee usted personalidad", "es usted una chica sensacional", a los cuales con fines publicitarios se les da criterios y valores que no tienen; ésto comúnmente lo encontramos en revistas de modas, femeninas o masculinas y de otras clases. Las preguntas que éstos tests contienen y las interpretaciones que sugieren resultan interesantes; sin embargo, como bases para hacer una evaluación personal, no poseen valor alguno. (22)

Esto ha traído consecuencias, como son el parcial desprestigio de las pruebas y la errónea creencia de que ésto es una variedad de pruebas. Y no es así, éstas pueden ser consideradas pseudopruebas ya que no contienen las características mínimas -- que debe cumplir un test para llamarse Test Psicológico. (22)

Nosotros trataremos aquí de exponer cuales son las características que debe poseer una prueba para resultar útil su evaluación en las industrias, hospitales, comercios y toda clase de organizaciones laborales, en las que podamos confiar que nos dará buen servicio.



Debemos discriminar entre éstas y aquellas que sólo constituyen un entretenimiento donde no podemos esperar resultados de validez alguna.

Los distintos autores revisados coinciden en que las pruebas para uso industrial o de trabajo deben ser:

- en primer lugar objetivas, su aplicación debe ser uniforme y sistemática ya que es un patrón de medida para todos los sujetos a los que se pretenda evaluar;
- resultando útiles sólo cuando se correlacionan con las características relacionadas con el éxito en el empleo;
- deben permitir poder llevar a cabo una clasificación significativa del rendimiento de las pruebas de acuerdo con algún patrón de medición o bien de escala, que estén debidamente respaldadas por estudios estadísticos;
- deben suministrar también una predicción relacionada con el desempleo en el trabajo. (22)

## CAPITULO 6

## EL USO DEL PROFESIOGRAMA

Un profesiograma o ficha profesiográfica constituye la parte final de un estudio, en este caso del análisis de puestos y que tiene por objeto indicar, qué conductas se requieren en la realización de un determinado puesto a través de la representación gráfica.

De modo que las aptitudes que figuren en un profesiograma requieren de precisión a través de la cual se llega a definir objetivamente el carácter psicológico de un oficio. (Tomás y Samper, 1924).

El uso que podemos darle está relacionado con las pruebas que midieran esas aptitudes principales, con el objeto de seleccionar a los candidatos de esos puestos a través de medios objetivos (tests) para poder considerar a los posibles futuros trabajadores como eficientes.

Las pruebas de Aptitud son aquellas que se utilizan en las empresas para calcular el posible rendimiento que va a dar un individuo en un trabajo determinado, a través de medir las características de conducta fundamentales, a los talentos que se encuentran relacionados con la capacidad para desarrollar determinada actividad. (Tiffin)

También debemos tener en cuenta los grados de dificultad -- que los diferentes empleos tienen antes de aplicar pruebas de aptitud; esto sirve para fijar criterios que nos ayuden para considerar a los aspirantes como aptos o no aptos en base a los resultados obtenidos. Así tenemos que si se consideran los oficios -- desde el punto de vista psicológico de las aptitudes podemos establecer cierto orden de escalonamiento. Piarkowki los divide en

cuatro grupos:

1. Oficios no calificados.- Que no necesitan la evaluación de ninguna aptitud especial.

2. Oficios que requieren ciertas funciones psicofísicas.- - Formas de atención y reacción, resistencia a la fatiga, pero que no piden un nivel elevado de inteligencia.

3. Profesiones que exigen un determinado nivel de Inteligencia y combinación de aptitudes psíquicas cuyo desarrollo se efectúa dentro de unos límites fijos y de manera mecánica.

4. Profesiones que, por el contrario, suponen un desarrollo de iniciativas: organizar, jerarquizar, investigar, construir, - crear con originalidad.

Tomando en cuenta que las pruebas dan índices de correlación más alto con la capacidad de aprendizaje de los sujetos para ciertas habilidades, más que para el desempeño posterior del empleado en su trabajo, es necesario tomar en cuenta la determinación de las capacidades de una persona para determinado trabajo en tres aspectos principales:

A.- Aptitudes Físicas.- Aquí tomamos en cuenta las dotes corporales que son necesarias para el buen desempeño del empleo.

Las aptitudes Psicomotoras.- Valoran la capacidad muscular o las combinaciones de capacidades sensoriales y musculares como son una serie de habilidades entre las cuales están: destreza, - coordinación de movimientos, etc.

Existen diferentes facultades psicomotoras, así lo han manifestado los resultados de los estudios de Dudek y Seashore, - - Friedman e Ivens, Harrel y Seashore, Buxton y Mac Callons.

Friedman e Ivens identificaron tres factores diferentes:

1.- Rapidez Psicomotriz.- Entendiendo que es la capacidad para realizar rápida y exactamente una serie de movimientos en - que se necesita la coordinación de la mano y la visión.

2.- Coordinación Psicomotriz.- Que es la capacidad para - - coordinar los movimientos de los músculos grandes del cuerpo.

3.- Destreza.- Que es la habilidad para manipular objetos - con los dedos rápidamente.

Las Sensaciones.- Son aquellas que se reciben a través de los órganos de los sentidos. Siendo éstas llamadas de acuerdo - con el órgano que las recibe.

Facultades Perceptivas.- La percepción se refiere a la capacidad de identificar, reconocer, discriminar o dar un significado a los estímulos.

Al igual que las facultades anteriores también se han hecho distinciones tales como:

- a) Percepción de tamaños
- b) Percepción de formas
- c) Discriminación fondo figura
- d) Relaciones espaciales
- e) Secuencias

#### B.- Aptitudes Psicológicas.

Rutman (1931) dice que "las cualidades psicológicas de los individuos pueden referirse principalmente a las dotes psíquicas generales o a los conocimientos científicos y prácticos", las -- primeras se refieren a la inteligencia.

Béla Székely nos da como definición más aceptable de la inteligencia la de Stern:

"La inteligencia es la capacidad general del individuo para ajustar conscientemente su pensamiento a nuevas exigencias. Es - una capacidad de adaptación mental a nuevos deberes y condicio-- nes de vida."

Todos los autores concuerdan con que se debe medir la inteligencia para cualquier estudio psicológico, según los distintos fines que se persigan, porque es importante tener la comprensión

de las facultades intelectuales que ya en conocimientos adquiridos en el aprendizaje preparatorio a un oficio, profesión o cultura.

El campo de las pruebas de inteligencia ha sido el más explorado aunque no siempre coincidan los resultados de los estudios, todos están de acuerdo en que la inteligencia se constituye de varios factores, habiendo dos principales los de: a) inteligencia general que se refiere a aquella que es innata del individuo y que está al margen de los efectos de la educación y la cultura; y b) la que se va desarrollando por medio del aprendizaje y la habilidad que se desarrolla en determinadas áreas a través de los conocimientos y destrezas adquiridos por medio de la educación y la cultura.

En el caso particular de la selección de personal es importante tomar siempre en cuenta la inteligencia de los sujetos porque constituye ésta un medio de adaptación o desadaptación del individuo dentro del desarrollo de su trabajo. Así lo indican los estudios realizados que a continuación vamos a enunciar:

"Pond y Bills han dado cuenta de un estudio que demuestra la importancia de las pruebas de la inteligencia para la selección de individuos destinados a ciertas clases de trabajos de oficina. Su investigación prueba que en los empleos más fáciles el cambio de personal se da entre los empleados que alcanzan más altas puntuaciones en la prueba, en tanto que en los empleos más difíciles el mayor índice de cambios en el personal se acusa entre los empleados que obtienen bajas puntuaciones en las pruebas de aptitud."

De acuerdo están también los estudios realizados por T.M. Abel "A Study of a Group of Subnormal Girls Successfully Adjusted in Industry and the Community" American Journal of Mental Deficiency 1940, 45, 66-72; y los de M.A. Bills "Relation of Mental Alertness Test Scores to Positions and Permanency in Company" Journal of Applied Psychology, 1923, 7, 154-155; y los de M.

Podn y M.A. Bills "Intelligence and Clerical Jobs, Two Studies of Relation of Test Score to Job Inid Personnel Journal 1933, 12, - 41-43.

Todos ellos concuerdan entre sí al afirmar que los individuos que obtienen puntuaciones altas en las pruebas de inteligencia no deben ser colocados generalmente en oficios fáciles y de rutina, a diferencia de las personas que obtienen muy bajas puntuaciones en dichas pruebas son con frecuencia capaces de desempeñar con más perfección trabajos sencillos y de repetición que los individuos cuya capacidad intelectual es media o superior a la media. (24)

Por otra parte M. Guión nos dice que: "El aprendizaje de cualquier tarea requiere un nivel mínimo de aptitud cognoscitiva".

Cuando una persona no cuenta con la suficiente aptitud para aprender la tarea, cualquier intento le es frustrante y vuelve a surgir la tendencia a huir de tal situación y si ello está relacionado con el trabajo tenderá a aumentar el ausentismo.

