

UNAM 1977-36 ES-2 727844

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

NO QUIER
ESTA HOJA

✓



ESTUDIO SOBRE VALIDEZ CONCURRENTES DE UNA
PRUEBA DE HABILIDADES Y EL DESEMPEÑO
LABORAL DENTRO DEL SECTOR PUBLICO

T E S I S

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

ISABEL TAKAGUI CARBAJO

MEXICO, D. F., 1977.



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.

A mis padres:

que con sus esfuerzos y apoyo
me han alentado siempre.

A los profesores,
amigos,
compañeros
y demás personas

que han hecho posible la reali-
zación de este trabajo.

INDICE

INTRODUCCION -----	1
CAPITULO I	
FUNDAMENTOS TEORICOS -----	7
1. El Contexto Histórico de la Administración y de las Organizaciones Sociales -----	9
1.1: Las Organizaciones Sociales Pre-burocráticas.	
1.1.1. Organizaciones Sociales Primitivas.	
1.1.2. Organizaciones Sociales Tradicionales sin Cuadro Administrativo.	
1.1.3. Organizaciones Sociales Tradicionales con Cuadro Administrativo.	
1.1.3.1. Patrimonialismo Típico.	
1.2. La Administración Burocrática.	
1.2.1. Los Imperios.	
1.2.2. El Estado Moderno, Origen y Concepto.	
2. La Administración y la Organización -----	34
2.1. Características de la Administración.	
2.1.1. Importancia de la Administración dentro de la Organización.	
3. La Administración de Recursos Humanos -----	41
3.1. El Hombre y la Organización.	
3.2. Ambito de Competencia de la Administración de Recursos Humanos.	
3.3. Aportaciones de otras Ciencias y Disciplinas.	
4. La Psicología en la Administración de Recursos Humanos. -----	48
4.1. Alcances y Métodos de la Psicología del Trabajo.	
4.2. Selección, Colocación y Entrenamiento de Empleados.	
4.3. Eficiencia del Trabajador.	
4.4. Motivación.	
4.5. Psicología Organizacional.	
4.6. Conducta de la Población.	
5. La Selección de Personal -----	57
5.1. Procedimientos Tradicionales.	
5.2. Procedimiento Científico.	

- 6. Fundamentos Teóricos del Empleo de Exámenes en el Procedimiento de Selección de Personal ----- 69
 - 6.1. Características de los Exámenes de Selección.
 - 6.2. Tipos de Validez.
 - 6.2.1. Validez Concurrente.
 - 6.3. Confiabilidad.
 - 6.3.1. Coeficiente de Estabilidad.
 - 6.3.2. Coeficiente de Equivalencia.
 - 6.3.3. Coeficiente de consistencia interna.
 - 6.4. Valor Práctico.
 - 6.4.1. Aspecto Económico.
 - 6.4.2. Aspectos que facilitan la Administración de un Examen.
 - 6.5. Consideraciones Generales.

CAPITULO II

EL DEPARTAMENTO DE SELECCION DE PERSONAL - DE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO -----	83
1. Antecedentes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público -----	84
2. Ubicación del Departamento de Selección dentro de la Estructura Orgánica de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público -----	87
3. Organigrama del Departamento de Selección de Personal -----	90
4. Objetivos y Funciones del Departamento de Selección de Personal -----	92
4.1. Del Departamento de Selección de Personal.	
4.2. De la Jefatura.	
4.3. Del Coordinador.	
4.4. Del Investigador.	
4.5. Del Jefe del Area.	
4.6. Del Psicólogo.	
4.7. Del Trabajador Social.	
4.8. Del Area Administrativa. <ul style="list-style-type: none"> 4.8.1. Recepcionista. 4.8.2. Controlador de Expedientes. 4.8.3. Auxiliar de Secretarias. 4.8.4. Auxiliar de Controlador de Expedientes. 	

CAPITULO III

METODOLOGIA -----	104
1. Definición del Problema -----	105
2. Cuerpo de Hipótesis -----	108
3. Definición de Conceptos -----	110
4. Instrumentos de Medición -----	113
4.1. Símbolos en Dígitos.	
4.2. Prueba de Aptitud Mecánica de Mc.Quarrie.	
4.2.1. Trazo.	
4.2.2. Punteado.	
4.2.3. Proseguir.	
4.3. Escritura de Números.	
4.4. Codificación.	
5. Población -----	124
6. Variables -----	126
6.1. Sexo, Edad, Experiencia y Escolaridad.	
6.2. Calificaciones.	
6.2.1. Calificación de los Codificadores en su Desempeño Laboral.	
6.2.2. Calificación del Registro.	
6.2.3. Aplicación y Calificación del Examen.	
7. Tratamiento Estadístico -----	133
8. Análisis y Discusión de Datos Obtenidos -----	136
9. Resultados y Conclusiones -----	148

CAPITULO IV

BIBLIOGRAFIA -----	151
--------------------	-----

INTRODUCCION

Desde que apareció el hombre como ser pensante sobre la tierra - tuvo que enfrentarse a su medio ambiente: buscando alimento, protección contra las inclemencias del tiempo así como de las bestias que -- amenazaban su seguridad y la de su especie. Pero el hombre contó - - con una peculiar capacidad que le favoreció no tan sólo una mejor adaptación, sino que también le permitió modificar su medio ambiente.

Sin embargo, el hombre no podía individualmente hacer frente a - tal empresa por lo que tuvo necesidad de formar grupos humanos y - - así unir esfuerzos para que sus actividades de supervivencia llegasen - con mayor efectividad a sus objetivos.

Las agrupaciones humanas requerían de un mínimo de organiza -- ción por lo que primeramente se rigieron por "la ley del más fuerte", cuya fuerza física determinaba su rol y el de los demás miembros que integraban su grupo. Posteriormente se le dió mayor importancia a la experiencia y conocimientos adquiridos en el transcurso de la vida, -- lo cual propició una organización y coordinación de esfuerzos más racionales.

La organización y coordinación de esfuerzos no sólo permitió relaciones armónicas dentro del grupo, sino que también hubo la oportunidad de establecer relaciones amistosas, comerciales y hasta bélicas

con otros grupos.

En esta forma el hombre ha venido desenvolviéndose en organizaciones sociales que le han permitido satisfacer sus necesidades primarias así como también colaborar en la supervivencia de su especie logrando beneficios tanto para él como individuo, como para la colectividad a que pertenece.

Dado que la sociedad recibirá los estímulos que transformados -- y analizados darán origen a las respuestas, productos o servicios que -- la organización brinda a la sociedad en la cual está enclavada, es de vital importancia la comunicación e intercambio de una organización con su medio circundante o sociedad en que se origina, crece y se desarrolla. (1)

Así, de esta forma, la sociedad y la organización, ambos sistemas que se encuentran en íntima relación, deben tender conjuntamente -- a un equilibrio homeostático, logrando los objetivos sociales e institucionales que satisfacen a: los clientes o usuarios, los miembros de la organización, los acreedores, dueños o accionistas de la empresa, a -- la sociedad, como también al Gobierno. (2) Así en la medida en -- -- que la organización y la sociedad satisfagan completamente sus -- --

(1) Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas pp. 15-23. 1973.

(2) William H. Whyte Jr. El Hombre Organización. Ed. Fondo de Cultura Económica 1961. pp. 11-12.

necesidades, ambas podrán subsistir.

Conforme las organizaciones se van desarrollando y se multiplican los miembros que las integran, es inminente una división del trabajo para que cada uno de ellos conozca cuáles son sus obligaciones y responsabilidades y así de esta forma todos colaboren para el logro de la organización de la sociedad como de sí mismos.

En un principio los diferentes trabajos eran ocupados arbitrariamente, algunas veces por la antigüedad del individuo dentro de la empresa o institución, por cierto conocimiento del trabajo que poseía el empleado, por el parentesco que guardaba con el dueño o jefe, por -- recomendación, etc. Debido a lo cual muchas veces los hombres que ocupaban un determinado trabajo no lo desarrollaban en su plenitud por no tener los conocimientos o habilidades necesarias, por no poseer los intereses o motivaciones acordes al trabajo a desempeñar, o por no -- contar con la experiencia requerida.

En estas circunstancias el logro de los objetivos de la organización y aún los de la sociedad, son difíciles de ser alcanzados debido a que el elemento humano con que se cuenta es poco capacitado y poco apto para realizar eficientemente las tareas encomendadas.

Por tales motivos, surgió la necesidad de lograr una adecuación entre el hombre y el puesto que ocupa, es decir, asegurarse que el ----

hombre que ocupa un determinado puesto realmente desarrollará con -- eficiencia el trabajo y las responsabilidades implicadas en ese puesto.

Pero los hombres difieren grandemente unos de otros en caracte -- rísticas físicas, en habilidades, en conocimientos, en características -- de personalidad... Además nos encontramos con gran variedad de tra -- bajos para los cuales se requieren diferentes características y en dis -- tintas proporciones. Entonces nos vemos ante un grave problema ¿Có -- mo seleccionar al hombre idóneo para un determinado trabajo? .

El primer paso para solucionar este problema es hacer una clasi -- ficación pormenorizada de las actividades y responsabilidades de ese -- trabajo; así como de las características, conocimientos y aptitudes -- que deben tener los aspirantes para poder desempeñarlo. Una vez que -- contamos con esta información se procede a investigar qué personas -- reúnen esas características.

Algunas características son fácilmente percibidas y hasta facti -- bles de medición, tales como la estatura, el peso o la velocidad para -- correr. Pero existen otras características que son de difícil percep -- ción y aún más difíciles de medirse como por ejemplo la "inteligencia", la "personalidad", los "intereses" o las "motivaciones". (1)

(1) Factores de suma importancia en la selección de una persona para ocupar un determinado puesto.

Esto ha impulsado a los hombres de ciencia a desarrollar una gran variedad de técnicas para evaluar las diferencias individuales entre los hombres, lo que ha tenido como fruto desde técnicas rudimentarias y altamente subjetivas, hasta las técnicas más rigurosas y completas.

Estando conscientes de la importancia que tiene el hecho de -- seleccionar a la persona de acuerdo a sus capacidades, conocimiento, habilidades e intereses; a puestos idóneos, lo cual como ya se ha mencionado repercutirá directamente en el bienestar mental, económico y social del individuo; en la vida y desarrollo de la organización a la que pertenece e indirectamente en la comunidad donde está insertada dicha organización.

Con estas líneas de pensamiento en el presente trabajo trataremos de racionalizar el Procedimiento de Selección de Personal utilizando una metodología y técnica psicológica.

Trabajaremos en una organización laboral dentro del Sector Público: "La Secretaría de Hacienda y Crédito Público", específicamente en el Departamento de Proceso de Documentos de la Dirección en Jefe de Administración Fiscal Central de esta Secretaría de Estado, donde elegimos como sujetos de nuestro estudio a una categoría de -- puesto llamada codificador.

El objetivo que se persigue es el obtener una herramienta válida y confiable en la selección de candidatos para ocupar el puesto mencionado.

Se utilizará y validará una prueba de habilidades estructurada por nosotros, donde se conjugan varios subtests: el subtest de Símbolos y Dígitos de la Escala de Inteligencia Wechsler para adultos; tres subtests de la prueba de habilidades de Mac. Quarrie: Trazo, Punteado y Proseguir; un subtest elaborado por nosotros: claridad en la escritura de números y por último el subtest de Codificación de los Tests Breves de Empleo.

Esta prueba de habilidades así integrada se aplicará a 38 individuos que en la actualidad desempeñan el puesto de Codificador; las calificaciones obtenidas por los sujetos serán correlacionadas y comparadas con registros de su desempeño en el trabajo y con calificaciones otorgadas por dos de sus jefes a los mismos sujetos.

De acuerdo a los datos que se obtengan y al análisis estadístico que se realice llegaremos a determinar la validez concurrente que esta herramienta nos brinde, y pueda llegar a ser integrada al Procedimiento Selectivo de candidatos a ocupar el puesto de Codificador; cuya responsabilidad ha sido encomendada a la Dirección de Personal y delegada la función al Departamento de Selección de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

I FUNDAMENTOS TEORICOS.

**1. EL CONTEXTO HISTÓRICO DE LA ADMINISTRACIÓN
Y DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES.**

1. EL CONTEXTO HISTORICO DE LA ADMINISTRACION Y DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES*

Todo el estudio de la administración en general resulta inútil y - carente de valor si no se toma en cuenta la sociedad en la cual se encuentra ubicada; por lo cual se hará mención primeramente de los cometidos sociales. Todas las sociedades, en diferente grado de diferenciación y complejidad, etapa histórica o patrón cultural, han realizado cuatro funciones necesarias para su supervivencia: (1)

- . Mantenimiento de pautas.
- . Integración.
- . Consecución de metas.
- . Adaptación.

El mantenimiento de pautas consta de un conjunto de valores prevalecientes en cada sociedad, se manifiesta en las creencias, ideolo- gías, mitos y religiones. Esta función provee de legitimación a los gobernantes del grupo. El mantenimiento de pautas es obra funda- mental de la familia, organizaciones religiosas e instituciones edu- cativas.

(*) No se profundiza sobre el contexto social, político, económico y cultural ya que este trabajo solo pretende presentar un somero - panorama de administración y de las organizaciones sociales, dado que esto no es su objetivo de estudio.

(1) Parsons, Talcott. Aspectos Políticos de la Estructura y Procesos Sociales. p. 167. Fondo de Cultura Económica, 1969.

La integración es una función que promueve procesos de interacción, dependencia y amalgamiento de las partes que forman la sociedad. Se caracteriza fundamentalmente por el control social que guía a los miembros de la colectividad a comportarse conforme a los patrones de conducta, tradicionales o formales, socialmente aceptados. La integración es obra de todos los miembros de la sociedad, que tiene como fin encauzar la acción colectiva dentro de canales de comportamiento que todos han aceptado.

La consecución de metas opera como un coordinador de esfuerzos colectivos orientados en pro de un objetivo común. La esencia de esta función consiste en un dominio general sobre todos los miembros de la sociedad. La consecución de metas también se denomina Política, siendo la principal unidad política el Gobierno.

Finalmente, la sociedad requiere de una capacidad de adaptación, o sea, del establecimiento de mecanismos reguladores de los estímulos provenientes del medio ambiente que le rodea, obteniendo de éste los recursos materiales de subsistencia. La adaptación es una acción conjunta de todos los miembros de la sociedad para procurarse satisfactores materiales y servicios necesarios para la supervivencia social.

Como se ha mencionado, todas las sociedades realizan en diferen-

tes grados o medidas estas cuatro funciones. En las sociedades -- primitivas su realización la llevaba a cabo la propia sociedad como un todo. La sociedad moderna, como un sistema complejo, tiene -- subsistemas funcionales integrados por diversas colectividades que tienen a su cargo la realización diferenciada de cada una de las fun ciones.

En lo que se refiere a las organizaciones públicas cabe señalar que sus funciones principales se engloban dentro de los siguientes encabezados:

Funciones de Regulación:

Que han sido encomendadas a sus orga nismos directivos que dentro del Sec tor Público son representados por el Gobierno.