Con relación a los autores anteriores (Tiffin, Pond y Bills T. M. Abel) M. Guión concuerda con ellos respecto a que las tareas de nivel sencillo y con relación inversa a las aptitudes intelectuales altas de los sujetos, son causa de aburrimiento, - - frustración y se llega a los mismos resultados de evasión al empleo.

En cuanto a los tests, debemos tomar en cuenta que si bien un test puede parecer lo más apropiado en un programa de adiestramiento puede no serlo para la selección de personal.

C.- Aptitudes de Personalidad. - Se toman en cuenta aquí todos los factores relacionados con la conducta y forma de relacionarse con los demás.

Tiffin (1974) nos dice en relación a la valoración de la personalidad en las industrias y organizaciones de trabajo, que-

en los últimos años, tanto gerentes como psicólogos asesores han venido buscando cada vez con más ahínco métodos que permitan determinar, ciertos registros del comportamiento, ya que es necesario que el solicitante no tan solo tenga capacidad para desarrollar un oficio sino que además cuente con las características de personalidad que le faciliten su adaptación, de no ser así estas características le hacen difícil adaptarse a la empresa, y será de todas maneras un mal empleado que tendrá problemas y le creará a la organización otros tantos.

Hunt y Brewer en sus investigaciones sobre millares de empleados en distintas industrias, muestran que los contextos de personalidad son los que originan gran número de despidos, negación de ascensos y los conflictos son mayores que aquellos que se originan por fallas en la producción o bien dentro de las labores del trabajo.

La importancia que tiene el trabajo en nuestra cultura ha hecho que para la contratación de nuevos empleados se concentre cada vez más la atención de las compañías en los posibles desajustes e inadaptaciones de los aspirantes.

Por otra parte se ha observado en numerosos lugares y ocasiones que son las personas que se encuentran a gusto en su empleo quienes otorgan mayores beneficios a la organización, para la cual trabajan. Esto ha ocasionado que en la actualidad se valoren además de los posibles desajustes que antes mencionamos, los intereses y preferencias de los sujetos en relación al trabajo a que aspiran.

Para lograr este objetivo han sido elaboradas las pruebas de intereses que tienen por objeto valorar las aficiones por distintas actividades como son los empleos, pasatiempos y diversiones de los sujetos y su afinidad con el puesto a que aspiran.

Por ello dentro de las baterías de selección de personal que vamos a continuación a proponer, se incluyen pruebas de personalidad con el objeto de: primero, descartar a personas con pa

tología severa y problemas de relación con los demás y segundo, - averiguar si pueden adaptarse sus intereses y características, a las que el puesto requiere.

#### 6.1. TESTS PARA LA EVALUACION DE LOS ASPECTOS MENCIONADOS EN LA FICHA PROFESIOGRAFICA

##### APTITUDES PERCEPTIVO-MOTORAS

Para la valoración de las aptitudes perceptivo motoras visuales, teniendo que: "La capacidad perceptiva visual, espacial y la sutileza para apreciar distancias, superficies y volúmenes, constituyen la base fundamental de las representaciones de imágenes y se relacionan con el proceso acorde de los distintos sentidos, coordinados también por combinaciones de la inteligencia - con conceptos adquiridos por la experiencia y la facultad de reproducción". (Béla Székely, 1960).

El deseo de medir lo anteriormente dicho dio origen a los tests perceptivos. Generalmente estos tests perceptivos visuales constan de elementos idóneos para medir o valorar la apreciación de velocidades, identificación, golpe de vista y otras percepciones más complejas donde interviene la capacidad imaginativa.

- Rapidez Visual.- Percepción de distancias y percepción de velocidades, son susceptibles de valorarse a través de los "taquistoscopios". Este tipo de exámenes consisten en presentar imágenes, letras, números o signos en el taquistoscopio durante brevísimo tiempo de exposición regulable y simultáneamente, el sujeto examinado debe intentar el reconocimiento, identificación o interpretación del estímulo expuesto.

- Amplitud Visual.- Para valorarla se pueden usar variadores de luz, que tienen por objeto medir la apreciación del espacio. Esto se logra a través de hacer la apreciación, de aristas en condiciones mínimas de luminosidad perceptiva, que a través de la manipulación de dos tornillos micrométricos, determinarán la abertura amplia y uniforme por donde se filtra la luz permiti-

tiendo un haz luminosos.

- Discriminación de Detalles.- Esta aptitud visual consiste en la capacidad de determinar, entre dos objetos o diseños, la distancia, tamaños o direcciones de los mismos. Como estímulos han de servir los espacios comprendidos entre objetos o puntos tomados como referencia.

Con el objeto de determinar esa agudeza de discriminación, existen varios tests, entre ellos el "Discriminador de Michote", (Béla Székely, 1960). Este aparato consiste en dos hilos de nylon que tienen colocadas dos varillas metálicas horizontales condensas guías en la extremidad superior; estos hilos se hacen accionar mediante manijas que permiten su desplazamiento hacia adelante o hacia atrás, de forma que las varillas horizontales puedan encontrarse en un mismo plano o a una misma distancia.

Otra prueba más que puede servir para la discriminación de detalles y que tiene unaa ventaja sobre la anterior es el Sub-test de Percepción de la batería de pruebas de Factored Aptitude Serie de E. King, la que consta de un cuadernillo de material impreso, que consiste en marcar las diferencias que se observan en una serie de dibujos. Su mayor ventaja es que se puede aplicar en forma colectiva, ahorrando tiempo y costo en su aplicación y calificación.

- Percepciones Táctiles.- Se pueden explorar a través de tests táctiles tales como los estesiómetros de hilo nylon, vidrio y cerda.

El estesiómetro consiste en un tubo en cuyo interior se des<sup>plaza</sup> plaza otro, graduado y de menor volumen, que contiene en su extremo interior un hilo o cabello mediante el cual excitará la superficie cutánea, determinándose por medio mecánico preciso, las presiones ejercidas y por consiguiente el umbral mínimo. Este test fue ideado por Von Frey.

También el test de cilindro se puede usar para medir otra

modalidad del tacto, en la apreciación de superficies, formas, - consistencias y relieves. Consta de pequeñas varillas de metal, - de diferentes volúmenes, diámetros o pesos; el sujeto con los - ojos cerrados, debe ordenarlas según su peso, tamaño y superfi-- cie.

- Para medir la Agilidad Manual, la Destreza Manual, Coordi- nación, Visomanual, Tactomanual y Bimanual.- Proponemos el test- del Tablero de Purdue, que consiste en una prueba de ejecución - que sirve para evaluar por separado varios aspectos: de origen - visomotriz, habilidad digital, destreza manual, dando medidas se - paradas de cada mano y de ambas, además de otorgar datos sobre - la rapidez de movimientos en las manos. Es distribuída por Scien - ce Research Associates).

#### APTITUDES PSICOFISICAS GENERALES

Para su valoración podemos sugerir los exámenes médicos que constituyen las técnicas de investigación física más adecuadas;- consideramos que a través de los exámenes médicos se pueden va - lorar los problemas para la resistencia en distintas posiciones del cuerpo, como se enumeran en la ficha profesiográfica, posi - ciones de pie, sentados o caminando. Se toman en cuenta las li - mitaciones de enfermedades o mal formaciones de los sujetos que - les puedan impedir desarrollarse en su trabajo.

Por otra parte también a través de las historias clínicas - de salud y análisis médicos se pueden valorar las condiciones de esfuerzo físico que se requieren y las oportunidades que los su - jetos tienen de adaptarse a las situaciones cambiantes del ritmo de trabajo.

#### INTELIGENCIA

Para medir los factores de la inteligencia vamos a sugerir - los siguientes tests:

- Atención y Concentración.- Proponemos la aplicación de la

prueba de Toulouse de H. Pierón, que consiste en el tachado de cuadros en determinada posición. (La referencia de ésta prueba se encuentra en la página 707 de Béla Székely, 1960).

Su aplicación lleva diez minutos aproximadamente.

- Atención Distribuida.- Sugerimos la aplicación del Subtest de Retención de Dígitos de la Escala de Inteligencia de Wechsler, porque mide la atención pasiva, involuntaria y de forma inmediata.

- Inteligencia General.- Para su evaluación proponemos la aplicación del Test de Matrices Progresivas de J.C. Ravén, que contiene una alta saturación de factor "g" de inteligencia. Además de que está clasificada dentro de las pruebas objetivas, de papel y lápiz y de aplicación rápida.

- Originalidad Inventiva.- Proponemos la aplicación del subtest de Formas Geométricas del Test de Inteligencia de Meili. (se encuentra descrito posteriormente en el puesto de Auxiliar de Enfermera).

- Madurez de Juicio.- Proponemos la aplicación del subtest No. 2 de Criterio y Comprensión de las pruebas de Flanagan de Aptitud para la Clasificación F.A.C.T.

- Memoria.- Se sugiere la aplicación del subtest No. 2 de Memoria de las pruebas de Flanagan de Aptitud para la Clasificación. F.A.C.T.

- Aptitud Verbal, Numérica y Espacial.- Sugerimos se apliquen los subtests de Razonamiento Verbal, Aptitud Numérica y Relaciones Espaciales de la prueba de Tests Diferenciales de Aptitud D.A.T. de Benneth y Seahore.

Cada subtests requiere de treinta minutos para su aplicación.

## LOS RASGOS GENERALES DE LA PERSONALIDAD

Se pueden evaluar a través del Cuestionario Psicológico de California que dentro de sus escalas tiene la evaluación de los siguientes aspectos:

Sociabilidad, medidas de dominación, madurez y responsabilidad, flexibilidad, realización por la independencia, que los evalúa, cubriendo así los puntos mencionados en la ficha profesiográfica.

- Sentido Pedagógico.- Para su evaluación es recomendable aplicar el Test de Aptitudes Persuasivas de V. García Hoz, que es de aplicación colectiva y sirve para detectar aptitudes persuasivas para trabajos que requieren contacto con el público.

- Y por último para la valoración de las Actitudes Sociales, Intereses y Preferencias podemos utilizar el Record de Preferencias de G.F. Kuder (distribuida por la Science Research Associates), que nos da información sobre cada uno de los puntos mencionados en su forma C. de aplicación.

## 6.2. CONCEPTOS MANEJADOS EN LA FICHA PROFESIOGRAFICA

### ANEXO 1

Para el presente trabajo vamos a entender los conceptos - aquí utilizados de la siguiente manera:

Aptitudes Perceptivo Motoras.- Serie de conductas, consideradas como significantes de la capacidad de un individuo para adquirir mediante un entrenamiento, o sin él, eficiencia en el rendimiento perceptivo motriz.

Aptitudes Visuales.- Condición para captar estímulos a través del ojo.

Amplitud Visual.- Número de objetos separados percibidos simultáneamente. Distribución del campo de la atención visual.

Discriminación de detalles.- Percepción de diferencia entre dos o más objetos respecto a ciertas características.

Percepción de Distancias.- Apreciación directa de intervalos que separan puntos del espacio apartados desde el observador a un objeto u objetos determinados.

Percepción de Velocidades.- Apreciación de la proporción de movimiento en una dirección determinada.

Sensibilidad Táctil.- Capacidad para recibir estimulaciones a través del tacto.

Agilidad Manual Motora (rapidez).- Prontitud para realizar movimientos con las manos.

Destreza Manual (precisión).- Habilidad manual realizada con facilidad y tino.

Rapidez de Movimientos Motores.- Prontitud para realizar movimientos haciendo uso de la totalidad o casi totalidad del cuerpo.

Aptitudes Psicofísicas Generales.- Condiciones sobre la efectividad para establecer la relación entre la experiencia sensorial y los fenómenos nerviosos de los cuales depende.

Esfuerzo Físico.- Actividad voluntaria que implica hacer una acción enérgica del organismo, referente al mundo fisicoquímico.

Se hicieron las siguientes divisiones en relación al esfuerzo físico con el fin de determinar la forma en que se realiza:

Momentaneo.- Durante períodos de tiempo corto alternándose con períodos de descanso, en el tiempo de jornada.

Continuado.- Acción enérgica del organismo que se lleva a cabo en forma interrumpida durante la jornada de trabajo.

Rápido.- Con movimientos que exigen velocidad.

Lento.- Con movimientos que pueden hacerse en forma pausada porque no exigen velocidad.

Posiciones.- Nos referimos a las posturas corporales que

exige la mayor parte de la jornada de trabajo. También se dividieron en tres principales y se dio una opción más para incluir cualquier otra, así tenemos: Sentado, de Pie, Caminando y otro.

Resistencia.- La fuerza de tipo físico y voluntario que permite soportar el cansancio del trabajo. Y se tomaron en cuenta dos aspectos:

Fatiga.- Cansancio causado por el trabajo.

Monotonía.- Consiste en la uniformidad enfadoza y sin variedad que caracteriza algunos trabajos.

Adaptación a la situación.- Capacidad del individuo para acomodarse a responder mejor o peor a situaciones del ambiente general del trabajo, siendo éste:

Cambiante.- Cuando existen fluctuaciones frecuentes de cualquier tipo.

Invariable.- No hay cambios importantes y es casi siempre lo mismo.

Rítmico.- Permite cambios y éstos se llevan a cabo en series de intervalos constantes de tiempo determinado.

Inteligencia General.- Aptitud para enfrentarse a situaciones nuevas con rapidez y éxito.

Atención concentrada.- Acomodación del aparato sensorial que facilita la excitación óptima, por medio de uno o varios estímulos específicos y que inhibe a los demás, siendo de tipo activo y voluntario.

Atención Distribuída.- Aquella que permite la acomodación del aparato sensorial y que facilita la percepción de todos los estímulos a la vez, siendo de tipo pasivo, reflexivo y automático.

Originalidad Inventiva.- Cualidad del Individuo que consiste en producir sus obras en forma espontánea y con novedad.

Madurez de Juicio.- (sensatez).- Estado de desarrollo general completo de la vida mental y conducta del individuo, teniendo virtud para preveer y evitar faltas y peligros, con buen juicio y cordura.

Memoria.- Facultad de conservar las ideas anteriormente adquiridas durante el tiempo pertinente.

Aptitud Verbal.- Serie de características que forman la capacidad del individuo para que a través de un entrenamiento adquirir un buen desenvolvimiento del habla.

Aptitud Numérica.- Consiste en lo mismo que la anterior pero con la diferencia de que el desenvolvimiento se hace necesario en el manejo de números.

Aptitud Espacial.- Igual que las anteriores, solo que implica el manejo de aspectos relacionados con espacios físicos.

Personalidad.- Organización integrada por todas las características cognoscitivas, afectivas, volitivas y físicas de un individuo caracterizada por un patrón general de conducta.

Rapidez en la Decisión.- Velocidad que se tiene para formar un juicio sobre algo.

Flexibilidad.- Cuando el individuo fácilmente se acomoda al cambio de situaciones.

Serenidad en Situaciones Difíciles.- Implica tener tranquilidad y control emocional durante situaciones críticas que lo requieren.

Tipo de Responsabilidad.- Grado en que es capaz de responder un individuo de sus actos, en situaciones donde es necesario.

Autoridad Personal.- Medida en que el individuo impone sus decisiones a los demás.

Sentido Pedagógico.- Noción de la mejor forma en que se puede impartir determinada información.

Actitud Social.- Tendencia a reaccionar en forma determinada a estímulos sociales. Se dividieron éstos en tres formas:

Gusto por la Compañía de los demás.- Consiste en el agrado de realizar sus labores conjuntamente o bien en atención a los demás.

Gusto por trabajar Aislado.- No tener relación con la gente durante las horas de trabajo, o bien la mayor parte de ellas.

Tacto y habilidad social.- Se refiere a la forma amable y cortés de atender y servir a los demás durante el tiempo de jornada.

Intereses.- Actitud acompañada por sentimientos que enfocan una atención especial sobre ciertos datos cognoscitivos.

Se tomaron en cuenta tres aspectos:

Interés por trabajar con personas

Interés por trabajar con máquinas y cosas

Interés por trabajar con ideas abstractas.- (entendemos por ideas abstractas aquellas que no podemos percibir directamente - por medio de nuestros sentidos).

Preferencias.- La elección que una persona hace sobre otras personas, cosas, situaciones o actitudes.

Nuevamente fueron tomadas en cuenta solo tres que consistieron:

Preferencia por tener mando y decisión propia

Preferencia por buscar la seguridad y rutina

Preferencia por la aventura, excitación y el cambio.

## C A P I T U L O 7

PROPOSICION DE LAS BATERIAS PARA LA SELECCION DE CADA PUESTO

Tomando en cuenta que debemos hacer una valoración de la inteligencia general de los candidatos de acuerdo a lo que mencionamos anteriormente, proponemos en primer lugar una o varias pruebas que según cada escolaridad en los distintos puestos pueden ser aplicadas. Nombraremos en todos los puestos la escolaridad, por constituir ésta un índice sobre la comprensión que puede haber hacia las pruebas, por parte de los aspirantes.

A continuación vamos a hacer una breve comparación de las actividades que los empleados realizan en sus jornadas, con las aptitudes necesarias para hacerlas y así dar paso a la proposición de las pruebas que medirán dichas habilidades.

Por último vamos a proponer las pruebas que consideramos mejores para la valoración de la personalidad e intereses de los sujetos aspirantes a cada uno de los puestos.

## BATERIAS PARA LA SELECCION DE ASISTENTES DE CONSULTORIO

La escolaridad necesaria según el contrato colectivo de trabajo que rige en el I.M.S.S. es de: Secundaria

## PRUEBAS DE INTELIGENCIA:

1.- Test de Aptitud Mental de Otis (Otis Self Administering Test of Mental Ability 1818).\*

AUTOR: Arthur S. Otis.

Aplicación: La duración aproximada de su aplicación es de 30 minutos, aunque se puede reducir a 20 en algunos casos, es susceptible de ser aplicado en forma colectiva, se recomienda la forma que hay para la escolaridad de secundaria, (también hay una forma para sujetos con primaria na da más).