Su objetivo es el establecer leyes y -- políticas que normen a la población y a la organización.

Funciones Operativas:

Las cuales quedan a cargo de las dife rentes instituciones públicas con que cuenta el gobierno.

Este tipo de funciones son aquellas -- funciones sustantivas que se realizan a fi n de lograr los objetivos organizacionales.

Funciones de Apoyo:

También llamadas adjetivas, están re presentadas por la Administración Pú blica cuyo objetivo es brindar el apoyo administrativo, para que sean adminis trados y aprovechados los recursos -- con que cuenta el gobierno y de esta -- forma lograr los objetivos establecidos.

Comenzaremos por analizar las primeras organizaciones sociales humanas y los inicios de la administración.

Por principio, se considera que toda sociedad es una estructura o conjunto de estructuras que realizan funciones específicas; esto es, los miembros de la colectividad guardan un principio de interrelación e interdependencia estructural y que de su labor conjunta producen relaciones funcionales con otras colectividades. (1) Considerando esto, trataremos de establecer la estructura y la función de la administración en la sociedad y en el tiempo.

La administración evolucionó de esquemas simples a formas complejas a través de un proceso de diferenciación de su estructura y su función. Antiguamente, en las sociedades ancestrales, las funciones se encontraban fundidas en la única estructura existente: la sociedad, sintetizaba y realizaba indiferenciadamente el mantenimiento de pautas, la integración, la consecución de metas y la adaptación.

Esta transición histórica de la administración se produjo en cinco tipos de estructuras sociales, que son:

. Primitiva.

(1) Ibid, p. 186.

- . Tradicional.
- . Patrimonial.
- . Imperial.
- . Moderna.

En la etapa primitiva y en el período inicial de la época tradicional no existe estructura y función administrativas, por lo que se consideran sólo como supuestos previos que originaron su formación.

La etapa tradicional consta de dos partes:

- . Tradicionalismo sin administración, representado por la gerantocracia y el patriarcalismo originario.
- . Tradicionalismo con administración, representado por el patriarcalismo típico. Es este el período donde tiene su origen la administración.

El patrimonialismo tiene cuatro períodos: patrimonialismo típico, prebendal, estamental y feudal. Finalmente, la etapa imperial corresponde a la formación de los sistemas políticos centralizados históricos que son el antecedente inmediato, como estructura y función del Estado Moderno. (1)

(1) Ibid, p. 186.

1.1. LAS ORGANIZACIONES SOCIALES PRE-BUROCATICAS.

Como sociedades pre-burocráticas nos referimos a aquél tipo de sociedades que carecen de los requisitos weberianos únicamente aplicables universalmente a las administraciones modernas; es decir, las administraciones de hoy se caracterizan por ser muy complejas y diferenciadas, en contraste a las sociedades pre-burocráticas, que tenían administraciones simples y procesos evolutivos -- constantes de diferenciación.

Las sociedades pre-burocráticas son de carácter:

- . Primitivo.
- . Tradicional.
- . Patrimonial.

Las características de las sociedades pre-burocráticas son las siguientes:

- . Multifuncionalidad de la estructura social ya que las -- cuatro funciones sociales son ejecutadas por la misma estructura.

- . Legitimación sagrada (mágica o religiosa) de la acción colectiva encabezada por un líder.
- . Patrones de conducta tradicionales.

Aunque este tipo de sociedades tenían como factores comunes las características mencionadas anteriormente, se erigían entre ellas diferencias radicales, fundamentalmente en lo que se refiere a la superposición histórica de unas sobre de otras.

1.1.1. ORGANIZACIONES SOCIALES PRIMITIVAS.

Las organizaciones sociales primitivas tienen su origen en los albores mismos de la humanidad. Difícilmente un hombre aislado pudo sobrevivir a la presión agresiva y mortal del medio ambiente. Estas sociedades, formadas por la interdependencia forzosa de todos los hombres, varían del nomadismo al sedentarismo precario.

En estas sociedades, resulta difícil concebir las funciones sociales como obra de estructuras diferenciadas. La estructura social lo es todo, es un cuerpo monolítico y multifuncional que agrega a todos los miembros como una unidad indiferenciada. Únicamente emerge un factor diferenciado: el

líder, cuya misión consiste en conducir la acción del grupo. El líder surge como una necesidad social de coordinar las conductas de los miembros de la colectividad. El grupo social legitima la superposición del líder con mitos y magia; muchas veces, el líder es el brujo de la colectividad, otras corporiza al guerrero más valiente o al guía más prominente. Así con la conducción del líder se diferencia relativamente la función de consecución de metas; además dirige y coordina la actividad colectiva para alcanzar el objetivo primario, realizándose así la función de integración y resultando la subsistencia o adaptación de la colectividad en su medio ambiente.

El surgimiento de la autoridad, emerge en los primeros tiempos de la convivencia humana, refuerza la integración social e impide cualquier ruptura que exponga las pautas establecidas en la colectividad.

En esta forma, dentro de la organización social integral aparece el primer factor diferenciador: los rudimentos de los que Hoebel denomina "Orga-

nización Política" que se refiere a "aquella -- parte de la colectividad social que controla las relaciones entre los grupos dentro de la sociedad en función de toda ella".⁽¹⁾

En la medida en que opera una relativa diferenciación política en la sociedad, se proyecta en ella una complicación creciente en su estructura. La aculturación de los miembros, las ventajas del sedentarismo, la división del trabajo y otros factores importantes de progreso humano, llevan a la sociedad primitiva a evolucionar a formas más complejas, y con ello, a organizar en su seno subestructuras funcionales, cada una de las cuales capaz de realizar una actividad social.

1.1.2.

ORGANIZACIONES SOCIALES TRADICIONALES SIN CUADROS ADMINISTRATIVOS

Los patrones de conducta que en las sociedades primitivas normaron la acción colectiva, con su permanencia en el tiempo se fueron convirtiendo en tradición, esto es, en esquema de comportamiento de grupo regido por la costumbre y los usos.

(1) Hoebel Adamson. "La Autoridad en las Sociedades Primitivas". Ed. Trillas, 1970 p. 276.

Del mismo modo que la sociedad que le precedió, la sociedad tradicional es una estructura indiferenciada, aunque más compleja. La sociedad tradicional funciona dentro de un marco estricto de control social reforzado por el tiempo; aunque su estructura sufrió un proceso de diferenciación relativa en el aspecto político, aún no se posibilita la existencia de un cuadro administrativo. Se obedece al líder o señor por una estricta fidelidad de los miembros.

El señor es capaz de gobernar por sí sólo, ya que la tradición le legitima lo suficiente. Weber llama a esta forma de dominación tradicional patriarcalismo originario. Originado un dominio doméstico-familiar, el patriarca va adquiriendo derechos de mando sobre la sociedad tradicional hasta alcanzar una reglamentación hereditaria de los poderes de gobierno para su propia estirpe. La dominación patriarcal originaria se fundamenta en la sumisión en virtud de una devoción rigurosamente personal. (1)

(1) Weber, Max. Economía y Sociedad. Ed. Uthea 1969 p. 753.

No siempre la sociedad primitiva derivó el dominio personal de la sociedad tradicional. Muchas veces el control de la información del pasado e historia de la colectividad posibilitó el mando de la sociedad por parte de los ancianos. El conocimiento de la tradición dió origen a la gerantocracia o dominio de los más viejos; algunas veces compartieron el mando con un líder permitiendo la coexistencia con el patriarcalismo originario. En este caso, los gerantócratas formaban el consejo tradicional del patriarca.

En la sociedad tradicional se observa una diferenciación social mayor que en la sociedad primitiva, porque en muchos de los casos existen asentamientos sedentarios basados en la economía agrícola, y lo que es más importante, el establecimiento de centros urbanos como en Egipto, Mesopotamia y Asiria. En estos pueblos las sociedades tradicionales originarias pusieron los cimientos del tradicionalismo típico que imperó en ellos. En otras situaciones el tradicionalismo originario desarrolló formas sociales nómadas, aunque en cierta medida

diferenciadas. Tal es el caso de las sociedades -- tribales de Arabia y Mongolia. Aunque la economía de estos pueblos era fundamentalmente de pastoreo, también desarrolló algunos centros urbanos, como La Meca.

1.1.3. ORGANIZACIONES SOCIALES TRADICIONALES CON CUADRO ADMINISTRATIVO

La sociedad tradicional con cuadro administrativo -- corresponde al patriarcalismo típico, cuyo cuadro administrativo está al servicio personal del señor.

De la sociedad primitiva a la tradicional no hubo -- una transición hacia la formación de un cuadro administrativo siquiera incipiente, debido fundamentalmente al control social que los propios miembros de la colectividad ejercían sobre sí mismos lo que originaba un funcionamiento social adecuado. Por -- otro lado, el señor no había aún adquirido poder -- personal y posesiones materiales para requerir del servicio personal de algunos miembros de la sociedad.

Para llevar a cabo la centralización del poder la --

primera decisión del señor consistió en formar un grupo pequeño de adeptos incondicionales que le -- proporcionarán servicios personales. Con la decisión política del patriarca típico se originó lo que Weber llama cuadro administrativo, y que después ha evolucionado a lo que hoy en día se denomina -- administración.

La administración nace en una forma estructurada y con funciones específicas cuando el patriarca típico decide, como líder de la sociedad tradicional, reclutar de entre los miembros de su grupo, individuos para su servicio personal. Cabe señalar que el poder del señor era el poder unificado de la colectividad y que sus bienes personales eran el producto combinado del esfuerzo de los miembros de la sociedad entregados a su líder.

El cuadro administrativo fue reclutado entre las -- personas afectivamente más cercanas al patriarca: familiares, sirvientes, amigos personales y fie -- les. Dependiente directo del señor, el cuadro administrativo funciona fuera de toda forma reglamentaria; sus pautas de acción las decide discrecional --

mente el señor. En esta etapa el cuadro administrativo es:

- Heterónomo, ya que no reglamenta sus procedimientos y actividades; corresponde al señor dictar la forma de organización interna y el carácter de sus funciones.
- Heterocéfalo, el mando del cuadro administrativo no corresponde a uno de sus propios miembros, sino que es de competencia exclusiva del señor.

La administración depende directamente del gobernante sin que éste forme parte de ella.

Como consecuencia de un servicio personal al gobernante y a la imposibilidad de una auto-organización, el cuadro administrativo no puede adquirir derechos de cargo en sus actividades. Por otra parte, los medios materiales con que realiza sus funciones pertenecen al gobernante, lo mismo que los bienes procesados y los servicios producidos.

La sociedad tradicional en su proceso histórico de desarrollo tiene en cada momento mayor diferen --

ciación de sus estructuras. Dentro de la estructura política se ha integrado una nueva estructura: La administración.

Sin embargo, el gobernante sólo acepta en parte la tutela de la tradición; aspira a organizar él mismo nuevos patrones de conducta con una orientación diferente a la tradicional. Para ello requiere del recurso de la fuerza física, bajo su organización permanente. El cuadro administrativo adquiere una nueva función, la militar. El nuevo ejército no lo forman los miembros de la colectividad, como antaño para la defensa de su sociedad y territorio, sino solamente algunos de ellos para guardar el orden interno y proyectar expansiones territoriales. Tal como lo señala Duverger, los señores levantaron sus primeras fortalezas para defenderse de la población oprimida, más que de los ataques exteriores. (1) En la medida en que el patriarca aspira a ejercer un control centralizado, requiere de apropiarse de los derechos de mando y desembarazarse de las limitaciones que le impone la tradición.

(1) Duverger, Maurice. Introducción a la Política. Ed. Diana, 1975. p. 67.

Para ello, reúne como patrimonio el potencial humano y los recursos materiales suficientes.

1.1.3.1. PATRIMONIALISMO TÍPICO.

Dentro del Patrimonialismo Típico aparecen los "Súbditos oprimidos". El antiguo derecho entre iguales se transforma en un derecho "apropiado" por el señor.

(1) La dominación patrimonial, tal como la concibe Weber, es un tipo de dominación que originalmente orientada por la tradición es ejercida después como un derecho propio.

Al reclutamiento administrativo familiar y doméstico el Patrimonialismo Típico agrega esclavos, colonos y principalmente una "guardia" y después un ejército mercenario. A partir de las nuevas funciones coercitivas del cuadro administrativo, el señor puede deshacerse de la tutela de los consejeros tradicionales y ensanchar su ámbito de competencias de su propio arbitrio. En esta forma, del ori --

(1) Weber Max. Economía y Sociedad. Ed. Uthea 1968. p. 185.

gen del servicio personal que el cuadro administrativo presta al señor, nace su segunda función: la aplicación de la coercitividad.

El Patriarcalismo típico siempre estuvo organizado en una colectividad de carácter familiar; de ello deriva que el Patrimonialismo surja de la "descentralización de la comunidad doméstica" (1)

En este sentido, resulta de la ampliación de los deberes de los miembros originariamente domésticos en una sociedad más grande y compleja. Todos los vasallos tienen la obligación de prestar ayuda al señor, sobre todo cuando sobreviene la guerra. Los vasallos desempeñan los papeles de escuderos, conductores de carros, mozos de armas y bagajes, e incluso soldados particulares del gobernante.

En realidad, la colectividad patrimonial-

(1) Weber Max. Economía y Sociedad. Ed. Uthea 1968, p. 758

se convierte en situaciones contingentes en un cuadro administrativo total que presta servicios al señor. La sociedad tradicional se asentó en espacios geográficos reducidos, cuya posesión era de carácter personal del patriarca. El señor patrimonial extiende su dominio territorial llevando a cabo una descentralización doméstica acompañada de un reparto de tierras a los hijos o a otras personas dependientes del círculo familiar. Así se asegura la fidelidad de los vasallos, la prestación de sus servicios y el pago de tributos.

La Sociedad Patrimonial promueve la administración centralizada en un cuadro administrativo. La política se corporiza y personifica en un sólo individuo.

La descentralización doméstico-territorial origina una tendencia centrífuga y la formación de señoríos semi-autónomos, difíciles de gobernar con el aparato admi

nistrativo existente. El gobernante tiene que fomentar su prestigio político e incrementar la eficiencia de la administración para optimizar el uso de los servicios y productos de los vasallos. Fundamentalmente se empeña en organizar un ejército potente, reclutando elementos fuera de los súbditos.

Poco a poco la administración fue creciendo, conformando su estructura y especializando sus funciones. El gobernante procuró formar una administración "organizada"; es aquí donde la estructura administrativa adquiere su primera diferenciación interna, gracias a la especialización de los papeles realizados por sus miembros. El primer paso fue el de crear jefes y supervisores patrimoniales por cada servicio. Por ejemplo:

- . Inspectores de reservas alimenticias y cocina.
- . Encargados de bodegas.

- . Encargados del vestuario y armamento.
- . Servidumbre.
- . Actividades de la administración de la corte.

Los tres primeros cometidos: reservas alimenticias, bodegas, vestuario y armamento, permitieron a la administración establecer los primeros principios racionales de la organización: el control y la supervisión de los recursos materiales del señor; que en cierta manera eran gran parte de los recursos de la colectividad. Los cometidos de control sobre la servidumbre y actividades cortesanas originaron la organización del potencial humano de la administración.