Calificación.- Cae dentro de la clasificación de pruebas de tipo objetivo, contiene gráficas que facilitan la obtención de la puntuación equivalente al I.Q. del sujeto.

Material.- Consta de cuadernillos impresos a los cuales sólo es necesario escribir con lápiz las respuestas. Por lo tanto resulta económico desde el punto de vista del personal necesario para su aplicación, calificación y el material necesario.

Es una prueba que por las ventajas y su adaptabilidad a la selección de personal la recomiendan varios autores. (Tiffin, - Guión, Siegel, Anastasi y Székely).

Se sugiere también otro test más para dar oportunidad a escoger entre varios, de acuerdo con los estudios que deben hacerse sobre su validez.

## 2.- P.M.A. Aptitudes Mentales Primarias\*

Autor: L. Thurstone y Th. G. Thurstone

Aplicación: Es susceptible de hacerse en forma colectiva y el tiempo aproximado de duración es de 25 minutos.

Material: Es necesario el escrito que trae la prueba y lápiz.

Calificación: Es a través de medidas objetivas .

Propósito: Medir los siguientes factores primarios de la inteligencia:

Comprensión Verbal

Razonamiento Abstracto

Relaciones Espaciales

Cálculo numérico y

Fluidez Verbal

Comparación de las tareas a desarrollar y las aptitudes necesarias para su desarrollo:

Maneja documentos un total de 23 --- ordena y controla la consulta	Discriminación de detalles Atención y buenas relaciones interpersonales
Da ayuda y orientación a los pa- --- cientes, ayuda al médico en la - exploración de los pacientes.	Buena capacidad de comunica- ción y buenas relaciones in- terpersonales.
Manejo y archivo de expedientes ---	Conocimientos elementales - de archivonomía y responsa- bilidad.
Orientación pedagógica en las - --- campañas de salud.	Buena capacidad de persua- ción y sociabilidad.

### PRUEBAS DE HABILIDADES

#### 1.- Pruebas de Flanagan de Aptitud para la Clasificación - F.A.C.T. (distribuidas por Science Research Associates)

AUTOR: Jhon G. Flanagan

Subtest No. 8 de Criterio y Comprensión.

Aplicación: de tipo colectivo. No tiene límite de tiempo, -  
pero según indica el autor en el manual adjunto a la prueba el -  
tiempo aproximado es el siguiente: en las instrucciones 5 minu-  
tos y el promedio de ejecución es de 35 minutos, que hacen un to-  
tal de 40 min.

Calificación: Las respuestas del sujeto son marcadas en una  
plantilla que posteriormente es codificada de acuerdo a unas ta-  
blas de calificación e interpretación. Por tanto cae también -  
dentro de las pruebas consideradas como objetivas.

Material: Es el material impreso que trae el test y lápiz.

Propósito: se utiliza para medir la capacidad de razonar con  
lógica y proceder, discerniendo en forma práctica.

#### 2.- Tests Diferenciales de Aptitudes D.A.T.

AUTOR: Benneth y Seahore

Subtest No. 6 de Rapidez y Exactitud en Tareas Administratio

vas.

Aplicación: De tipo colectivo tiene dos secciones, con una duración aproximada de 30 minutos por cada sección.

Consiste en cinco pares de números o letras, uno de los cuales está subrayado, el sujeto en su hora de respuestas, donde aparecen los cinco mismos pares, tiene que marcar el que vio subrayado.

Calificación: de tipo objetivo.

Material: El impreso de la prueba y lápiz.

Propósito: Medir la rapidez de una respuesta en una tarea perceptiva sencilla.

### 3.- Test de Aptitud Administrativa de Hay

AUTOR: E.N. (M. Guión, 1969)

Subtest No. 4. Localización de Nombres

Aplicación: Colectiva

Material: El escrito que trae el test y lápiz

Calificación: De tipo objetivo

Propósito.- La prueba consiste en la localización de nombres a través de la comprensión verbal, razonamiento y rapidez perceptiva.

### 4.- Test de Aptitudes Persuasivas

AUTOR: V. García Hoz

Aplicación: es de tipo colectivo se puede aplicar a partir de los 12 años.

Material: Lápiz y el impreso que trae la prueba.

Calificación: De tipo objetivo

Propósito: La prueba consta de cuatro partes:

Comprensión, Fluencia, Silogismos y Refranes.

Se utiliza para la selección de personas que necesitan poseer aptitudes persuasivas para ocupar puestos que requieren con

tactos interpersonales como son la docencia, relaciones públicas, comercio, asistencia, etc.

#### PRUEBAS DE PERSONALIDAD

1.- Examen Temperamental de Guilford - Zimmerman. GZTS.\*  
(M. Guión, 1969).

AUTOR: Guilford y Zimmerman

Aplicación: Colectiva

Material: El que trae impreso la prueba y lápiz.

Calificación: De tipo objetivo a través de plantillas que -  
facilitan el conteo de las respuestas.

Propósito: el GZTS ha sido escogido porque se basa en un -  
análisis factorial de los diferentes aspectos de la personalidad  
y a nuestro criterio resulta muy completa su evaluación, dando--  
nos una visión amplia sobre las diferentes conductas de los suje-  
tos.

Contiene diez escalas, las cuales a continuación vamos a --  
describir:

Actividad General.- G.- Tendencia a mostrarse enérgico y en-  
tusiasta, con rapidez en los movimientos y en el trabajo. Su -  
opuesto es la lentitud y tendencia a fatigarse.

Coartación.- R.- Es lo opuesto a la ratimia (tendencia a no  
dar importancia a los asuntos de la vida), tendencia a la autode-  
fensa, a asumir el mando, y a tomar la palabra, frente a la sumi-  
sión o vacilación.

Sociabilidad.- S.- Gusto por las actividades sociales opues-  
to a la timidez o retraimiento.

Estabilidad Emocional.- E.- Tendencia a mostrar un humor -  
constante, al optimismo y a la jovialidad, frente a las fluctua-  
ciones de humor (tendencias cíclicas, al pesimismo o a la melan-  
colía).

Objetividad.- O.- Tendencia a enfocar las cosas de una manera realista e imparcial y a olvidarse de uno mismo, frente a la hipersensibilidad, al egoísmo, la suspicacia y la concentración de uno mismo.

Cordialidad.- F.- Tendencia a mostrarse condescendiente, respetar a los demás y a aceptar y tolerar las manifestaciones de hostilidad o dominación.

Pensatividad.- T.- Tendencia a meditar y afición a pensar frente a interés por la actividad.

Relaciones Personales.- P.- Inicialmente denominado cooperatividad, tolerancia con respeto a los demás y fe en las instituciones sociales frente al exceso de crítica, a la suspicacia y censura.

Masculinidad.- M.- Tendencia a manifestar intereses masculinos frente a la actitud femenina, es decir a la exitabilidad y expresividad emocional, al romanticismo, la compasión y el temor.

## 2.- CUESTIONARIO PSICOLOGICO CALIFORNIA. \*

(M. Guión, pág. 429, 1969).

AUTOR:

Aplicación: Colectiva.

Material: Incluye el impreso de la prueba que consiste en un cuestionario, la hoja de respuestas y un lápiz.

Calificación: de tipo objetivo.

Propósito.- La prueba mide características de la personalidad de los sujetos. Consta de 18 escalas que se agrupan en cuatro categorías, sobre manifestaciones comportamentales deseables de gentes normales.

1) Medidas de Equilibrio, ascendencia y autoafirmación (dominación, capacidad de status, sociabilidad, representación social, autoaceptación y sensación de bienestar).

2) Medidas de Socialización, madurez y responsabilidad (res

ponsabilidad, socialización, autocontrol, tolerancia, buena impresión y corporatividad).

3) Medidas de realización potencial y eficiencia intelectual (realización por la conformidad y realización por la independencia y eficiencia intelectual)

4) Medidas de Modalidades Intelectuales y de Intereses (inclinación psicológica, flexibilidad, feminidad).

#### BATERIA PARA LA SELECCION DE ASISTENTES SOCIALES

La escolaridad necesaria según requisitos del Contrato Colectivo es de Secundaria.

#### PRUEBAS DE INTELIGENCIA

1.- Test de Aptitud Mental de Otis\*

(descrito en la categoría anterior)

2.- Test P.M.A. Aptitudes Mentales Primarias\*

(descrito en la categoría anterior)

Comparación de las tareas a desarrollar y las aptitudes necesarias para su desarrollo:

Adscribe derechohabientes a médico familiar.	--- Constituye el primer contacto con el público. Buenas relaciones interpersonales.
Ordena la consulta, otorga citas, revisa la asistencia	--- Atención y sentido del orden.
Maneja 34 formas diferentes de formas para trámites, <u>in</u> capacidades, traslado de <u>en</u> ferros, etc.	--- Atención, responsabilidad y <u>or</u> Jen.
Orienta e informa a <u>derecho</u> habientes y familiares, sobre la salud de los enfermos y campañas de salud.	--- Sentido pedagógico para informar adecuadamente, muy buenas relaciones interpersonales, <u>em</u> amabilidad y condescendencia para los familiares de los enfermos.

## PRUEBAS DE HABILIDADES

1.- Pruebas de Flanagan de Aptitud para la Clasificación -  
F.A.C.T.

Subtest No. 8. Criterio y Comprensión  
(descrita en la categoría anterior)

2.- Test de Aptitudes Persuasivas de V. García Hoz  
(descrita en la categoría anterior)

3.- Test Factored Aptitude Serie

Autor: Joseph I. King (1949)

Subtest de Percepción

Aplicación Colectiva

Material: Cuadernillo impreso que trae la prueba sobre el -  
cual se hacen marcas en lápiz.

Calificación: Se cuantifican esas marcas del cuadernillo y  
se valora en relación a unas tablas de calificación estandariza-  
das del manual.

Por lo tanto constituye una prueba de tipo objetivo.

Propósito: el objetivo de este test consiste en medir la ap-  
titud para la discriminación de detalles que tiene el sujeto.

4.- Test de Toulouse

AUTOR: H. Pieron (Béla Székely, 1960).

Aplicación: Colectiva

Material: Hoja impresa de la prueba y lápiz.

Calificación: De tipo objetivo.

Propósito: Investiga la atención y concentración, además -  
del cuidado para tachar en la hoja de respuestas los cuadros que  
tienen la orientación que se le indican.

## PRUEBAS DE PERSONALIDAD

- 1.- Examen Temperamental de Guilford - Zimmerman \*
- (descrito en la categoría anterior)
- 2.- Cuestionario Psicológico California C.P.I. \*
- (descrito en la categoría anterior)

## BATERIA PARA LA SELECCION DE AUXILIARES DE FARMACIA

La escolaridad necesaria según el Contrato Colectivo de Trabajo que rige en el I.M.S.S. indica que es necesaria la Secundaria.

## PRUEBAS DE INTELIGENCIA

- 1.- Test de Clasificación Personal de Wesman (Wesman Personal Classification\* Test).

AUTOR: Wesman Alexander G.

Aplicación: Colectiva, 18 minutos para la primera y diez minutos para la segunda.

Material: El que trae impreso la prueba y lápiz.

Calificación: Es de tipo objetivo, proporcionando puntuaciones verbales y numéricas, así como una calificación total de ambas.

- 2.- S.R.A. Non Verbal Form Aptitudes Mentales Primarias\*

AUTOR: Mc Murry y King

Aplicación: Colectiva

Calificación: De tipo objetivo

Propósito: La prueba da una índice de inteligencia. Utiliza elementos de cinco figuras de las cuales el sujeto debe elegir - una. Implica la formación de conceptos de índole perceptiva. Con tiene 5 subtests que son:

Verbal

Numérico  
 Razonamiento  
 Espacial y  
 Fluidez Verbal

Comparación de las tareas a desarrollar y las aptitudes necesarias para su desarrollo.

Surte recetas individuales y colectivas.	---	Atención, discriminación de detalles, responsabilidad. Memoria del acomodo de los medicamentos.
Repone los faltantes de medicamentos, ordena y coloca los medicamentos, separa los caducados.	---	Sentido del orden, atención, responsabilidad, resistencia física.
Folia y codifica las recetas	---	Memoria de claves y coordinación visomotora.
Ayuda al recuento total de existencias y recibo de mercancías.	---	Manejo de conceptos numéricos.
Expide vales a farmacias subrogadas.	---	Memoria, manejo de nombres y medicamentos, responsabilidad.

#### PRUEBAS DE HABILIDADES.

1.- Pruebas Flanagan de Aptitud para Clasificación F.A.C.T.\*

AUTOR: John C. Flanagan.

Subtests: No. 2 Codificación.- Consiste en relacionar números y letras que corresponden a nombres.

No. 3 Memoria.- Consiste en medir la aptitud para recordar números y abreviaturas.

Aplicación: Ambas se aplican en forma colectiva, el tiempo de aplicación según indicaciones del mismo autor es aproximadamente el siguiente:

Para la Codificación.- El tiempo de instrucciones es de 20 minutos, la ejecución es de 10 min. y el tiempo total es de 30 min.

Para la Memoria.- El tiempo de instrucciones es de 1 minuto, la ejecución es de 4 min. y el tiempo total es de 5 min.

Material: El impreso que trae la prueba y lápiz.

Calificación: Es de tipo objetiva a través de plantillas - que facilitan el cómputo, que se encuentran en la parte de atrás del cuadernillo de aplicación.

Propósito: El autor ha elaborado estas dos formas que se complementan entre sí con el objeto de evaluar las aptitudes de atención, concentración, manejo de claves y memoria de ellas. Se propone porque la realización que implica para el sujeto es muy similar a las tareas que posteriormente tiene que desarrollar en su trabajo.

2.- Test de Aptitudes Administrativas de S.R.A.\* (S.R.A. - Clerical Aptitudes.

AUTOR:

Aplicación: En forma colectiva. El tiempo que implica es el siguiente: el primer subtest lleva cinco minutos, el segundo lleva 15 minutos y el tercero 5 minutos.

Material: Se utiliza el que trae impreso la prueba y un lápiz.

Calificación: Objetiva.

Propósito: La Prueba comprende tres partes.

Vocabulario de Oficina.- Mide la comprensión verbal del sujeto.

Aritmética de Oficina.- Que nos da índice del razonamiento-general.

Comprobación de Oficina.- Cuyo propósito principal es medir la memoria.

Además de que en la última página, contiene 48 elementos, - donde el sujeto se ve obligado a recordar de memoria las claves- y poner a prueba su agudeza visual, ya que el formato es beige - con letras marrón.

### 3.- Test de Toulouse.

(descrita en la categoría de Asistente de Consultorio)

Propósito: Investiga la capacidad de atención y concentración, además del componente de agudeza visual. Consiste en el tachado de cuadros en determinada posición.

## PRUEBAS DE PERSONALIDAD

### 1.- Cuestionario de Adaptación de Bell\*

AUTOR: H.M. Bell adaptado por E. Cerdá

Aplicación: Colectiva

Material: Cuestionarios, hojas de respuestas y lápiz. El material ya lo trae la prueba.

Calificación: Es de tipo objetiva

Propósito: La prueba da índices de adaptación del sujeto en distintas áreas como son: El Area Familiar, Social, Emocional, - Salud General y Profesional.

### 2.- Perfil Personal de Gordon\*

AUTOR: Dr. Leonard V. Gordon

Aplicación: Colectiva

Material: cuadernillo y hoja de respuesta que trae la prueba, además de lápiz.

Calificación: de tipo Objetivo

Propósito: El perfil consta de dilemas forzosos que no permiten al sujeto manipular el examen a fin de dar una buena impresión.

Nos otorga datos sobre los siguientes aspectos:

- A.- Ascendencia - Dominio
- R.- Responsabilidad
- E.- Estabilidad Emocional
- S.- Sociabilidad
- T.- Puntuación Total

#### BATERIA PARA LA SELECCION DE AUXILIARES DE LABORATORIO

La escolaridad necesaria según contrato colectivo de trabajo que rige al personal del I.M.S.S. es de Secundaria.

#### PRUEBAS DE INTELIGENCIA

##### 1.- P.M.A. Aptitudes Mentales Primarias\*

AUTOR: L. Thurstone y Th. G. Thurstone

Aplicación: Colectiva, tiempo aproximado de ejecución 25 minutos.

Calificación: De tipo objetivo

Material: El impreso que trae la prueba y lápiz.

Propósito: La prueba mide los factores primarios de inteligencia que son:

- Comprensión Verbal
- Razonamiento Abstracto
- Relaciones Espaciales
- Cálculo Numérico y
- Guidez Verbal

2.- Tests de Otis de Aptitud Mental. Autoadministrador - -  
(Otis - Self\*Administering Tests of Mental Ability 1818)

(descrito en la categoría de Asistente de Consultorio).

Comparación de las tareas a desarrollar y las aptitudes ne  
cesarias para su desarrollo.

Recibe y maneja tubos, jeringas, etc. efectua toma de productos - en trato directo con el público.	--- Coordinación visomotriz, - conocimientos de las <u>técni</u> cas y materiales. Buenas - relaciones interpersonales y comprensión hacia los <u>de</u> más en situaciones de - stress.
Reune muestras	--- Cuidado, orden y responsa- bilidad, atención para el- manejo de datos.
Prepara el material de trabajo revisando que esté en buenas - condiciones, dando números y - orden al material.	--- Coordinación visomotriz, - responsabilidad y atención.
Trato directo con el público y personal.	--- Buena capacidad de rela--- ción interpersonal.

#### PRUEBAS DE HABILIDADES

1.- Pruebas Flanagan de Aptitud para Clasificación F.A.C.T.  
Distribuídas por Science Research Associates

AUTOR: John G. Flanagan

Subtest: De Precisión

Aplicación: Se aplica en forma colectiva, con un tiempo -  
aproximado según indica el manual de lo siguiente: tiempo de ins  
trucciones siete minutos, en ejecución 8 minutos, y en total 15-  
minutos.