1.2. LA ADMINISTRACION BUROCRATICA.

En contraste a la administración pre-burocrática, la administración de tipo burocrático tiene rasgos como:

- . Diferenciación acusada de la estructura social en la que funciona.

- Diferenciación marcada dentro de las estructuras de la administración.
- Especificación formal e institucional de las funciones -- realizadas por la estructura administrativa.

Las administraciones burocráticas, por otro lado, tipifican los elementos con que Weber las caracteriza, como serían la formalización, la eficiencia y la racionalidad; características que corresponden a los esquemas administrativos modernos.

1.2.1. Los Imperios.

Las sociedades patrimoniales evolucionaron hacia formas políticas que Samuel Eisenstadt denomina sistemas políticos burocráticos históricos, estos, establecidos en diversas etapas históricas.

En el sentido en que se emplea el concepto de -- Imperio Eisenstadt lo define como un sistema político porque consiste en la organización de una so ciedad territorial que tiene el monopolio sobre el uso autorizado de la fuerza y su reglamentación -
(1)
en la sociedad.

La burocracia imperial es el antecedente estructural inmediato de la burocracia moderna que Weber

(1) Eisenstadt, Samuel. Los Sistemas Políticos de los Imperios. Ed. Diana, 1975, p. 31.

ha descrito. En los imperios históricos la administración constituye uno de los soportes fundamentales; sin embargo, pese a ser un apoyo adecuado del gobernante, éste hubo de decidir su organización racional, es decir, establecer la administración fuera de criterios tradicionales o sagrados y a la par aceptar el desarrollo de un cierto grado de autonomía. El incremento de racionalización de la burocracia de los Imperios derivó en el incremento de su eficiencia, pero a la vez su profesionalización funcional e ideológica.

1.2.2. EL ESTADO MODERNO, ORIGEN Y CONCEPTO.

El antecedente estructural y funcional del Estado Moderno es el sistema político de los imperios, como se ha dicho anteriormente.

Tal como la concibe Weber, la acción de la asociación o colectividad es consecuencia de la conducta tanto del dirigente y el cuadro administrativo como de los miembros de la asociación. Los primeros garantizando el respeto al orden establecido y los segundos acatando las disposiciones del orden.

Así, para Weber, únicamente se puede pensar en la

existencia de una asociación cuando su orden interno lo dirige un líder y eventual o permanentemente según el caso, un cuadro administrativo, y en este sentido el concepto de asociación weberiano es aplicable a todas las sociedades que se han analizado.

La asociación política está definida por la aspiración del líder para que su cuadro administrativo mantenga con éxito la pretensión al monopolio legítimo, a la coacción física para el mantenimiento del orden vigente dentro de un territorio (1). La asociación política típica es el Estado Moderno.

La esencia del Estado es la actividad política que Weber llama "una empresa de dominio que requiere de una administración continua"; esto significa que paralelamente a la racionalización y eficiencia de la acción de los funcionarios públicos, se requiere de: (2)

. La obediencia de los miembros, y

(1) Economía y Sociedad, Ed. Uthea 1968, p. 44.

(2) Ibid, p. 1058.

- La disposición de elementos materiales necesarios para el empleo físico de la coacción.

Durante el patriarcalismo y el patrimonialismo la administración se ejerció por propia cuenta del señor: esclavos, vasallos, recursos materiales, graneros, armería, etc., eran de su propiedad personal.

En la época imperial, el gobernante tiene que separarse en cierto grado de los medios materiales de administración y evitar considerar a los funcionarios como servidores de su persona, más que como funcionarios del sistema político. En el estado moderno los medios materiales de administración se neutralizan y separan de la propiedad, tanto del gobernante como de los funcionarios.

El estado moderno concurre en una sola cima la disposición de la totalidad de los medios políticos de explotación y ya ningún funcionario es personalmente propietario del dinero que gasta o de los edificios, depósitos, utensilios o máquinas de guerra de que dispone.

En el estado moderno se corporiza la administración burocrática llevada al grado más intenso de - - - -

racionalización, y el verdadero dominio consiste -
en el manejo diario de la Administración.

Sin embargo, la tendencia a la burocratización no-
sólo opera en el Estado; el ejército, el municipio,
la iglesia y la empresa comparten el crecimiento -
de estructuras administrativas en su seno. Weber-
concibe a la burocratización como un fenómeno que
invade casi todas las esferas de la sociedad. Buro-
cracia significa, según Weber, la especialización -
y la preparación profesionales racionales.

La Administración ha recorrido un largo camino --
desde su aparición en el Patriarcalismo Típico, - -
ha seguido un proceso evolutivo de esquemas organi-
zacionales simples a formas complejas. En el Esta-
do Moderno, las empresas y otras organizaciones -
como el ejército, la iglesia, universidades, sindi-
catos y otras más, la burocracia ha estructurado -
nuevas formas de organización que hoy en día son -
el objeto de estudio de la Administración.

2. LA ADMINISTRACION Y LA ORGANIZACION.

2. LA ADMINISTRACION Y LA ORGANIZACION,

La Administración es de interés universal porque trata acerca - - de los fundamentos para establecer y alcanzar los objetivos esti - pulados. La encontramos, en cierta medida, en toda actividad hu - mana, sea en la fábrica, la oficina, la escuela, el banco, el go - - bierno, el ejército, la iglesia, el sindicato laboral, el hogar, el -- hotel o el hospital.

Para alcanzar un objetivo organizacional es necesaria la unión de - inteligencia, manos, materiales, herramientas, tiempo y espacio.

El constante reto a la Administración es la mejor forma de perma - necer dentro de estas restricciones al alcanzar los objetivos fija -- dos. Las necesidades humanas son múltiples y para satisfacerlas - se da importancia al logro de los objetivos. Además, tal logro tie - ne atractivo popular, debido a que estimula la creatividad, la ac -- ción dinámica y los resultados benéficos.

2.1. Características de la Administración.

Para lograr una mejor comprensión de lo que es la Adminis - tración, principiaremos enumerando sus principales carac -- terísticas. (1)

- La Administración sigue un propósito, es requisito de la -

(1) Terry, George R. Ph. D. Principios de Administración. Compañía Editorial Continental s.a. 1971 p.p. 20-23.



- Administración tener un objetivo, ya que ésta se refiere al logro de algo específico. El éxito administrativo está comunmente considerado como el grado hasta el cual se han logrado los objetivos y de esta forma vemos que la Administración existe porque es un medio efectivo para lograr que se ejecute el trabajo necesario para llegar a esos objetivos.
- La Administración es un medio notable para ejercer un verdadero impacto en la vida humana; la Administración influye en su ambiente: un administrador puede mejorar las actividades y logros presentes, para estimular a los trabajadores hacia mejores cosas y para hacer que ocurran acciones favorables. Un administrador puede progresar, puede aportar visión, acción y logro de las mejores cosas de la vida. El impacto sobre su ambiente es una característica vital de la Administración.
- La Administración está asociada usualmente con los esfuerzos de un grupo, este énfasis en el grupo descansa en el hecho fundamental de que una empresa cobra vida para alcanzar determinados objetivos, los cuales se logran con más facilidad por medio de un grupo y no por una sola persona.
- La Administración se logra por, con y mediante los esfuerzos

fuerzos de otros. Para participar en la Administración - se requiere abandonar la tendencia a ejecutar todo por -- uno mismo y hacer que las tareas se cumplan por, con y mediante los esfuerzos de los miembros del grupo.

- La Administración es intangible, por lo que se le ha llamado "la fuerza invisible". Su presencia queda evidenciada por el resultado de sus esfuerzos. Pero en su mayor parte, estos resultados pasan inadvertidos y en algunos casos la identidad de la Administración queda de relieve por la presencia de su opuesto directo, la "mala Administración", cuyos resultados se notan rápidamente.

2.1.1. Importancia de la Administración dentro de la Organización.

Ninguna organización puede prosperar si no cuenta con una Administración efectiva. En gran parte, la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos, descansan en la competencia del administrador. Y la tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas o un gobierno más eficaz, es un reto a la capacidad de la Administración Moderna.

La Administración imparte efectividad a los esfuerzos

humanos, pues ayuda a obtener mejor equipo, oficinas, productos, servicios y eficiente personal. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión e imaginación. El mejoramiento es la consigna constante de la Administración.

La Administración pone en orden los esfuerzos. Por medio de la Administración los eventos aparentemente aislados, la información objetiva o las creencias se unen, y de esta forma se obtienen relaciones significativas. Estas relaciones tienen ingerencia en problemas inmediatos e indican los obstáculos que deben vencerse y ayudan a determinar la solución de los problemas de la organización.

Se requiere de la Administración en una organización porque es el medio de lograr una acción colectiva efectiva. Puesto que el trabajo que debe hacerse requiere los esfuerzos de más de una persona; un dirigente maneja los esfuerzos físicos y mentales que deben reunirse y coordinarse de manera que no sólo las acciones colectivas sean efectivas, sino que sea valiosa y satisfactoria la contribución de cada individuo y esté de acuerdo con sus respectivos conocimientos y habilida-

des. Una de las funciones más relevantes de la Administración dentro de la organización es el contar con técnicas de Administración de Recursos Humanos y -- en específico señalamos las referentes a la Selección de Personal, puesto que es la parte del proceso administrativo que asegurará que el factor humano con que cuenta la organización es el idóneo para ocupar un -- puesto dentro de la misma.

Otra función importante es el hacer que cada uno de -- los miembros conozca qué actividades son las que va -- a ejecutar. Cuando la asignación es definida y el fac -- tor humano ha sido seleccionado adecuadamente, el -- cumplimiento de la misión puede concentrarse en ella, existiendo un mínimo de errores y de confusión.

Por otro lado se ha dado cada vez mayor énfasis a las acciones de individuos y de grupos, en cuanto a su influencia mutua en la cadena de la organización. La importancia radica en las relaciones interpersonales. El ambiente y la gente con quien un individuo trabaja o no trabaja y las restricciones que se le oponen se consideran como facetas importantes de la Administración.

Las dificultades más relevantes de la Administración-

efectiva es el olvidarse de la organización como una entidad social, así como arreglo económico, dado que, la justificación para cualquier organización es proporcionar productos o servicios deseados o necesitados por la sociedad de la cual forma parte la organización. Y ésta debe contar con los recursos financieros, materiales y humanos para operar y sobrevivir.

Pero además, si la organización va a ser útil y a ser parte de la sociedad, necesita satisfacer no sólo las -- necesidades económicas, sino también las necesidades sociales y psicológicas de sus miembros que se originen por formar parte de una organización.

De esta manera queda evidente la importancia de la administración de recursos humanos dentro de la organización y que en el capítulo siguiente abordaremos.

3. LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

3. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Los objetivos de la organización son hacer frente a las necesidades de productos y /o servicios, realizar utilidades por estos logros y satisfacer las necesidades de todos los empleados.

En último término el éxito de estos esfuerzos está condicionado en su mayor parte por los esfuerzos de los individuos. Este punto de vista enfatiza la importancia de dar el reconocimiento al factor humano de la organización y por consecuencia, es de suma importancia que las actividades administrativas reconozcan al elemento humano en las operaciones diarias de la organización.

La administración de recursos humanos es el procedimiento administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación, de esfuerzos, las experiencias, la salud, conocimientos y habilidades, entre otros, de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general (1).

El área de la administración de recursos humanos dirige su atención al reconocimiento de problemas administrativos desde el punto de vista del personal. Subraya la efectividad de los empleados en sus trabajos como clave para el éxito administrativo, puesto que todas las actividades se hacen por, para y con individuos. (2)

El presente y el futuro de toda organización depende en mucho de lo bien que se administre el recurso humano con que se cuenta. La habilidad, la satisfacción, la cooperación y el entusiasmo de los empleados

(1) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas 1973. p. 28

(2) Ibid p.p. 155-161

debe elevarse al máximo y así favorecer la consecución de los objetivos organizacionales.

La tecnología está desarrollándose a un ritmo creciente y sus adelantos han dado como resultado el que ciertas habilidades especializadas sean demasiado caras, en tanto que otras han declinado o en casos extremos ya no existen. La automatización, la computación, la movilidad de la mano de obra y los nuevos procesos y técnicas han traído con ellos un mayor énfasis en la importancia del personal en la administración y organización modernas y la necesidad de manejar en forma efectiva este recurso vital.

Por lo que las organizaciones se encuentran con un gran problema al seleccionar a los sujetos que deben incorporar a su sistema y que les brinden cierta seguridad de ser los elementos adecuados para ocupar determinados puestos y así colaboren para el logro de sus objetivos organizacionales.

De esta manera se hace patente la importancia de la selección de personal dentro de toda organización y motivo por el cual se realiza el presente estudio.

3.1. El Hombre y la Organización.

La organización requiere de seres humanos que asuman responsabilidades, que tomen decisiones y que ejecuten el trabajo. El concepto importante es que la organización trata con seres humanos y es un medio para que las personas trabajen

juntas en forma efectiva y armoniosa hacia el cumplimiento del objetivo estipulado. Las distintas personalidades, intereses, - ambiciones y aptitudes de estos seres humanos son reconocidos, utilizados y satisfechos mediante el empleo de una buena administración.

Estas características de los individuos son mezcladas en la organización de manera que la suma total y combinada de las conductas de los miembros del grupo sean reflejadas por la estructura de la organización. Pero además, esta suma total es modificada por la interacción entre los miembros.

No debe considerarse a los empleados como entidades inertes, - ya que sus esperanzas, ambiciones, metas y deseos cambian con el tiempo y con los cambios que ocurren en su medio ambiente.

Es un craso error suponer al personal como una entidad fija en -- la organización, en lugar de una entidad variable y dinámica dentro de la estructura organizativa.

Es muy importante la creencia de que una buena organización es -- el resultado de utilizar los mejores medios, de la conservación -- de esfuerzos, de un entendimiento incrementado y del aumento en el interés del empleado para la tarea que debe realizar. Cuando se adopta esta actitud, la administración de recursos humanos se convierte en una función vibrante y altamente productiva en la organización.

3.2. Ambito de la administración de recursos humanos.

Expresado en forma sencilla y clara, a la administración de recursos humanos le incumbe conseguir y conservar un equipo humano de trabajo satisfactorio, es decir, reclutar, seleccionar y colocar la gente apropiada en los puestos adecuados así como estimularlos, desarrollarlos y mantenerlos activos y satisfechos. La moderna administración de recursos humanos tiene por objeto aumentar la eficiencia del personal aplicando normas y prácticas eficaces, función que exige una labor continua, ya que requiere estar siempre alerta para utilizar efectivamente al personal en las operaciones cotidianas.

La administración de recursos humanos abarca un grupo de actividades bastante amplio y el contenido varía de la organización que se trate. Sus diversas actividades se pueden englobar en los rubros principales que a continuación se señalan: (1)

- Planeación.
- Empleo: Reclutamiento, selección
contratación e inducción.
- Capacitación y desarrollo
- Motivación.
- Remuneración
- Relaciones laborales
- Relaciones humanas
- Prestaciones y servicios
- Información y evaluación.

Las tareas de la administración de recursos humanos deben planearse tan cuidadosamente como las de producción y ventas de --

(1) Terry, George R. Principios de Administración. Compañía Editorial --
Continental, S.A. 1971, p. 805.

servicios o recursos financieros. Los objetivos que se busquen, las políticas a seguir, los procedimientos a emplear y los metodos que se sigan son vitales en el área de personal como en cualquiera otra área principal.

3.3. Aportaciones de otras Disciplinas y Ciencias.

Las modernas técnicas que la administración han desarrollado - con el objeto de hacer del trabajo más humano, justo y eficiente mediante el cual el individuo encuentra su desarrollo y realiza--ción integral, han sido favorecidas gracias a las aportaciones de muchas ciencias y disciplinas que también han contribuído al mejor aprovechamiento de los recursos humanos. Entre ellas mencionaremos a:

- La Ingeniería Industrial cuyas aportaciones han sido los es--tudios de tiempos y movimientos, la valoración de tareas, el establecimiento de oficinas de selección de personal y los programas de adiestramiento para los trabajadores.
- La Sociología ha contribuído con sus estudios de las relacio--nes recíprocas de grupos e individuos.
- La Antropología con sus conceptos de cultura y subcultura han permitido entender mejor algunas formas de comportamiento - como las costumbres, los ritos y la tecnología.

- El Derecho ha plasmado los principios reguladores en las -- relaciones obrero-patronales.
- La Administración de Recursos Humanos se ha enriquecido - con los términos capital humano, escasez, oferta y demanda, mercado de trabajo, etc. que le ha brindado la Economía.
- La Estadística Inferencial ha otorgado una gran aportación -- en la toma de Decisiones sobre los Recursos Humanos.
- La Psicología trata de adaptar e integrar a las personas dentro de la organización y a la inversa; y señalar la complejidad de las necesidades que debe satisfacer una persona en su trabajo. Además la Psicología utiliza métodos científicos para -- comprender las causas del comportamiento humano y ha desarrollado formas para medir las habilidades, actitudes, intereses, rasgos de personalidad, factores importantes que en muchos ca sos determinan situaciones de conflicto y frustración dentro de la organización.

4. LA PSICOLOGIA EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

4. LA PSICOLOGIA EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

"La administración de recursos humanos, como se ha afirmado - -
anteriormente, es el procedimiento administrativo aplicado al acre-
centamiento y conservación de esfuerzos, las experiencias, la sa--
lud, los conocimientos, las habilidades... de los miembros de la --
organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y
(1)
del país en general".

Para lograr la eficiencia de este proceso administrativo es neces-
ario partir de los conocimientos aportados por otras disciplinas y - -
ciencias; por lo consiguiente, en este capítulo hablaremos de la psi-
cología y su importancia dentro de la administración de recursos hu-
manos.

La Psicología es la ciencia que estudia la conducta humana, y en este
estudio centraremos nuestra atención en la conducta humana dentro -
del ambiente laboral.

En 1913 Hugo Munsterberg formuló la especialización de la Psicolo-
gía Industrial cuando publicó su libro "Psicología y Eficiencia Indus-
trial". En esta época los intereses de los psicólogos industriales -- -
eran variados, pero la gran mayoría se inclinaba hacia los proble - -
mas de Selección y Colocación de Personal.

(1) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Edi --
torial Trillas 1973, p. 28.

Durante la Primera Guerra Mundial se intensificó la labor de la -
Psicología y sobre todo en el uso de los exámenes para la clasificación
y colocación de militares en el ejército.

En 1924 con los estudios de Hawthorne se desvían los intereses de
la Psicología, pues ahora el interés se centra en la búsqueda de la
relación entre las condiciones de trabajo y la eficiencia. Este nuevo
giro dió origen a estudios sobre actitudes, comunicación, dirección
y estructura de la organización; temas que en la actualidad siguen
siendo motivo de estudio.

En la Segunda Guerra Mundial se lograron adelantos metodológicos
en el asesoramiento de personal y en los procedimientos para su -
preparación, así como refinamientos en procedimientos para la --
clasificación y valoración del desempeño del personal.

Posteriormente a la Segunda Guerra Mundial, dados los adelantos-
tecnológicos ocurridos en todas las ramas del saber, éstos dieron-
lugar a la especialización y surge la Ergonomía, que se dedica al -
diseño de equipos de acuerdo a las capacidades y limitaciones de los
operarios humanos potenciales.

A medida que la organización acepta las contribuciones de los psicó-
logos, la Psicología amplía su campo de estudio, y no sólo se ha limita
do a estudiar la conducta de los empleados, sino también ha abarcado
los estudios del comportamiento de los funcionarios.

Mientras que los primeros psicólogos se limitaron a estudiar la - -

conducta dentro del contexto del marco laboral limitado, hoy en día el campo de la Psicología abarca consultas que dan por resultado el cambio de las estructuras organizacionales que comprenden dichos ambientes. Todo esto nos hace afirmar que en el futuro habrán de continuar tanto el desarrollo como la expansión de las actividades propias de la Psicología.

4.1. Alcances y Métodos de la Psicología del Trabajo.

La Psicología del Trabajo es una ciencia aplicada. El psicólogo es quien la practica y aplica directamente los principios que sirven de fundamento al conocimiento del comportamiento humano obtenido, tanto de otras ramas del amplio campo de la Psicología (por ejemplo Psicología Clínica, Experimental y Social) así como de otras disciplinas tales como la Sociología, Economía y Fisiología.

El objetivo esencial de estas aplicaciones es el de "predecir" el comportamiento y el de exponer algún "cambio" en el comportamiento. Estos dos objetivos: "predicción y cambio", constituyen una especie de recompensa para los científicos de la conducta y al mismo tiempo representan una prueba práctica de la teoría.

La Psicología en la administración de recursos humanos abarca varios aspectos, los que a continuación se describen. (*)

(*) Después de revisar varios autores, se han determinado estos campos como los principales para el desarrollo de la Psicología.

4.2. Selección, Colocación y Entrenamiento de Empleados. (1)

Esta parte se dedica a las personas que buscan empleo y a los novatos de los cuales las instituciones deben seleccionar a los mejores candidatos para llenar sus vacantes.

Este problema de predicción exige que el psicólogo cuente con una metodología, es decir, conozca y domine a fondo los instrumentos y técnicas de selección y colocación de personal. Lo cual también le obliga a estudiar la efectividad de predicción de los mismos; así como también debe idear nuevos instrumentos de selección y/o modificar los ya existentes. También tendrá que desarrollar conceptos que se ajusten a los resultados que trata de predecir, incluso la eficiencia industrial y la satisfacción en el trabajo.

Con respecto al objetivo primordial del entrenamiento es el de desarrollar ciertos conocimientos, habilidades y actitudes y de modificar los comportamientos laborales que han demostrado ser relativamente ineficientes.

Los psicólogos ayudan en la planeación y administración de los programas de adiestramiento ya que han prestado especial interés en los problemas que se han suscitado, en los métodos utilizados, en la simulación de condiciones de trabajo y a los enfoques de la enseñanza.

(1) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas 1973, p.p. 251-255, 305-311.

El adiestramiento no está restringido únicamente a los empleados novatos, sino que también la administración de programas de adiestramiento puede aplicarse a la solución de problemas de -- ampliación de empleos, desarrollo del personal potencial de su -- pervisión, mantenimiento y mejoramiento de la calidad así como la producción, desarrollo de la administración y preparación de -- empleados para hacerse cargo de nuevos empleos creados por una tecnocracia siempre creciente.

La evaluación del desempeño de los empleados seleccionados, colocados y adiestrados nos brinda las siguientes ventajas. (1)

- Orientar las decisiones subsiguientes del personal, por ejemplo promociones, reubicaciones, cambios de adscripción y calificación de méritos.
- Permite la retroalimentación a los empleados del diagnóstico concerniente a la calidad de su ejecución y de las áreas de posible mejoramiento.
- Proporciona criterios para la determinación de la eficiencia - en los programas de selección, clasificación y adiestramiento.

4.3. Eficiencia del Trabajador. (1)

En esta área la Psicología se centra en el estudio de los factores -- medioambientales -ventilación, iluminación, ubicación de las máqui nas- que afectan la eficiencia del trabajador.

(1) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas 1973, p.p. 334-335.

En la actualidad la Psicología ha hecho aportaciones valiosas en el diseño de máquinas y a la estructura de los sistemas de "máquina-hombre", y es de señalarse la importancia de los estudios realizados por la ergonomía para la óptima ubicación de los controles y esferas en los tableros de automóviles y - - equipos industriales.

Otros factores que influyen en la eficiencia del trabajador son la fatiga y el aburrimiento que tienen efectos perjudiciales - - sobre la moral, el rendimiento y la seguridad del empleado y que evidencialmente son objeto de análisis de la Psicología.

4.4. Motivación. (1)

La tarea más importante que incumbe a la Psicología en esta área es descubrir los principios de motivación que trasciendan las diferencias individuales en los impulsos específicos de trabajo, ya que la motivación del trabajador es otro factor determinante en su desempeño y en el logro de su satisfacción.

En el momento en que los objetivos del empleado son compaginados con los de la organización, se unen mutuos esfuerzos y es más eficiente y fácil el logro de ambos objetivos.

(1) Siegel, Laurence, Psicología Industrial. Cía. Editorial, S. A. 1973. p.p. 365-397.

4.5. Psicología Organizacional. (1)

La Psicología Organizacional procura realizar una síntesis de las diversas influencias entre los grupos y subgrupos que se forman dentro de la organización, para comprender su comportamiento dentro de ella.

Uno de los aspectos a los que se avoca la Psicología Organizacional es el estudio de los conflictos que surgen entre las necesidades y los intereses creados de los subgrupos organizacionales, incluso las disputas entre los trabajadores y la gerencia.

La falta de armonía en la organización perjudica tanto a los trabajadores como a la gerencia, puesto que la unidad de esfuerzos se pierde y ninguno de los dos logra plenamente sus objetivos.

4.6. Conducta de la Población. (2)

La organización subsiste porque la población compra sus servicios o sus productos. Por consiguiente todas las partes interesadas en la manufactura, distribución y venta de sus productos o servicios tienen un interés primordial en predecir y orientar el comportamiento de la población.

La mayor aportación de la Psicología en este campo es la aplicación de los métodos científicos de investigación de problemas tan diversos como la magnitud y la organización de los mercados, la-

(1) Ibid p.p. 335-338, 446-452

(2) Siegel, Laurence, Psicología Industrial, Cía. Editorial, S.A., 1973. p.p 523, 530

efectividad de las campañas de publicidad, la reacción de la -
población ante los servicios de las Instituciones Gubernamental
es y las necesidades y motivos que provocan el comportamiento
de la población.

5. LA SELECCION DE PERSONAL.

5. LA SELECCION DE PERSONAL.

Dado que el objetivo de este trabajo es el estudio de un instrumento para ser utilizado en el proceso de la selección de personal; -- nuestra atención se centrará en este proceso; para tener una clara -- visión del mismo y así poder determinar la importancia y la -- utilidad de los estudios que tratan sobre la efectividad de la pre -- dicción de los instrumentos usados en el proceso de selección de -- personal.

Como se ha señalado con anterioridad, el mejor de los "activos -- fuera de inventario" con que cuenta una empresa, lo es sin duda -- su personal; por lo que la empresa debe brindar especial cuidado -- en la selección de los candidatos que ocuparán sus vacantes y por -- lo tanto pasarán a formar parte del recurso humano con que contará para lograr sus objetivos.

Dentro de los recursos humanos no sólo se incluye el esfuerzo o -- actividad humana, sino también los conocimientos, experiencia, -- motivaciones, intereses, aptitudes, salud, etc. Los recursos humanos son de vital importancia para la empresa ya que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no es posible que suceda a la inversa.

Otra característica importante de los recursos humanos es su -- escasez ya que el conjunto de características que hacen destacar a --

las personas en una determinada actividad sólo son poseídas por un número inferior al total de individuos; y por tal motivo existen personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así el mercado de trabajo.

En el proceso de la selección de personal el tipo de trabajo es un factor determinante de las características y el número de pasos que se utilizan. Pero lo principal es que todo procedimiento de selección debe cumplir con ciertos requisitos fundamentales, que a continuación se señalan: (1)

- Debe ser suficientemente flexible para permitir adaptarse a los requisitos y circunstancias de cada organización en particular.
- El procedimiento debe permitir una selección positiva.
- El procedimiento debe incorporar las técnicas más avanzadas en la selección.

El objetivo principal del proceso de la selección de personal es el de utilizar al máximo las capacidades e intereses de los empleados.

(1) Wurtzel, Herbert. Administración de Personal y Técnicas de Supervisión, Editorial Servicios de Psicología Aplicada, S. A. 1965. p.p. 38-42.

Las razones para considerar las capacidades, intereses y la satisfacción como elementos importantes en la selección son evidentes, ya que los empleados que carecen de las capacidades requeridas, ya sean éstas requisitos intelectuales o personales, simplemente no pueden trabajar con eficiencia.

De igual manera, los empleados que tienen capacidad para ejecutar su trabajo, pero que no lo consideran ameno o estimulante, pueden reflejar su descontento en una producción menor, en deficiente calidad, desechos y desperdicios de material, en mayor número de ausencias y reemplazos.

Debido a que cada empleado nuevo significa una inversión de dinero para la organización, ocasionada por los costos de selección, contratación y los programas de entrenamiento, cada vez que un empleado abandona voluntariamente un empleo o debe ser cesado, se pierde esta inversión.

Los medios selectivos de personal pueden dividirse en dos grupos: los procedimientos tradicionales y el procedimiento científico. (1)

5.1. Procedimientos Tradicionales.

Los procedimientos tradicionales son formas de selección --

(1) Wurtzel, Herbert. Administración de Personal y Técnicas de Supervisión. Editorial Servicios de Psicología Aplicada, S. A. 1965. p.p. 45-69.

de personal basadas en la costumbre. No son muy apropiadas por - que se puede incurrir en una serie de fallas inapreciables a simple vista, entre las que se mencionan las siguientes:

- Las recomendaciones. Este procedimiento podría ser el más -- usual; es bien sabido que la recomendación trae como consecuencia que se coloque al recomendado en un puesto al cual no está - calificado para desempeñarlo, ya que no se presta atención a los conocimientos ni a las aptitudes que posea la persona.
- Imposiciones. Otro procedimiento bastante generalizado son las imposiciones del personal por parte de los jefes, lo cual entorpece o impide el trabajo así como el disgusto e inconformidad en el personal dado que en la mayor parte de las veces las personas -- impuestas no son aptas para desempeñar el puesto o ni siquiera - se interesan por el trabajo.
- Las cartas de referencia. Este procedimiento también es inadecuado porque la mayoría de las veces, cuando un empleado deja una empresa, ya sea por problemas sindicales o por políticas de la empresa, se le extiende una carta de recomendación en términos favorables; por otro lado, cuando el empleado es bueno y desea separarse de la compañía, con frecuencia se le extiende una carta en términos concisos, para dificultarle su retiro e intención de retenerlo.