Propósito: La prueba mide la precisión de movimiento con -  
las manos, el sujeto debe trazar círculos con una mano y después

con la otra.

2.- Factored Aptitude Serie

AUTOR: Joseph . King 1949

Subtest: Destreza

Aplicación: Colectiva, con un tiempo aproximado de 5 minutos.

Material: El que trae impreso la prueba y lápiz.

Calificación: Es de tipo objetivo, llegando a la valora--  
ción final a través de calificaciones especificadas en tablas.

Propósito: Medir la coordinación visomotriz fina y la capaci--  
dad de atención, además de la rapidez.

3.- Test de Toulouse

(descrita en la categoría de Asistentes Sociales)

Propósito: Atención y concentración

PRUEBAS DE PERSONALIDAD

1.- Test de Penetración Social (Test of Social Insignht)\*

AUTOR: (No se encontró pero la referencia se encuentra en -  
M. Guión, pag. 455, 1969).

Calificación: De tipo objetivo

Propósito: La prueba mide características de la personali--  
dad a través de sus 60 elementos, donde se describen situaciones  
problemáticas, las cuales caen dentro de la experiencia real de  
una persona. En cada situación se ofrecen al sujeto 5 modalida--  
des de las cuales él debe escoger una, éstas alternativas corres--  
ponden a:

Retraimiento

Pasividad

Cooperatividad

Agresividad.

2.- Cuestionario de Adaptación\* (descrito en la categoría de  
Auxiliar de Farmacia).

AUTOR: H.M. Bell adaptación de E. Cerdá.

BATERIA PARA LA SELECCION DE AUXILIARES DE ENFERMERIA.

La escolaridad necesaria según marca el contrato colectivo- que rige al I.M.S.S. es de Primaria.

Pruebas de Inteligencia.

1.- Test de Inteligencia de Meili\*

Autor: Richard Meili

Aplicación: colectiva

Material: el impreso que trae la prueba y lápiz

Calificación.- Objetiva

Propósito: dar una medida de la inteligencia del sujeto, es sencilla se aplicar y entender. Consta de 6 subtests -- que se denominan:

Cifras

Imágenes

Analogías

Lagunas.- Detectar partes de los dibujos que faltan -

Dibujos.- Elaborar a partir de 3 líneas figuras con-- originalidad y variedad.

Frases.- Elaborar a partir de 3 palabras oraciones-- con sentido.

2.- T.E.I. (test elemental de inteligencia).

Autor: Mariano Yela.

Aplicación: Colectiva, es susceptible de ser aplicada de los 10- años en adelante, la recomienda el autor para nive-- les de escolaridad primaria, su aplicación lleva 20- minutos aproximadamente.

Calificación.- Es de tipo objetivo.

Material: El que trae impreso la prueba y lápiz.

Propósito: Nos da índices del nivel intelectual de los sujetos- y es de fácil comprensión para ser resuelto, por su- jetos de baja escolaridad.

Comparación de las tareas a desarrollar y las aptitudes necesarias para su desarrollo.

Revisa y recibe el material de servicio.	-Conocimientos del material, utilidad y manejo.
Distribuye los expedientes en los consultorios.	-Atención
Verifica signos vitales en los pacientes.	-Conocimientos y coordinación visomotriz fina.
Asea y cambia de ropa al paciente	-Implica esfuerzo físico ligero, además de habilidad y tacto social. Amplios conocimientos sobre el cuidado y manejo de enfermos sobre todo en estado grave.
Otorga medicamentos y sigue instrucciones escritas por el médico en cada expediente.	--Comprensión de la lectura y escritura atención, responsabilidad y buenas relaciones interpersonales.
Hace anotaciones del estado del paciente en el cuadro clínico correspondiente.	-Atención, responsabilidad, manejo de conceptos verbales y gráficos.
Arreglo del material del consultorio y esterilización del mismo.	-Atención, responsabilidad y coordinación visomotriz.
Revisa fechas de caducidad del material esteril.	-atención y responsabilidad.

#### Pruebas de Habilidades.

##### 1.- I.C. Instrucciones Complejas.

Autor:	Mariano Yela
Aplicación:	Colectiva, el autor indica que se puede aplicar a partir de los 13 años en adelante. El tiempo que requiere es de 8 mn.
Material:	El que trae la prueba y lápiz.
Calificación:	Tipo objetivo.
Propósito:	A través de instrucciones escritas que deben ser comprendidas por el sujeto y desarrolladas con precisión.

## 2.- Tests Factored Aptitude Serie

Autor: Joseph E. King 1949 (Traduc. y adap. de LMRM y MERG)  
Subtests de: Destreza.

(descrita en la categoría de Auxiliares de Laboratorio)

Subtest: Percepción

Aplicación: colectiva

Material: el impreso de la prueba y lápiz

Calificación: Objetiva

Propósito: medir la discriminación fina de detalles visuales.

## 3.- Pruebas Flanagan de Aptitud para Clasificación F.A. C.T.

Autor: John C. Flanagan

Subtest: Tablas

Aplicación: colectiva. Con un tiempo aproximado de 15 min.

Material: el que trae impreso la prueba y lápiz.

Calificación: de tipo Objetivo.

Propósito: el sujeto en esta prueba tiene que interpretar datos numéricos y verbales representados en forma de tablas. Es propuesta esta prueba porque el tipo de tarea a realizar es muy similar a la que posteriormente los sujetos desempeñan en el puesto.

## Pruebas de Personalidad

### 1.- Inventario de Personalidad de Benreuter

Autor: R. G. Benreuter

Aplicación: Colectiva

Material: el que trae impreso la prueba, que consta de un cuestionario y su hoja de respuestas, además de un lápiz.

Calificación de tipo Objetivo

Propósito: es una prueba que valora la personalidad a través de 125 preguntas, resulta por lo tanto corta para ser aplicada después de las anteriores, sin provocar demasiado cansancio en los sujetos.

Valora las siguientes características:

- B1-N.- Mide la tendencia neurótica
- B2-S.- Mide la autosuficiencia
- B3-I.- Mide la Introversión- Extroversión
- B4-D.- Mide el Dominio y Sumisión
- F1-C.- Mide la confianza en sí mismo
- F2-S.- Mide la Sociabilidad

#### BATERIA PARA LA SELECCION DE AUXILIARES DE ALIMENTACION.

La escolaridad necesaria según contrato colectivo que rige en el I.M.S. es de Primaria.

Pruebas de Inteligencia.

- 1.- T.E.I. (Test Elemental de Inteligencia)  
(descrita en la categoría de Auxiliares de Enfermería)
- 2.- Prueba de Inteligencia de Meili  
(Descrita en las Auxiliares de Enfermería)
- 3.- Prueba de Adaptabilidad  
(M. Guión, 1969).

Autor:

Aplicación: colectiva

Material: el impreso que trae la prueba y lápiz

Calificación: Objetiva

Propósito: evaluar en las personas su capacidad para adaptarse a las labores de rutina.

Comparación de las actividades a desarrollar y las aptitudes necesarias para su desarrollo.

Esteriliza botellas, prepara fórmulas lacteas y sueros.

--Obediencia a las órdenes recibidas, sobre la preparación de alimentos, con cuidado y responsabilidad.

Recoge botellas vacías y reparte biberones, o bien charolas de alimentos y loza.	-Esfuerzo físico y habilidad manual.
Manejo y lavado de loza e instrumentos de cocina.	-Coordinación visomotriz, atención esfuerzo físico.
Recoge material primas alimenticias y participa en la elaboración de <u>alimentos</u> .	--recibir y ejecutar órdenes con atención, habilidad manual y buena capacidad de relación con sus superiores y compañeros.

#### Pruebas de Habilidades:

1.- Pruebas Flanagan de Aptitud para Clasificación. F.A.C.T.

Subtests: No. 4 Precisión.-

No. 7 Coordinación.

Aplicación: colectivas las dos

Material: el impreso que trae la prueba y lápiz

Calificación: Objetiva

Propósito: El test de precisión consiste en trazar pequeños círculos primero con una mano y después con la otra procurando no salirse de ciertos límites. El objeto de aplicarlo es medir la coordinación bimanual, especialmente la exactitud y rapidez de movimientos en los dedos.

El test de Coordinación consiste en hacer movimientos de la mano y el brazo los cuales consisten en hacer una espiral siguiendo un laberinto, el propósito de aplicarla es valorar la coordinación visomotriz.

El tiempo aproximado de cada una para su aplicación es de:

Precisión en 15 min.

Coordinación en 8 min.

- 2.- Revisión del Tablero de Formas Impreso de Minnessota M.P.F.B.  
(Revised Minnessota Paper Form Board Test).

Autor:

Aplicación: colectiva

Material: el que la prueba trae impreso y lápiz

Calificación: de tipo objetivo

Propósito: consiste en medir la aptitud para las relaciones espaciales.

Consta de 124 elementos con 63 de múltiple elección, cada uno de los cuales está dividido en 6 celdillas, en algunos casos es necesario que el sujeto imagine que una o más de las partes han sido rotadas.