Tales cartas por lo general tienen una redacción a base de frases - prehechas, porque no dicen nada acerca de las cualidades de la persona a quien ha sido expedida, por lo que frecuentemente sólo se -- presta atención a la antigüedad del servicio que en ella se constata.

- Las referencias orales. El desenvolvimiento de las personas - que las otorgan está libre de frases estereotipadas, y además - se puede abundar en algunos aspectos en los cuales se tenga especial interés.

Pero estas referencias están grandemente impregnadas de lo que se llama el "efecto del Halo" (1), es decir, influenciadas por la amistad, camaradería, diferencias o rivalidades entre el jefe y el empleado. Debido a esto, la información así obtenida no es - muy confiable.

- La fisonomía. En ocasiones se presta a tención a los rasgos fi-sonómicos, lo cual es un gran error, porque el que hace la elec-ción generalmente relaciona al candidato con alguna persona que conoce y le atribuye consecuentemente cualidades que probable-mente no posea.

En otras ocasiones, sin razón que lo justifique, se opta por hacer la selección de las personas en base a su estatura, color de la tez o el cabello; siendo esto un grave error, porque tales caracterís-ticas no guardan ninguna correlación respecto a la inteligencia o - a los conocimientos que posea la persona, elementos necesarios - para un adecuado desempeño en el trabajo.

- La impresión personal. Este procedimiento consiste en el - - juicio que se hace del candidato en la primera vez que se le - ve, habiendo quienes lo consideran como eficiente porque opi- nan que la primera impresión les basta para conocer a una per- sona. La simple apreciación puede ser errónea pues hasta que intervengan sentimientos involuntarios de simpatía o de antipa- tía, para que la selección sea ineficaz.
- La fotografía. La selección a través de una simple fotografía - del candidato es todavía más errónea que la señalada para la -- fisonomía, ya que en estos casos, ni siquiera es fiable la apre- ciación, porque el retoque puede beneficiar o perjudicar al suje- to. (*)
- El curriculum vitae. En ocasiones el candidato a un puesto, en- contestación a algún anuncio de medios publicitarios, hace una- solicitud de empleo acompañada de un curriculum vitae. Normal- mente este procedimiento se ve complementado por alguno o algu- nos de los ya mencionados y aunque supera las formas ya descri- tas, adolece de fallas, porque la mayoría de las veces la capaci- dad del solicitante no es verificada y la información que se pre-- senta es aumentada y exagerada.

(*) Por la experiencia obtenida en el trabajo, en ocasiones para la - - simple identificación, la fotografía del sujeto no ha sido de utili- dad.

- La escritura. Hay quienes confían en los dictámenes grafológicos para seleccionar a los candidatos, lo que tampoco es correcto, -- porque aunque es una manera de conocer en forma incipiente la -- personalidad de los individuos, se incurre en errores graves, ya - que no se cuantifica ni la inteligencia ni los conocimientos ni las -- aptitudes.
- La entrevista. Es una técnica más evolucionada, pues permite apreciar muchos rasgos de personalidad, pero desde luego, tampoco es fiable este método ya que no profundiza en aspectos prácticos y es -- factible que el candidato manipule la entrevista.
- Período de prueba. De los procedimientos tradicionales, tal vez sea éste el mejor, porque objetivamente se conoce al postulante durante un tiempo más o menos razonable, pero tiene el inconveniente de que en casos negativos de admisión, se pierde tiempo tanto del candidato como de la empresa y además podría ocasionar pérdidas económicas de consideración.

5.2. Procedimiento Científico.

Este procedimiento consta de un sistema selectivo cuya parte esencial es la aplicación de exámenes psicotécnicos, a través de los cuales se logra hacer una apreciación del individuo en lo relativo a su personalidad, inteligencia, conocimientos, intereses y aptitudes. Esta justipreciación es la que hace superior al procedimiento científico en relación con los tradicionales.

El sistema selectivo a que nos referimos, contiene en parte, procedimientos tradicionales pero debidamente depurados: es decir, que se le han ido incorporando los aspectos más convenientes y se realiza -- generalmente con los siguientes pasos :

- Reclutamiento de candidatos a través de las fuentes apropiadas.

A cargo del psicólogo.

Información obtenida: los candidatos que están disponibles e intersados en obtener el trabajo.

Acción: presentación de los solicitantes a la empresa.

- Recepción.

A cargo de: recepcionista o miembro del Departamento de Selección.

Información obtenida: nombre del solicitante, datos generales, tipo de trabajo que busca.

Acción: cita para realizar la entrevista preliminar.

- Entrevista preliminar.

A cargo de: psicólogo.

Información obtenida: declaración breve de los estudios realizados por el candidato, experiencia adquirida y alguna otra información -- que afecte definitivamente a la posibilidad de éxito en el trabajo.

Acción: a) Se rechazan los solicitantes que no se presentan para desempeñar el empleo; b) Se completa una solicitud de empleo y se programan los exámenes de selección, el examen físico y la entrevista empleo para los solicitantes que parecen cumplir con los requisitos

c) Se abre un expediente para el solicitante.

- Administración de los exámenes de selección adecuados a las labores del puesto para el que haya hecho solicitud.

A cargo de: Psicómetra (*)

Información obtenida: Aptitudes, habilidades, intereses, inteligencia y otras indicaciones de las pruebas.

Acción: Se prepara el informe sobre las puntuaciones y las interpretaciones de las pruebas presentadas por el candidato para el uso del psicólogo en la entrevista de empleo.

- Exámen físico.

A cargo de: el médico oficial.

Información lograda: datos sobre la salud y las capacidades físicas del solicitante:

Acción: se prepara un informe sobre los resultados obtenidos, para el uso del psicólogo en la entrevista de empleo.

- Comprobación de referencias.

A cargo de: Trabajador Social o Investigador.

Información obtenida: datos sobre antecedentes laborales, situación socio-económica.

Acción: se prepara un informe sobre los datos recabados para el uso del psicólogo en la entrevista de empleo.

- (*) Psicómetra: Técnico con la preparación académica del 6o. semestre de la Carrera de Lic. en Psicología y con el criterio y la formación para conocer la importancia de las variables que influyen en la aplicación de exámenes de selección de personal.

- Entrevista de empleo.

A cargo de: Psicólogo.

Información obtenida: datos adicionales que permiten la decisión -- por lo que toca a la recomendación que se requiere para dar el -- empleo.

Información proporcionada: información sobre la compañía y los -- trabajos específicos en que interesa el solicitante.

Los solicitantes aceptables pasan a los departamentos donde hay -- vacantes .

- Entrevista de contratación.

A cargo de: Jefe de Departamento o Supervisor.

Información obtenida: requisitos específicos para trabajar y las -- probabilidades de adaptación a las condiciones de trabajo.

Acción: a) Se rechazan los candidatos no aceptables y se notifica al Departamento de Selección, especificando los motivos del rechazo. (Se repite el punto anterior).

b) Se contrata a los solicitantes que cumplan con las normas del -- departamento de trabajo.

- Entrevista de colocación / terminación.

A cargo de: Psicólogo.

Información obtenida : datos que se refieren para completar el re- gistro del empleado.

Información obtenida(terminación): ninguna.

Acción (terminación: se le informa al solicitante de la decisión -- negativa sobre su empleo. Se puede ofrecer retener la solicitud - en el archivo activo. También se puede sugerir trabajo en alguna otra compañía, que pudiese desempeñar el solicitante.

- Entrevista de ajuste

A cargo del Psicólogo

Información obtenida: desempeño laboral del empleado, sus puntos de vista y opiniones sobre el ambiente y sistemas de trabajo.

Acción: se prepara el informe sobre los datos recabados con el fin de ser utilizados para la evaluación del procedimiento de selección y para el seguimiento de dicho empleado.

6. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL EMPLEO DE EXAMENES
EN EL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN
DE PERSONAL.

6. FUNDAMENTOS TEORICOS DEL EMPLEO DE EXAMENES EN EL PROCEDIMIENTO DE LA SELECCION DE PERSONAL

Es conocido que los seres humanos difieren unos de otros en sus aptitudes físicas, temperamento, intereses, capacidades, experiencia, conocimientos, etc. por lo que al tener tales diferencias, lógicamente difieren también en la manera en que realizan sus trabajos.

La selección consiste en elegir entre la población de candidatos disponibles un grupo más reducido que se contratará para una determinada tarea. Esto se fundamenta en el supuesto de que las variaciones de una dimensión del individuo o característica mensurable del candidato, están relacionadas con variaciones en la dimensión correspondiente al rendimiento en el trabajo. (1)

El proceso de la selección en esencia, no puede considerarse 100% científico. Este proceso es una decisión sobre un sólo y único individuo en un momento igualmente único.

Sin embargo, concebir el acto de decisión como un acto profesional resulta útil puesto que se puede ejecutar con mayor eficacia si se apoya en una base científica, es decir, en una serie de generalizaciones cuya validez esté demostrada.

(1) Guion, Robert M. Tests para Selección de Personal. Ediciones Rialpe, S.A., 1969, p. 45.

La acción profesional consiste en averiguar la utilidad de dichas generalizaciones válidas y aplicarlas a las circunstancias únicas y singulares de los casos particulares.

De un grupo de personas, unas son mejores que otras en la realización de una tarea específica, pero ¿Cuál es la diferencia entre ellas? o ¿Cómo podría escogerse a los mejores para realizar una determinada labor? .

Es precisamente la Psicometría, la aplicación de las matemáticas y de la estadística a los datos psicológicos el instrumento que pretende dar respuesta a ese tipo de preguntas. Porque si todos los hombres tuvieran los mismos conocimientos, aptitudes, inteligencia y rasgos de personalidad, no habría problema de selección de personal.

La tarea del Lic. en Psicología especialista en exámenes, es la de proporcionar una base científica a la selección y clasificación del personal.

El objetivo de los exámenes de selección es el de contribuir a la utilización cada vez más eficaz del potencial humano en todos sus niveles.

Las pruebas sirven más bien para el pronóstico del fracaso que para el pronóstico del éxito. Esto se desprende de dos factores:

- Muchos trabajos requieren de un grado mínimo de una o más aptitudes para desempeñarlos con éxito. Mediante las pruebas psicológicas es posible pronosticar la falta de estas aptitudes con un alto grado de precisión.
- El éxito en el trabajo se deriva de una amplia variedad de factores que muy fácilmente no tenga relación aparente con la aptitud que mide la prueba.

6.1. Características de los Exámenes de Selección.

Siempre que el Psicólogo desea cuantificar alguna variable de un grupo o de un individuo se encuentra con el problema de elegir el mejor instrumento para lograr su finalidad. Comúnmente se le ofrecen varios caminos o procedimientos de aplicación de exámenes existentes y tiene que elegir entre ellos.

Además, el Psicólogo también está interesado en determinar no sólo cuál es el mejor procedimiento, sino también le interesa saber hasta qué punto el examen satisface sus necesidades de medición, es decir, en qué medida el examen discrimina las características que el Psicólogo busca cuantificar y que son necesarias para que el candidato cumpla con los requisitos del puesto.

Al hacer la evaluación de un examen entran en juego muchas - consideraciones específicas las que nosotros dividiremos y -- clasificaremos en tres categorías que son: validez, confiabi -- lidad y valor práctico de la prueba.

Por validez se entiende (1) el grado en que un examen mide - lo que pretende medir. La confiabilidad (2) es la exactitud y - precisión del proceso de medición; los índices de confiabili -- dad nos señalan el grado en que una medición determinada es - adecuada y reproducible. El valor práctico de las pruebas tie - ne que ver con una amplia gama de factores de economía, con - veniencia y posibilidad de interpretación que determinan si un - examen tiene un valor práctico para su uso.

6.2. Tipos de validez (+)

En función de los diferentes tipos de validez se implementan -- los métodos adecuados para su estimación. A continuación des -- cribimos el tipo de validez concurrente y su método corres ---

(1) Magnusson, David. Teoría de los Tests. Ed. Trillas, 1972. p. 153.

(2) Ibid, p.p. 77-79.

(+) Para efectos prácticos únicamente se señalará un tipo de validez: La concurrente, a la cual nos avocamos en nuestro estudio. Existen además la validez predictiva, de contenido, de construcción, sintética y de facie.

Blum Milton L. - Naylor James C. - Industrial Psychology. Harper - International Edition. p.p. 35-37.

pondiente. (3), (5)

6.2.1. Validez concurrente.

De acuerdo a este tipo de validez una prueba es válida en la medida en que existe una correlación entre ésta y el criterio disponible en el momento de ser aplicada.

El método que se sigue para la estimación de la validez concurrente consiste en aplicar el examen a empleados que tienen cierto tiempo trabajando dentro de la organización. El comportamiento laboral de dicho personal ha sido calificado previamente como "bueno" o "deficiente", en función del criterio de valoración establecido.

El criterio de valoración debe tener las cuatro cualidades siguientes ⁽⁴⁾ : adecuación, exención de prejuicios, confiabilidad y disponibilidad.

Se considera que un criterio es adecuado en el grado en

(3) Anastasi Ann. Tests Psicológicos. Ed. Aguilar, 1966, p.p. 130-146.

(4) Thorndike, Robert L.- Hagen, Elizabeth. Ed. Trillas, 1970. pp. 183-184.

(5) Magnuson, David. Teoría de los Tests. Editorial Trillas, 1972. pp. 153-160.

que la calificación obtenida está determinada por los mismos factores que determinan el éxito del trabajo. Al estimar la adecuación de un criterio recurrimos sólo a consideraciones racionales, ya que no existe prueba empírica que nos diga que un criterio de valoraciones o no pertinente.

La segunda cualidad de un factor de valoración es el que esté exento de prejuicios, es decir, que la medida debe ofrecer a cada persona la misma oportunidad de obtener una calificación de eficiencia.

En tercer lugar, el criterio de valoración debe proporcionar una calificación estable y reproducible, situación necesaria para que el examen pueda predecir la conducta del candidato; porque si la medida en sí misma es fundamentalmente inestable, no puede ser predicha por ningún medio.

Finalmente al elegir un criterio valorativo, el Psicólogo siempre se tropieza con problemas prácticos de conveniencia y eficacia. Aunque un programa de investigación de personal puede destinar una parte considerable de su esfuerzo para obtener buenos criterios clasificativos, existe siempre un límite práctico de costo y tiempo invertido que deben tomarse en cuenta.

6.3. Confiabilidad.

En este punto la importancia se centra en determinar la precisión de la medición que nos ofrece un determinado examen, para lo cual contamos con una medida llamada "coeficiente de correlación". Dicho coeficiente proporciona un índice estadístico del grado en que dos variables marchan a la par. Si las dos variables que correlacionamos son el resultado de dos aplicaciones de la misma prueba, la correlación resultante nos proporcionará un índice de confiabilidad que es llamado "coeficiente de confiabilidad". Enseguida se describen los diferentes tipos de coeficientes de confiabilidad y algunos de los datos e información que nos brindan esos coeficientes respecto al examen sujeto a estudio de confiabilidad. (1) (2) (3)

6.3.1. Coeficiente de estabilidad.

Este coeficiente es obtenido por la aplicación de un examen y posteriormente una segunda aplicación del mismo, separadas por un intervalo de tiempo.

El coeficiente de estabilidad sólo define el error cuan -

(1) Ibid, p. p. 133-143.

(2) Guion, Robert M. Tests de Selección de Personal. Ed. Rialpe, S.A. 1969, p. p. 73-79.

(3) Anastasi Ann, Tests Psicológicos. Ed. Aguilar 1966, p. p. 101-129.

do el intervalo que media entre ambas aplicaciones -- del examen es apreciable.

En el método de repetición diferida la varianza del - - error se define como inconsistencia asociada al paso - del tiempo.

6.3.2. Coeficiente de equivalencia.

Es el índice obtenido por la aplicación de una prueba y una forma paralela de la misma. La fiabilidad depende del grado en que un conjunto de medidas esté libre de - errores de muestreo. El error se define como la muestra no representativa del comportamiento del individuo.

El uso de dos formas paralelas de un examen nos proporciona una sólida base para estimar la precisión del examen. Este procedimiento, sin embargo, plantea algunos problemas prácticos: a veces no existe una segunda forma del examen o no se dispone de tiempo para - - una segunda aplicación. Estas consideraciones prácticas han determinado que se obtenga la estimación de la confiabilidad a partir de una sólo forma del examen a - lo cual se recurre cuando no existe otra alternativa.

6.3.3. Coeficiente de consistencia interna.

En este coeficiente la confiabilidad es el grado en que las medidas están libres de fluctuaciones debidas a la heterogeneidad del contenido.

El procedimiento más ampliamente usado para estimar la confiabilidad a partir de una sola administración del examen, divide a éste en dos partes que supuestamente son equivalentes.

El método más simple consiste en poner reactivos alternos en las dos mitades del examen, es decir, poner todos los reactivos impares en la mitad y todos los reactivos pares en la otra.

El examen completo se aplica una vez y en un tiempo continuo. No obstante, se otorgan dos calificaciones separadas; la correlación entre estas dos calificaciones nos da una medida de la precisión con que el examen califica al individuo.

6.4. Valor Práctico. (1)

Aunque la validez y la confiabilidad pueden ser muy importantes en estudios que han de usarse con fines especiales de inves

(1) Thorndike, Robert L. - Hagen Elizabeth. Tests y Técnicas de Medición en Psicología y Educación. Ed. Trillas 1970, p.p. 214-215.

tigación, cuando una prueba ha de usarse en la selección de personal también deben tomarse en consideración aspectos eminentemente prácticos.



6.4.1. Aspecto económico.

El aspecto monetario tiene un significado muy importante para cualquier empresa. En el caso de los exámenes de selección de personal la economía depende, en parte, del costo por ejemplar. Depende también de la posibilidad de usar de nuevo los formularios del examen.

Un segundo aspecto de la economía es el ahorro de tiempo en la administración del examen, sin embargo, esto constituye a menudo una economía que se ha evidenciado engañosa.

Podemos encontrar unos exámenes que pueden estar diseñados con mayor eficiencia, de manera que nos dan una medida confiable en una breve duración del examen, sin embargo, toda reducción en el tiempo se logrará a costa de pérdida de la precisión o de la amplitud de la estimación.

El tercer aspecto muy importante es el de la facilidad

que presenta el examen para aplicarse y calificarse.

En consecuencia los usuarios de los exámenes utilizan cada vez más la calificación mecanizada y los editores publican exámenes que pueden ser procesados por un -- equipo cada vez más perfeccionado. El usuario del examen también puede optar por un equipo cada vez más -- perfeccionado. El usuario del examen también puede optar por calificarlo a mano.

6.4.2. Aspectos que Facilitan la Administración de un Examen (1).

Al juzgar el valor práctico de un examen, un factor que debe tomarse en cuenta es el de su facilidad de administración. En este sentido se señalan los siguientes aspectos:

- Es fácil de aplicar un examen si se cuenta con instrucciones claras y completas. Las instrucciones para el examinador deben escribirse palabra por palabra, de modo que las variables de aplicación permanezcan siempre constantes. Las instrucciones para el examinado también deben ser completas y proporcionar ejercicios de práctica adecuados.

(1) Thorndike, Robert L. - Hagen Elizabeth. Tests y Técnicas de Medición en Psicología y Educación. Ed. Trillas 1970, p.p.214-215.

- Es fácil administrar un examen si es pequeño el número de partes de la prueba cuyas soluciones se cronometran por separado o si la regulación del tiempo no tiene importancia decisiva. Tomar el tiempo de cierto número de subtests breves, es una tarea engorrosa y la medida del tiempo probablemente será inexacta, a menos que se provea de un cronómetro a cada administrador.

- La disposición física de los elementos de los exámenes en la hoja, influye muchas veces en la facilidad para resolverlos. Los reactivos cuyas respuestas opcionales aparecen todas en la misma línea, los que tienen dibujos o diagramas pequeños o ilegibles, los que pasan de una página a la siguiente, ofrecen dificultades para el examinado.

Para facilitar la resolución de los exámenes la letra impresa y los dibujos deben ser grandes y claros. Las opciones deben estar bien separadas unas de otras. Todas las partes de una pregunta y todas las preguntas que hagan referencia a un sólo dibujo o problema deben aparecer en la misma página o en una página doble. Los defectos en cualquiera de es -

tos aspectos representan puntos en contra de un --
examen por lo que toca a la facilidad de resolverlo.

6.5. Consideraciones Generales.

Los exámenes son instrumentos auxiliares en el proceso de --
la selección de personal para escoger al elemento humano más
eficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa --
en el logro de sus objetivos.

Sin embargo, deben tenerse en consideración los siguientes --
puntos:

- Los exámenes no deben suponerse como un medio eficaz --
para resolver todos los males de la selección de personal.
- Su uso no corrige los resultados de la mala dirección ni --
descuidos de la supervisión.
- No deberán suponerse los resultados de los exámenes como
perfectos e infalibles.
- Su utilización no debe cuantificarse en términos de perfec --
ción sino en términos de reducción de deficiencias en la se --
lección de personal.

II EL DEPARTAMENTO DE SELECCION DE PERSONAL
DE LA SRIA. DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO.

1. ANTECEDENTES DE LA SECRETARIA DE
HACIENDA Y CREDITO PUBLICO.

1. ANTECEDENTES DE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO (1)

A partir del 25 de octubre de 1821 existió la Junta de Crédito Público y el 8 de noviembre del mismo año se expidió el Reglamento Provisional para el Gobierno Interior y Exterior de las Secretarías de Estado y del Despacho Universal, por medio del cual se crea la Secretaría de Estado y del Despacho de Hacienda.

Por Ley, el 16 de noviembre de 1824 se hace depender de la citada Secretaría el Sistema de Correos y posteriormente, el 4 de diciembre del mismo año, se crea la Contaduría Mayor de Hacienda bajo la inspección exclusiva de la Cámara de Diputados.

Por Decreto del 17 de abril de 1837 el Gobierno Centralista, al cambiar los Estados Federales por Departamentos, creó las oficinas departamentales de Hacienda, dependientes de una Junta Superior de Hacienda.

Las bases de la Organización Pública de la República Mexicana del 23 de diciembre de 1842 le dan el carácter de Ministerio de Hacienda y el Decreto del 12 de mayo de 1853 le denomina por primera vez "Secretaría de Hacienda y Crédito Público" ; sin em-

(1) Manual de Organización y Métodos de la Direc. de Personal de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 1973.

bargo, el Decreto del 23 de febrero de 1857, nuevamente cambia su -- nombre por el de Secretaría de Estado y del Despacho Universal de Ha-- cienda y Crédito Público.

Subsecuentes leyes de Secretarías y Departamentos de Estado, así co-- mo Decretos dictados de 1917 a 1958, la denominan sin cambio alguno como Secretaría de Hacienda y Crédito Público, señalando, modifican-- do o suprimiendo sus atribuciones.

La ley de la Administración Pública Federal de 1976 así como el -- acuerdo sobre la sectorización de la Secretaría de Hda. y Crédito Públi-- co, publicado el 17 de enero de 1977 en el Diario Oficial de la Nación -- continúan denominandola de la misma forma.

2. UBICACION DEL DEPTO. DE SELECCION DE PERSONAL
DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA SRIA.
DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO.

2. UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE SELECCION DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público para llevar a cabo -- las funciones y atribuciones que le han sido conferidas, cuenta con cinco organismos principales: La Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público, la Subsecretaría de Ingresos, la Subsecretaría de -- Egresos, la Subsecretaría de Investigación y Ejecución Fiscal y la Oficialía Mayor.

De la Oficialía Mayor dependen el Centro de Cómputo, el Departamento de Gráficas y cinco Direcciones Generales de las cuales -- sólo se mencionará la Dirección General de Administración que -- comprende siete Direcciones más, siendo una de ellas la Direc-- ción de Personal.

Dentro de sus funciones, la Dirección de Personal tiene la de ejercer la Administración de Personal de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en lo relativo a reclutamiento, selección, contratación, nombramientos, licencias, renunciaciones, jubilaciones, ceses, capacitación, valuación de puestos y calificación de méritos dentro de los lineamientos marcados por la legislación en vigor y contratos correspondientes.

Esta Dirección ha delegado al Departamento de Selección la responsabilidad de interpretar las políticas de la Secretaría a la que pertenece, acerca del aprovechamiento de los Recursos Humanos, asegurando que los puestos vacantes sean ocupados por personal idóneo, seleccionado por medio de técnicas adecuadas de reclutamiento y selección.

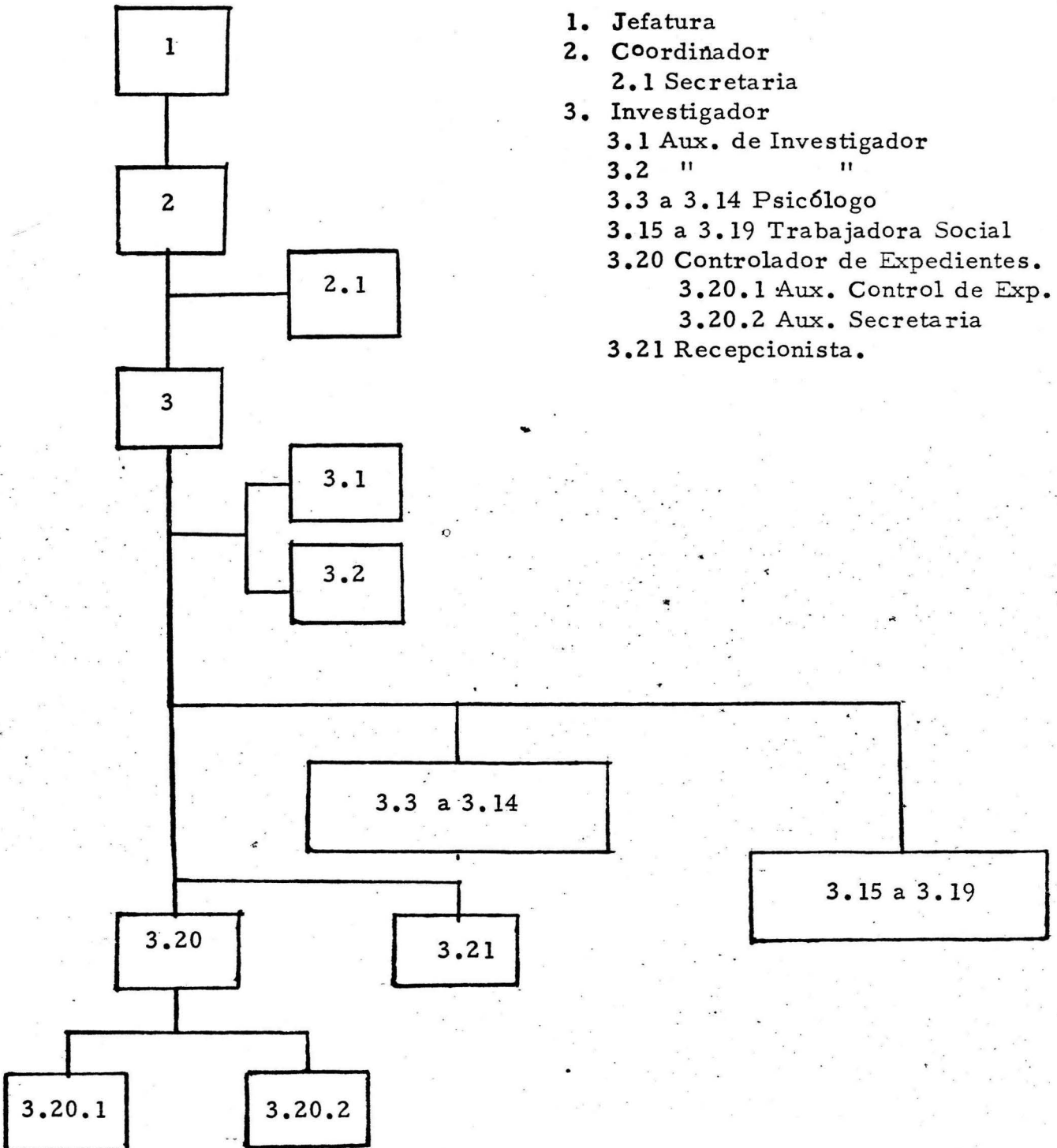
Quedando manifiesta la responsabilidad que al Departamento de Selección le ha sido conferida, se hace patente la necesidad de contar y manejar eficientes técnicas de selección de personal para proveer a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de los elementos más adecuados para integrarlos a su personal y así contar con el recurso humano que le permita lograr sus objetivos organizacionales.

3. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE SELECCION DE PERSONAL.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO
DE SELECCION DE PERSONAL.

1976.

- 1. Jefatura
- 2. Coordinador
 - 2.1 Secretaria
- 3. Investigador
 - 3.1 Aux. de Investigador
 - 3.2 " "
 - 3.3 a 3.14 Psicólogo
 - 3.15 a 3.19 Trabajadora Social
 - 3.20 Controlador de Expedientes.
 - 3.20.1 Aux. Control de Exp.
 - 3.20.2 Aux. Secretaria
 - 3.21 Recepcionista.



4. OBJETIVOS Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO
DE SELECCION DE PERSONAL.

4. OBJETIVOS Y FUNCIONES DEL DEPTO. DE SELECCION DE
PERSONAL (*)

4.1. De Departamento de Selección de Personal.

a. Objetivo.

Interpretar las políticas de la Secretaría acerca del aprovechamiento de los recursos humanos, asegurando que los puestos vacantes sean ocupados por el personal idóneo, elegido mediante técnicas eficientes de reclutamiento y selección.

b. Funciones.

- Realizar la selección técnica del personal que envían las Dependencias de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Evaluar las técnicas utilizadas en la selección para mejorarlas y adecuarlas a las necesidades de la Secretaría.
- Establecer una metodología propia para la selección de personal.
- Prestar servicios esporádicos de reclutamiento a las Dependencias que lo soliciten.

(*) Unicamente se hará mención de los objetivos y funciones relativas al proceso de selección de personal, vigentes hasta 1976.

- . Proporcionar información de resultados de los candidatos examinados.
- . Proporcionar servicio de estudios vocacionales para efecto de la ubicación de empleados a aquellas Dependencias que lo soliciten.
- . Realizar estudios para efectos de promoción a las Dependencias que lo soliciten.