#### PRUEBAS DE PERSONALIDAD.

- 1.- Cuestionario de Adaptación de Bell.

(descrito en la categoría de Auxiliares de farmacia).

- 2.- Inventario del Personal Guilford - Martin (Escala O-Ag-Co)

Autor: Guilford - Martín

Aplicación: colectiva

Material: el que trae impresa la prueba y lápiz

Calificación: objetiva

Propósito: medir las siguientes escalas de conducta de los sujetos.

O.- Objetividad.- en oposición al autoreferimiento, es decir la tendencia a interpretar y tomar las cosas como dirigidas personalmente al sujeto.

Ag.-Condescendencia.- Contrapuesta a la beligerancia, a un natural dominante y a disputar por cosas sin importancia.

Co.- Cooperatividad.- Contrapuesta al espíritu crítico de la gente y de las cosas.

## CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

1. La actividad laboral constituye una de las formas de desarrollo del individuo y adquiere una importancia relevante - dentro de nuestra sociedad.

2. La Psicología tiene una importante labor al respecto contribuyendo a la producción mediante la satisfacción personal del trabajador. Es así como a través de la Selección y colocación del Personal el individuo inicia su contacto con la Psicología del trabajo a través de sus distintos programas.

3. Hay dos formas de contribuir a la adecuada ubicación de la gente en relación a su trabajo: Una es la Orientación Ocupacional, que consiste en ayudar a que la gente se ubique en el oficio que, de acuerdo a sus intereses y a sus aptitudes, le conviene más. Y otra por medio de la selección y colocación adecuada de personal, que constituye un filtro para el desempeño de empleos, descartando a aquellos que tienen pocas o ningunas posibilidades de éxitos en el futuro de la tarea. Esta última es una forma un tanto drástica, pero no dejamos de ver que es también responsabilidad de la empresa el contratar personal, que al estar mal ubicado, con el tiempo se desadapta.

4. A manera de corregir o evitar que se presentarán los aspectos negativos del punto anterior, se sugiere que: Cuando las personas lleguen a pedir trabajo, proporcionarles folletos con la descripción de las actividades de cada uno de los puestos por los que pudieran optar, aprovechando los datos que los análisis de puestos otorgan al respecto y las advertencias de lo que les origina una mala colocación.

Esto propiciaría además de la reducción de movimientos de cambios de rama, mayor conocimiento y satisfacción que redundaría en el incremento del rendimiento de los empleados y en sus relaciones interpersonales y por ende, en el trato a los dere--

cohabitantes.

5. Solamente el análisis de puestos es capaz de actualizar y darnos el conocimiento exacto de lo que es y en que -- consiste un puesto, es por esto que deberá abarcar la totalidad de puestos y revisarse periódicamente, lo que permitirá que sus aplicaciones se difundan a todos los niveles.

6. Dentro del análisis de puestos contamos con las llamadas fichas profesigráficas, que es la técnica que nos permite fundamentar la determinación de las baterías para la selección. Sin embargo encontramos el inconveniente de que tal instrumento no fue elaborado según los resultados de cada uno de los análisis, sino que se adaptaron de un modelo que presenta Yela (12, pág. 575). Por lo que no guarda íntima relación con las características que se describen en nuestras categorías, -- otorgando datos que para los objetivos buscados, no son del todo fidedignos. Esto nos sugirió que, para que nuestras pruebas midieran efectivamente las aptitudes necesarias para cada puesto, recurriéramos a la descripción del mismo.

De los datos que nos proporcionaron los análisis de puestos llegamos a las siguientes generalizaciones:

7. Encontramos que las condiciones físicas requeridas para los puestos que aquí se mencionan, son en general normales e íntegras.

8. En relación al sexo que se requiere para el desempeño del empleo no discrepamos con las estipulaciones que hace el Contrato Colectivo de Trabajo que rige al I.M.S.S.

9. Con respecto al renglón de escolaridad, no se observó problema en las exigencias de escolaridad mínima (excepto auxiliares de enfermería, que después trataremos), pues concordamos con lo estipulado en el C.C.T., no así en lo que respecta al grado máximo de estudios en donde creemos sería conveniente poner un límite, pues en aquellas categorías donde las exigencias socio-culturales para el desempeño del trabajo, son míni--

mas, como sucede con la auxiliar de alimentación, este límite - sería Secundaria y para los otros Preparatoria, por que al aceptar una persona con escolaridad superior se está propiciando un problema de desajuste laboral. Las auxiliares de enfermería y los requisitos que le son exigidos por la Institución, resultan ser muy bajos comparados con la responsabilidad de las actividades que realizan. Atreviéndonos a sugerir que se haga una valoración en relación a esto, proponiendo que de antemano una solución podría ser, pedir mayor escolaridad (Secundaria), o bien - mayor tiempo de entrenamiento (como mínimo año y medio).

10. En lo que concierne a los requisitos de edad, encontramos que van de acuerdo a lo estipulado.

11. Encontramos que se debe de tomar en cuenta que para todos los puestos aquí mencionados, la inteligencia mínima que deben cubrir es de normal bajo como límite inferior, a normal brillante como límite superior, siendo incluso para los puestos auxiliares de alimentación, auxiliares de farmacia y auxiliar de laboratorio, que determinan rutinas, no es adecuado el aceptar inteligencias superiores, porque podrían ser motivo de desajustes.

12. Las pruebas no significan la copia fidedigna de las capacidades y personalidad de los sujetos, pero si constituyen el método más objetivo de evaluación con que se cuenta hasta el momento, debido a su objetividad, susceptibilidad de validación confiabilidad, rápidos y económicos en su aplicación y calificación, eliminando en un alto porcentaje las actitudes prejuiciosas del examinador.

13. Todos los autores coinciden en la opinión de que -- las pruebas utilizadas en el proceso de selección deberán correlacionarse positivamente con los criterios de eficiencia en la tarea dentro de la empresa.

Dentro del Instituto los criterios de eficiencia son los siguientes: De acuerdo al C.C.T. tenemos que es importante el-

cumplimiento del trabajador en los siguientes puntos, evaluados a través del registro de asistencia:

- A.- Puntualidad. con premios económicos.
- B.- Asistencia. con premios económicos.
- C.- Antigüedad. dentro de la Institución, con premios económicos.

De acuerdo con las valoraciones semestrales que se llevan a cabo por medio del Departamento de Desarrollo del Instituto: (Estas se hacen a través del jefe inmediato y del mismo empleado).

- a.- Calidad del Trabajo.
- b.- Aprovechamiento del tiempo de Jornada.
- c.- Trato con el público y/o compañero.
- d.- Colaboración con el grupo de trabajo.
- e.- Cumplimiento de las Instrucciones y Procedimientos propios del Trabajo.
- f.- Protección de los Recursos Materiales.
- g.- Proposición de mejoras a su Trabajo.

Estos últimos puntos solo tienen incentivos económicos -- cuando han sido cubiertos a satisfacción los dos primeros. Sin embargo se ha observado que no es a través de los incentivos -- económicos que se obtiene mayor rendimiento en el empleo, sino a través de las buenas relaciones y la imagen que el empleado -- tenga de la Institución, los compañeros y las tareas que deba -- realizar.

14. Otro de los problemas que encontramos para la elaboración del presente estudio es que en México, se cuenta con -- medios pobres de información sobre las baterías de selección de personal por las razones siguientes:

- a).- No existe en México, ninguno de los compendios de -- Tests Psicológicos que son editados por Buros, siendo para su -- adquisición necesario pedirlos a Estados Unidos y para ello es -- perar a que lo envíen de dos a tres meses, sin contar el alto -- costo del mismo.

b).- Las diferentes Instituciones de Selección de Personal, guardan celosamente los informes que sobre las pruebas obtienen, evadiendo aún entre psicólogos, dejar ver sus manuales de los instrumentos de evaluación, lo que impide ampliar los conocimientos que sobre pruebas y normalización de ellas se tienen.

c).- La única información al alcance, se encuentra en los libros que tocan el tema, siendo muy precisos en su información y por tanto tienen limitaciones para los propósitos que nosotros buscamos.

15. Tomando en cuenta que las pruebas que propusimos como uno de los medios de selección de personal debían cubrir ciertas necesidades propias de la Institución a quien van a servir, debieran llenar los siguientes requisitos:

a).- Ser de aplicación colectiva, porque los candidatos son numerosos siempre.

b).- De calificación rápida y objetiva, para que los resultados sean informes independientemente de quien sea el examinador.

c).- De papel y lápiz, ya que las pruebas de ejecución implican aumentar el personal necesario para su aplicación de pruebas, y como sabemos, el personal para la aplicación de pruebas es limitado.

d).- Que se encuentren traducidas al español y probadas ya en algunas poblaciones de lengua española, con el fin de que haya menores necesidades de adaptación para la población a la cual se van a aplicar y se puedan establecer parámetros de comparación más fácilmente.

e).- Que su uso esté poco conocido, ya que las personas que vienen a pedir trabajo con frecuencia ya lo han hecho en otras compañías y las pruebas les son ya conocidas, por lo tanto sus actitudes prejuiciosas podrían influir en nuestras valoraciones.

f).- Las baterias que propusimos, que fueran distintas - a las que actualmente se están aplicando, con el objeto de que haya mayor variedad para escoger y asegurarnos de que su manejo sea confidencial.

Advertimos que las pruebas que aquí proponemos no deben ser utilizadas de inmediato, es necesario validarlas primero -- con los criterios de éxito de los trabajadores de cada categoría.

16. Además de las pruebas de aptitudes aquí mencionadas, se sugiere la aplicación de pruebas de conocimientos sobre los siguientes aspectos:

- Conocimientos de la Ley del Seguro Social, de acuerdo a los que exige el C.C.T., siendo más exigentes para las asistentes sociales y asistentes de consultorio y cualquier persona que tenga trato directo con derechohabientes, porque deben en todo momento informarlos de los trámites que deben seguir, dado que dentro de sus obligaciones está la de orientación al asegurado. Por otra parte se ha visto que las consecuencias de una información precaria se dejan sentir a todos los niveles dentro del Instituto.

- Conocimientos de las labores que van a desempeñar en su puesto, siendo éstas, para las auxiliares de enfermería, más estrictas aún porque de ella depende más el éxito en el desempeño de su empleo.

17. Los resultados de la personalidad de los sujetos concluimos que se debe descartar en todos los casos la posibilidad de patología gruesa y en especial, en las categorías que tienen mayor relación con el público, se debe ser más exigente aún, como son: Asistente de Consultorio, Asistente Social, Auxiliar de Enfermería y Auxiliar de Laboratorio.

En general todas las categorías exigen un alto grado de efectividad en las relaciones humanas, en todos los servicios del I.M.S.S., porque sabemos es una Institución de Servicio.

## COLOFON

Tomando en cuenta que todas las Organizaciones, al igual que el Instituto para el cual elaboramos las baterías antes mencionadas, tienen limitaciones tales como:

Todo proyecto de trabajo está supeditado a la comprensión colaboración y aprobación de sus dirigentes, quienes los aprueban en base a las políticas nacionales e institucionales. Esto ofrece algunas veces limitaciones para realizar los procesos -- proyectados en la forma adecuada y apegada a las necesidades e informes reales de la situación a estudio; lo cual trae por resultado que en ocasiones se busquen ajustes que discrepan de -- los planteamientos originales, orillándonos con los medios y mecanismos a nuestro alcance, a tratar de reducir en lo posible -- los factores de error, dando por resultado que entre lo que se obtiene finalmente y lo que se pretendía, exista una amplia discrepancia.

Es indispensable en todo momento el apoyo y comprensión, de los directivos de la empresa para los programas de Psicología, ya que todos sus procesos son complicados a simple vista, para los demás, debido a que producen siempre resultados a largo plazo. Ello trae consigo que solo a través de un tiempo -- considerable en que haya permanecido un jefe determinado observando de cerca el trabajo del psicólogo, pueda darle la impor--tancia relevante que tiene. Por lo tanto constituye una impor--tante limitación, que crea retroceso en el desarrollo de la evolución laboral de las Organizaciones el hecho de que haya con -- demasiada frecuencia cambios de aquellos que son los jefes en--cargados de aprobar el trabajo del psicólogo laboral.

Esto pone en un plano inferior a las Organizaciones Guber--namentales sobre los de Iniciativa Privada, ya que los empresa-

rios de éstas últimas permanecen todo el tiempo al frente de su empresa, pudiendo apreciar en su totalidad el cambio que los psicólogos van realizando, esto es, permite evaluar correctamente y acceder a que su empresa evolucione y se desarrolle más rápida y eficazmente.

Esto no tendría mayor importancia, si se tratara solo de ganancias económicas que se perdieran por desconocimiento del total aprovechamiento del psicólogo, pero como ya hemos venido mencionando en relación a las Organizaciones de Servicio, es la población que solicita dichos servicios la que resulta perjudicada.

No dejamos de considerar también que en algunas ocasiones la insuficiente preparación del psicólogo ha creado desconfianza en los jefes y empresarios, optando éstos últimos por seguir seleccionando sus empleados en bases poco científicas pero dotadas de mucha "fe" para ellos.

Otra, importante limitación que afecta el trabajo del psicólogo lo constituyen los intereses políticos y sociales que tiene la empresa, un ejemplo es el hecho de contratar personas "recomendadas" que sin cubrir los requisitos mínimos para el buen desarrollo de un puesto, sólo porque así lo requieren los compromisos contraídos entre los dirigentes.

Y por último diremos que como toda Institución que se rige a través de un contrato colectivo de trabajo, vemos que es importante tener conocimiento de éste y apegarnos a él en todo momento, para proponer cualquier proyecto de trabajo, con el fin de que resulte útil y viable de ser aplicado y aprobado.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Anastasi Anne. "Psicología Aplicada". Edit. Kapuluz, México, 1970.
- 2.- Anastasi Anne. "Tests Psicológicos". Edit. Aguilar, México, 1967.
- 3.- Baugarten F. "Exámenes de Aptitud Profesional", Edit. Labor. Barcelona, Madrid 1957.
- 4.- Aunnette y Kirchner. "Psicología Industrial". Biblioteca Técnica de Psicología. Edit. Trillas, 1976.
- 5.- Erismann Martha MOers. "Psicología del Trabajo Profesional". Psicotécnica. Tr. José Mallart. Edit. Labor. Colección Labor, 1930.
- 6.- Fingerman Gregorio. "Psicotécnica y Orientación Profesional". Edit. Ateneo. Buenos Aires, 1968.
- 7.- García Cervantes y Reyes Canchola. Tesis. "Elaboración de un Manual de Análisis y Evaluación de Puestos". U.N.A.M. Facultad de Psicología. 1975.
- 8.- García R. Pelayo y Gross. Diccionario "Pequeños Larousse". Edit. Larousse, 1975.
- 9.- Ghiselli E. y Brown C. "Psicología Industrial". Edit. Letras, S.A. México, 1959.
- 10.- Gilmer Haller. "Psicología Industrial". Ediciones -- Martínez Roca. Barcelona España, 1973.
- 11.- Guion M. Robert. "Tests para Selección de Personal". Ediciones Rialp, S.A. Madrid, España, 1969.

- 12.- Harnecker, Martha. "Los Conceptos del Materialismo Histórico". Edit. Siglo XXI. México, 1974.
- 13.- Jiménez, Alvaro. "Análisis Experimental de la Conducta aplicado al escenario industrial". Edit. Trillas, 1976.
- 14.- Katz, David y Rosa. "Manual de Psicología". Ediciones Morata, Madrid, España. 1967.
- 15.- Monroy Ayala y Peniche Lara. Apuntes para la Materia de Psicología Administrativa. Tema: El Trabajo (Catedráticos de la U.N.A.M.)
- 16.- Plutchik, Robert. "Fundamentos de Investigación Experimental". Edit. Harla, 1976".
- 17.- Reyes Ponce, Agustín. "El Análisis de Puestos". - Edit. Limusa. México, 1975.
- 18.- Rutmann, W.J. "Orientación Profesional". Tr. Antonio Vallejo Nájera. Edit. Labor. 1931.
- 19.- Samper, Rodolfo Tomás. "La Orientación Profesional y la Enseñanza Profesional". Librería Beltrán. Madrid, 1924.
- 20.- Schein, E.H. Psicología de la Organización. Edit. Prentice/Hall Internacional. España, 1973.
- 21.- Secco Ellavri, Pedro Borindon. Historia Universal. Epoca Contemporánea. Edit. Kapeluz, 1960.
- 22.- Siegel, Laurence. "Psicología Industrial". Edit. - CECSA. México, 1974.
- 23.- Székely Béla. "Los Tests". Manual de Técnicas de la Exploración Psicológica. Edit. Kapeluz. Buenos Aires, Argentina. 1960.
- 24.- Tiffin H. y Mac Cormick J.E. "Sicología Industrial". Editorial Diana. México, 1974.

- 25.- Villagómez García, J.L. Tesis "Historia y Evolución de la Selección Técnica de Personal en México". - U.N.A.M. Facultad de Psicología. 1975.
- 26.- Warren, Howard. "Diccionario de Psicología". Fondo de Cultura Económica. México, 1975.
- 27.- Contrato Colectivo de Trabajo. Instituto Mexicano - del Seguro Social y Sindicato de Trabajadores del -- Seguro Social.
- 28.- Material Informativo sobre el Programa de Orienta--- ción Ocupacional del Departamento de Selección de -- Personal Médico y Paramédico del I.M.S.S.
- 29.- Material Informativo sobre la Valoración de Méritos - del Departamento de Desarrollo de Personal del I.M-- I.M.S.S.
- 30.- Manual de Descripciones de Puestos del Plan HAY.
- 31.- Manual de los Centros de Evaluación de Personal.
- 32.- Manual de Entrenamiento para Asesores al Programa de los Centros de Evaluación.