4.2. De la Jefatura.

a. Objetivos:

Desarrollar los programas, sistemas, métodos y políticas de reclutamiento y selección de personal de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Mantener una constante coordinación y comunicación con las áreas de la Subdirección de Empleo sobre la forma cualitativa y cuantitativa de las actividades realizadas por el Departamento.

b. Funciones:

Planear íntegramente la función de selección de personal en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Asesorar en la elaboración de los programas de trabajo del Departamento.

Implementar nuevas técnicas de selección.

Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.

Establecer coordinación con las Dependencias de la Secretaría a fin de lograr que la función de selección se lleve a cabo con eficiencia.

Autorizar solicitudes.

Establecer contacto con empresas y organismos para estatales a fin de unificar criterios y coordinar un plan integral de selección de personal.

4.3. Del Coordinador.

a. Objetivo:

Proporcionar el servicio de selección y reclutamiento solicitado por las Dependencias de la Secretaría a través de la planeación, dirección y control de las funciones y procedimientos que se realizan en el Departamento.

b. Funciones:

Planear el funcionamiento general del Departamento, los procedimientos y las técnicas a utilizar para la prestación del servicio de selección de personal.

Dirigir, supervisar y controlar las funciones y procedimientos tanto técnicos como administrativos a que dé lugar el proceso de selección y los demás servicios que

presta el Departamento.

Planear, dirigir y supervisar los estudios de investigación.

4.4. Del Investigador.

a. Objetivo:

Proporcionar metodologías nuevas para las diferentes áreas del Departamento.

b. Funciones:

Evaluar las técnicas utilizadas en el Departamento para asegurar su confiabilidad.

Estudiar y adecuar nuevas técnicas relacionadas con la selección de personal.

Establecer los lineamientos técnicos indispensables para que el servicio de selección se adecúe a las necesidades de la Secretaría (metodología propia).

Capacitar técnicamente a los Psicólogos de nuevo ingreso al Departamento.

Establecer las baterías a utilizar de acuerdo a los análisis de puestos.

Dirigir las discusiones grupales de casos.

4.5. Del Jefe de Area.

a. Objetivo:

Dirigir, supervisar y controlar al personal, funciones y --
procedimientos establecidos para realizar la selección de
personal y para la prestación de otros servicios del De --
partamento.

b. Funciones:

Supervisar que las funciones y procedimientos se reali --
cen conforme a los lineamientos establecidos.

Atender las peticiones de servicios de selección de las --
Dependencias de la Secretaría.

4.6. Psicólogo.

a. Objetivo:

Aplicar y evaluar estudios psicológicos y técnicos a los -
aspirantes a ingresar a la Secretaría, para determinar --
sus posibilidades de aceptación o rechazo a un puesto de --
terminado.

b. Funciones:

Atender grupos de exámenes de selección.

Abrir expedientes y aplicar exámenes de acuerdo a las -
baterías de los puestos.

Calificar las pruebas que por procedimiento sea necesario calificar al momento de aplicar.

Elaborar lista de personas examinadas en exámenes psicométricos.

Elaborar informe de resultados de evaluación.

Calificar y elaborar gráficas de los exámenes contenidos en cada estudio psicológico.

Interpretar, integrar y evaluar los estudios psicológicos.

Realizar entrevistas.

Elaborar reporte de entrevista.

Aplicar re-test.

Establecer coordinación y acuerdo con las Trabajadoras Sociales.

Aplicar pruebas individuales.

Participar en la discusión colegiada de casos para efectos de capacitación.

Viajar al interior de la República para practicar exámenes de selección.

Jerarquizar estudios psicológicos.

4.7. Trabajadoras Sociales.

a. Objetivo:

Realizar y evaluar entrevistas y encuestas de tipo socio -

económico y laboral a los aspirantes a ingresar a la Secretaría con el fin de complementar los estudios psicométricos para la selección.

b. Funciones:

Realizar entrevistas de tipo socio-económico y laboral para complementar los estudios psicológicos de la selección.

Realizar investigaciones domiciliarias para complementar los datos obtenidos a través de la entrevista.

Rendir informes de resultados.

Establecer coordinación y acuerdo con los psicólogos.

Participar en la discusión colegiada de casos para efectos de capacitación.

4.8. Area Administrativa.

a. Objetivo:

Efectuar todas las funciones de carácter administrativo necesarias para el flujo de trabajo y el funcionamiento expedito del Departamento.

b. Funciones:

Secretaria.

Elaborar oficios de resultados, relaciones diarias de

exámenes e informes de estudios vocacionales.

Elaborar tarjetas de control de exámenes administrativos.

Elaborar relaciones mensuales de exámenes aplicados.

Mecanografiar todos aquellos asuntos necesarios para el funcionamiento del Departamento.

Archivar y controlar los oficios y tarjetas de resultados administrativos, oficios y documentos varios.

Atender a los gestores de las Dependencias de la Secretaría.

Recibir y tramitar las solicitudes de empleo.

Enviar a la Dirección de Personal para firma las relaciones, oficios y correspondencia del Departamento.

Recibir de la Dirección de Personal y distribuir a las Dependencias relaciones, oficios y correspondencia del Departamento.

4.8.1. Recepcionista.

Atender a las personas que se presenten al Departamento para tramitar asuntos relacionados con el mismo o con el personal y proporcionar la información que le soliciten.

Proporcionar cita para examen de selección.

Explicar en términos generales, sirviéndose de un -

instructivo especial la fecha y condiciones en que los candidatos deberán presentarse a examen.

Recibir candidatos y pasarlos a examen psicométrico y/o administrativo, según políticas del Departamento.

Pasar lista de asistencia de las personas que van a examen.

Recibir tarjetas u oficios de solicitud de examen y solicitud de empleo, entregarlos al psicólogo encargado del grupo.

Canalizar aquellos candidatos que requieran entrevista socio-económica y laboral

Recibir para trámite solicitudes de empleo, darles trámite y entregarlas a los interesados.

Llevar control de citas proporcionadas y de personas que se presentan a examen.

Pasar a los candidatos que se presenten a re-test o entrevista, según la información que obtiene de las secretarias o del controlador de expedientes.

4.8.2. Controlador de expedientes.

Recibir expedientes de estudios psicológicos para su control y abrir tarjetas.

Distribuir expedientes a los psicólogos para su integración y evaluación.

Recibir reportes de entrevistas de Trabajo Social - - y entregarlos a los psicólogos.

Controlar listas de exámenes psicométricos aplicados.

Recibir expedientes integrados y registrar resultados en las tarjetas de control.

Controlar los expedientes de candidatos que quedan pendientes de re-test o de entrevista.

Atender y canalizar a las personas que se presenten a entrevista o re-test.

Archivar expedientes por fechas y Dependencias.

Proporcionar a los psicólogos expedientes de fechas anteriores cuando aquéllos lo soliciten.

Registrar producción de psicólogos y trabajadoras -- sociales, para rendir informes al Jefe de Area.

4.8.3. Auxiliar de Secretarias.

Realizar funciones de tipo administrativo para auxiliar a las secretarias.

· 4.8.4. Auxiliar de controlador de expedientes.

Colaborar con el controlador de expedientes en todas las funciones de éste.

III METODOLOGIA.

1. DEFINICION DEL PROBLEMA.

1. DEFINICION DEL PROBLEMA.

Como se ha visto anteriormente, al analizar la trascendencia que tiene la selección de personal en una organización, ha resultado evidente la importancia de manejar instrumentos y técnicas válidas y confiables que nos permitan proveer y seleccionar al recurso humano más adecuado para el logro de los objetivos organizacionales.

Con este fin y conscientes de su relevancia, se hace el presente estudio sobre validez concurrente de una prueba de habilidades y el desempeño en el trabajo dentro del ámbito laboral del sector público.

La validez concurrente se establecerá a través de un coeficiente de correlación entre las calificaciones del desempeño de los trabajadores y las calificaciones obtenidas en un examen de habilidades; así como también con la calificación dada por medio de un registro.

La validez concurrente es importante en la investigación de personal porque: (1)

- (1) Guion, Robert M. Tests de Selección de Personal. Ed. Rialpe, S. A. 1969, p.p. 75-76.

- Es particularmente relevante para las medidas de criterio empleadas en estudios de validez predictiva.

La medida accesible y conveniente que nos proporciona la prueba será válida en la medida en que relacione con medidas más importantes y más complejas de la ejecución del trabajo (eficiencia).

- La selección no siempre se fundamenta en la predicción ya que a menudo se basa en que los solicitantes hayan adquirido cierta habilidad o información. En tales casos los exámenes de ejecución, eficiencia o conocimiento del trabajo que se impliquen deben valorarse en relación a su validez concurrente, ya que su objetivo es describir la eficiencia actual y no predecir la futura.

2. CUERPO DE HIPOTESIS.

2. - CUERPO DE HIPOTESIS.

El cuerpo de hipótesis para nuestro estudio lo constituyen los siguientes supuestos:

HI- Existe correlación significativa entre la calificación obtenida en el exámen, la calificación del desempeño en el trabajo y/o con la calificación otorgada por medio del registro.

Hipótesis que al ser comprobada, tendremos datos que nos - - permitirán con mayor facilidad, determinar la validéz concurrente del examen de habilidades sujeto a estudio. Y tomar la decisión de recomendarlo o no para ser incluido dentro del proceso de selección del Departamento de Selección de Personal - de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.



3. DEFINICION DE CONCEPTOS.

3. DEFINICION DE CONCEPTOS.

Para lograr una comprensión más clara y objetiva de lo que referimos sobre este estudio de validez concurrente, definiremos los conceptos que se manejan en él:

- Validez Concurrente: Medida en que correlaciona la calificación del criterio, la calificación del examen y/o la calificación dada por medio del registro.
- Calificación del Codificador en su Desempeño Laboral: Es la calificación promedio del empleado, otorgada por dos de sus jefes inmediatos, en cuatro aspectos, que son:

Eficiencia: En este aspecto los jefes otorgaron la calificación de cada codificador tomando en cuenta, en forma integral, la rapidez, precisión y dificultad del trabajo que realizaron. Criterios que en seguida se definen:

Rapidez: Los jefes dieron la calificación de cada codificador atendiendo al tiempo de realización de las tareas asignadas.

Precisión: En este aspecto se puntualizó el número de errores detectados por los jefes en el trabajo de los codificadores.

Dificultad: En base a este aspecto los jefes calificaron de acuerdo a la complejidad de las tareas de codificación.

- **Calificación del Codificador en el Examen:** Es el puntaje obtenido por el codificador en cada una de las partes que integran la prueba de habilidades.

Prueba de habilidades: Situación estandarizada cuyo objetivo es discriminar las diferencias individuales en las respuestas de los reactivos presentados. Mide velocidad de reacción, factores de velocidad y coordinación así como de cierto grado de precisión.

- **Registro:** Se llevó a cabo un registro continuo de frecuencia de los errores cometidos por los codificadores en su trabajo.

La calificación de registro se dió por el número total de errores durante el período de registro, de tal manera que se dió el número uno al codificador con el mínimo de errores y la calificación 38 al codificador con mayor número de errores.

4. INSTRUMENTOS DE MEDICION.

4. INSTRUMENTOS DE MEDICION.

La técnica que se utilizó fue una batería o pruebas de habilidades - integrada por nosotros en donde se conjugan cuatro aspectos:

- El subtest de Símbolos y Dígitos del W.A.I. S. (Escala de - - Wechsler de Inteligencia para Adultos).
- Prueba de Habilidad Mecánica de Mc. Quarrie (Subtests de - trazo, punteado y proseguir).
- Escritura de números, subtest elaborado por nosotros.
- Subtest de Codificación del S. E. T. (The short employment - tests).

4.1. Símbolos en Dígitos.

Este subtest pertenece a la escala ejecutiva de la Escala - -- Wechsler de Inteligencia para Adultos. ⁽¹⁾

Este subtest requiere para su ejecución de la intervención -- de las siguientes funciones intelectuales que son: recuerdo -- inmediato, integración visomotriz, imaginación visual y la -- capacidad de reproducción e imitación.

Entre los factores más importantes que influyen en la ejecu -

(1) Wechsler David. Manual for the Wechsler Adult Intelligence Scale The Psychological Corporation, 1970.

ción de este subtest están la velocidad de la actividad motora, la rapidez en la asociación y el aprendizaje en la función del entrenamiento de la atención.

Su aplicación y calificación se realizó de la misma forma como lo señala Wechsler; este subtest consta de 100 reactivos de los cuales los 10 primeros son de práctica con una duración de 10 segundos y los 90 reactivos restantes constituyen la prueba en sí. El tiempo de ejecución de este subtest es de 90 segundos.

4.2. Prueba de Mac. Quarrie de Aptitud Mecánica.

Esta prueba fue constituida por el autor que le dió su propio nombre; y aunque se denomina de aptitud mecánica, sirve para medir distintos elementos psicomotores e intelectuales. (1)

Es una prueba de destreza y coordinación, de papel y lápiz.

En los estudios de Goodman (1947-1950) se encontró que las fiabilidades adjudicadas a esta prueba oscilan entre 0.70 y 0.80; asimismo este autor señala los siguientes factores determinantes en la ejecución de esta prueba:

- (1) Tiffin-Mc. Cormick Psicología Industrial Ed. Diana 1970, p. 135.
 (1947) Goodman C.H. The Mc. Quarrie Test for Mechanical Ability II. Factor Analysis. J. Appl. Psychology, 31, 150-154.
 (1950) Goodman C.H. The Mc. Quarrie Test for Mechanical Ability IV. Time and Motion Analysis. J. Appl. Psychol. 34, 27-29.

A. Factores de velocidad.

Lo más importante y general de los factores de velocidad es el tiempo de reacción o aptitud para responder rápidamente a la estimulación. La persona con un tiempo de reacción corto a estímulos visuales, también reacciona con prontitud a otros estímulos, según Goodman.

- a. Factor de muñeca y dedos: A este factor de velocidad se le señala como un artefacto debido al uso del test-psicomotor de papel y lápiz.

A este factor se relaciona otro factor menos restringido llamado velocidad del movimiento del brazo, que al parecer contribuye a la varianza de la ejecución de tareas complejas, pero sólo cuando se ha alcanzado un alto nivel de eficiencia.

- b. Destreza: Este otro factor de velocidad supone velocidad de reacción pero requiere también de cierto grado de precisión en el resultado de la ejecución. Es decir, el individuo debe realizar una tarea de prisa y debe hacerlo bien. Probablemente, la destreza es el factor que aparece con más frecuencia junto con el denominado "destreza digital" y existe la duda de que si son dos factores diferentes. Robert M. Guion afir-

ma que la diferencia entre "destreza manual" y "destreza digital" está en el volumen de unidades musculares empleadas: la destreza manual requiere movimientos amplios del brazo y la destreza digital apenas requiere movimientos de la muñeca o del antebrazo.

B. Factores de Coordinación.

La mayoría de las tareas complejas requieren un tipo de respuestas también complejas y por ello es necesario que dos o más procesos psicológicos operen armónicamente para ejecutar el trabajo. Entre los factores de coordinación implicados se señalan:

- a. Factor de puntería: Es la aptitud para realizar con rapidez y precisión una serie de movimientos dirigidos con exactitud y requieren coordinación óculo-manual.
- b. Factor de Firmeza y Regularidad: Este factor está relacionado con la precisión; supone la capacidad para realizar movimientos posturales del brazo y de la mano, cuando ni la fuerza ni la velocidad son especialmente importantes. Es un factor complejo.

c. Coordinación múltiple de miembros: El factor general utilizado en la coordinación de ambas manos, y principalmente óculo manual.

De los siete subtests que constituyen esta prueba, sólo se tomaron tres de ellos: trazo, punteado y proseguir, por considerar que miden los factores esenciales para la ejecución de las tareas del puesto de codificador. (1)

4.2.1. Trazo.

Es el segundo subtest de la batería elaborada por nosotros y que fue aplicada a los codificadores.

Esta es una prueba de destreza, de lápiz y papel; en ella el sujeto debe trazar una línea curva continua a través de las aberturas entre las líneas verticales.

La práctica de trazo se realiza en 30 segundos y el subtest propiamente dicho tiene una duración de 50 segundos.

Para conocer la calificación de este subtest se contará el número de veces que pasa la línea sin tocar las líneas verticales. El puntaje máximo

(1) Los otros 4 subtests no fueron considerados en una batería anteriormente elaborada en el Depto. de Selección de la S.H. y C.P. y que nosotros continuamos el estudio de la misma.

que puede lograrse es de 80 aciertos.

4.2.2. Punteado.

Este subtest de aptitud mecánica de Mc. Quarrie es una prueba de destreza de lápiz y papel, ocupa el tercer lugar en el orden de presentación. En este subtest el sujeto tiene que colocar un punto dentro de cada círculo, tantos como pueda durante 15 segundos de práctica y posteriormente, 30 segundos de ejecución real.

Para calificar este subtest se cuenta el número de círculos que tienen un punto dentro, y se divide entre tres. El máximo número de aciertos que puede obtenerse habiendo ya hecho la división es de 33; y sin realizarla es de 100. (1)

4.2.3. Proseguir.

Este subtest ocupa el cuarto lugar en el orden de presentación en la batería utilizada y también se trata de una prueba de destreza de papel y lápiz, en donde el sujeto debe seguir con la vista las líneas curvas que empiezan en los cuadros de la --

(1) Para efectos de exactitud, en nuestro estudio se tomaron los puntajes sin realizar la división entre tres.

izquierda y determinar el cuadro de la derecha donde finalizan.

Consta de una parte de práctica con duración de 50 segundos y otra, la prueba propiamente dicha, cuya duración es de 2 minutos y 30 segundos.

Mac Quarrie señala que para obtener la calificación de este subtest se utiliza una plantilla que contiene las respuestas correctas con la que se conoce el número de aciertos; cada número bien colocado en el cuadro correspondiente cuenta como un acierto. El número máximo de aciertos que puede obtenerse es de 35.

4.3. Escritura de Números.

Este subtest ocupa el quinto lugar en el orden de presentación de la batería; en él, el sujeto debe escribir con número en los cuadros de la derecha las cifras escritas con letra, anotando un número por cuadro y en la forma más clara posible.

El tiempo de ejecución de este subtest es de 30 segundos y no incluye una parte de práctica.

La evaluación de este subtest se hace de la siguiente --
 forma: la cantidad escrita en los cuadros debe corres --
 ponder a la cifra dada en letras. En caso de que la legi --
 bilidad de un número sea dudosa, se tomará como acier --
 to si dos de tres personas reconocen el mismo número y
 corresponde a la cifra escrita en letras.

Se cuenta como un acierto cada una de las cantidades, --
 el número total de aciertos posible es de cinco.

4.4. Codificación.

Este subtest ocupa el último lugar en el orden de aplica --
 ción. Forma parte del S. E. T. (The short employment --
 tests, 1950) constituido por una serie de pruebas que pro --
 porcionan puntuaciones referentes a la aptitud adminis --
 trativa, verbal y numérica.

Esta serie de pruebas se distingue por su brevedad, ya --
 que consta de una parte de ejercicio sin duración míni --
 ma; y otra parte de prueba propiamente, con duración de
 6 minutos.

En lo que se refiere a la sección de aptitud administrati --
 va o de codificación se requiere por parte del sujeto re --
 cordar cuatro categorías codificadas. Esta sección no --

resulta fácil de clasificar dentro del esquema factorial-general ya que es más complicada.

La puntuación obtenida en esta parte representa tal vez una confluencia de cuatro factores por lo menos que son: memoria, facilidad numérica, comprensión verbal y rapidez perceptiva. (1)

Entre las puntuaciones obtenidas en el subtest de codificación y las de la sección "comparación de números del Minnesota Clerical" existe una correlación de 0.53, lo que quiere decir que también debe poseer cierta carga de rapidez perceptiva.

La prueba de codificación es, de hecho, una muestra de trabajo, y por lo tanto no cabe esperar de ella una gran pureza factorial.

Las cifras de fiabilidad, obtenidas por el procedimiento de las mitades equivalentes, son bastante elevadas si se tiene en cuenta la brevedad de la prueba, pues oscila alrededor de 0.80.

Para nuestro estudio sólo se utilizó la parte de codifica -

(1) Guion, Robert M. Tests de Selección de Personal Ed. Rialpe, S. A. 1969, p. 287.

ción o de aptitud administrativa que se ha descrito anteriormente.

La calificación de este subtest se obtiene por medio de una plantilla que señala las respuestas correctas, cada una de las cuales se toma como acierto. El total -- de aciertos máximo es de 25.

5. POBLACION.

5. POBLACION.

La población con la cual se llevó a cabo el estudio fue de 38 sujetos que laboran como codificadores en el Departamento de Proceso de Documentos en la Dirección en Jefe de la Administración -- Fiscal Central de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

6. VARIABLES.

6. VARIABLES.

6.1. Sexo, Edad. Experiencia y Escolaridad.

De los 38 sujetos considerados en nuestro estudio, 20 son de sexo masculino y 18 de sexo femenino.

La edad de los sujetos varía de 17 a 59 años de la siguiente forma:

de 17 a 19 años	---	2	personas
" 20 a 29 "	---	18	"
" 30 a 39 "	---	4	"
" 40 a 49 "	---	10	"
" 50 a 59 "	---	4	"

La escolaridad de los sujetos es la siguiente:

Escolaridad:

Primaria y comercio	6	personas
Secundaria y comercio	13	"
Preparatoria o vocacional	10	"
Normal o Educ. pre-escolar	2	"
Del 1er. sem. de profesional hasta el 7o. sem.	7	"

6.2. Calificaciones.

6.2.1. Calificación de los codificadores en su desempeño laboral.

Se utilizó el método de comparación entre empleados, el cual elimina o evita los efectos del "halo" de tendencia central y de extremismo.

Es un método en que el calificador compara con -- otros empleados la eficiencia general de un empleado, también su rapidez y precisión para realizar - el trabajo y la dificultad de la tarea asignada. A -- cada una de las cuatro comparaciones asigna una - calificación independiente.

La calificación que se asigna varía de 1 a 38, dan - do la calificación "uno" al mejor codificador en ca - da uno de los aspectos y el número 38 al que ocupe - el último lugar en la comparación entre los emplea - dos.

Las calificaciones fueron asignadas por dos jefes -- inmediatos de los codificadores que estaban en con - tacto constante y conocen el trabajo de cada uno de - los 38 codificadores.

6.2.2. Calificación de Registro.

Se llevaron a cabo dos registros continuos de la -- frecuencia de los errores cometidos por los codifi-- cadores en su trabajo.

El primer registro se realizó durante cuatro se -- manas previas a la aplicación del examen y el se-- gundo se hizo durante las cuatro semanas posterio-- res a la aplicación.

De acuerdo al número de errores que cometió cada codificador al final del registro, se le dió una cali-- ficación y al empleado que obtuvo el menor número de errores se le dió la calificación "uno" y la califi-- cación 38 al que cometió el mayor número de erro-- res.

Si dos o más codificadores tenían el mismo número de errores se dividían los lugares que les corres-- pondían a todos y se les asignó el valor promedio - obtenido.

La calificación final de registro se obtuvo prome-- diando las dos calificaciones de los registros.

El Registro se llevó a cabo con las siguientes espe-- cificaciones:

REGISTRO

El registro se llevará a cabo de la siguiente forma:

- Cada Jefe de Sección será el encargado de anotar diariamente el número de errores cometidos por el codificador o por él mismo.
- El Jefe de Sección registrará los errores cometidos por él mismo y los codificadores que están a su cargo, ya sea que permanezcan con él en forma definitiva o temporal.
- El tiempo de registro diario comprenderá desde el momento en que se distribuye el trabajo y es entregado para la supervisión y chequeo de listas.

- Los errores que se registrarán son:

TIPO DE ERROR	RESPONSABLE	CLAVE	DEFINICION
De Codificación	Codificador	C	- Contará como 1 error cuando en la supervisión se encuentran equivocaciones en las claves o símbolos usados, y el trabajo le es regresado al codificador para su corrección.
En la Revisión	Codificador	R	- Encontrar una inconsistencia al checar las listas y este error se le imputará al codificador.
En la Revisión de las Correcciones	El Revisor (jefe de sección o el codificador)	RC	- Una vez hechas las correcciones en las listas que se han checado, y se encuentra nuevamente errores. Contará como 1 error cada una de las discrepancias y se le imputarán al jefe de sección, o en su caso al codificador si éste fue el revisor.

TIPO DE ERROR	RESPONSABLE	CLAVE	DEFINICION
De Perforación		P	- Discrepancia encontrada en el trabajo de los perforistas y -- que es detectado al checar los trabajos de perforación y de -- codificación.
De Operación		O	- Discrepancia en el orden establecido conforme los procedi - mientos.
De Sistema		S	- Errores debidos a la no existen - cia de claves en los sistemas - de programación para datos de <u>terminados</u> .

NOTA: Los errores de perforación, de operación y de sistemas, no serán imputados a nadie, únicamente se - - anotarán y se señalará la persona que los detectó.

6.2.3. Aplicación y calificación del examen.

La aplicación del examen se realizó en la sala de juntas del Departamento de Proceso de Documentos de la citada Dependencia Gubernamental.

Se formaron al azar 3 grupos de 10 personas y un grupo de 8; puesto que el cupo máximo de la salas es de 10 personas.

El primer día de aplicación se administró el examen a dos grupos y al día siguiente se administró a los dos grupos restantes.

Se realizó la aplicación de cada uno de los subtests leyendo y siguiendo las instrucciones al pie de la letra, con los tiempos de práctica y ejecución establecidos para que las variables permanecieran constantes en los cuatro grupos. La duración de cada aplicación fue de 35 minutos aproximadamente.

La calificación del examen se llevó a cabo con posterioridad y siguiendo todos y cada uno de los criterios correspondientes a cada subtest.

7. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO.

7. TRATAMIENTO ESTADISTICO.

La fórmula utilizada para obtener los índices de correlación -- fue la de producto-momento de Pearson que a continuación se señala:

$$r = \frac{\frac{\sum f x' y'}{N} - \left(\frac{\sum f x'}{N} \right) \left(\frac{\sum f y'}{N} \right)}{\sqrt{\frac{\sum f (x')^2}{N} - \left(\frac{\sum f x'}{N} \right)^2} \sqrt{\frac{\sum f (y')^2}{N} - \left(\frac{\sum f y'}{N} \right)^2}}$$

Para determinar los valores "t" y encontrar los niveles de significancia de los índices de correlación se utilizó:

$$t = \frac{r_{xy}}{\sqrt{\frac{1 - r_{xy}^2}{n - 2}}}$$

Se buscó el valor mínimo de r para que en este estudio fuera significativo a un nivel de 0.01 y 0.05, trabajándose con las fórmulas siguientes:

$$r = \sqrt{\frac{(2.423)^2}{36 + (2.423)^2}}$$

r=0.37 es significativo al nivel = 0.01.

$$r = \sqrt{\frac{(1.684)^2}{36 + (1.684)^2}}$$

r=0.27 es significativo al nivel = 0.05.

Los puntajes crudos arrojados por los subtests se trataron estadísticamente para obtener calificaciones percentilares y así poder hacer una comparación más exacta entre los individuos (sujetos). La fórmula utilizada para obtener los percentiles se señala a continuación.

$$nx = \frac{P, N}{100}$$

$$xp = \frac{C}{Fj} (nx - fa) Li$$

8. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS.

8. ANALISIS Y DISCUSION DE DATOS OBTENIDOS.

A partir de los datos crudos se determinaron los coeficientes de correlación, según la fórmula producto-momento de Pearson, para encontrar los índices de correlación que guardan con respecto a los criterios; así como los valores de " t " para determinar la significancia de las correlaciones encontradas (niveles $\alpha = 0.01$ y $\alpha = 0.05$)

Los datos resultantes se muestran en la tabla # 2 donde se observa lo siguiente:

SIMBOLOS EN DIGITOS.

En lo que se refiere al subtest de Símbolos en Dígitos se obtuvieron las correlaciones de 0.38 con Eficiencia, 0.37 con Dificultad, 0.36 con Precisión y 0.49 con Rapidez; observándose que este último índice de correlación fue el mayor obtenido, lo cual indica que existe una correlación de 0.49 entre los puntajes arrojados por el subtest de Símbolos en Dígitos y el criterio de Rapidez; esto puede deberse a que este subtest mide factores asociados con la rapidez en el desempeño del trabajo y al encontrar el menor índice en precisión (0.36) nos hace pensar que el incremento de Rapidez va en detrimento de la Precisión.

El mismo subtest, Símbolos en Dígitos obtuvo una correlación de-

0.35 tanto con la calificación promedio como con el registro, pero con el promedio general aumenta el índice de correlación a 0.41, lo que tal vez se deba a que al promediar la calificación promedio con el registro se atenúen elementos de subjetividad que influyeron en la calificación promedio y el registro se vio enriquecido por factores importantes que pudieron escapar al definir los tipos de errores que se registraron, lo que produjo una mayor correlación.

El valor mínimo obtenido para " r " dentro de la significancia de $\alpha = 0.01$ fue de 0.37. Los valores de " r " entre Símbolos en Dígitos con respecto a eficiencia, dificultad, rapidez y promedio general rebasan ese valor crítico, por lo que se puede afirmar que estos índices de correlación son significativos al nivel $\alpha = 0.01$.

El valor mínimo obtenido para " r " dentro de la significancia $\alpha = 0.05$ fue de 0.27. Los valores de " r " entre Símbolos en Dígitos con respecto a precisión, calificación promedio y registro sólo alcanzan a rebasar este valor crítico, por lo cual únicamente son significativos al nivel $\alpha = 0.05$.

TRAZO.

El subtest de Trazo obtuvo un índice de 0.61 al correlacionarse

con Eficiencia, de 0.60 con Dificultad, de 0.64 con Precisión y de 0.63 con Rapidez, siendo este último el mayor índice de correlación, lo cual señala que los puntajes obtenidos por medio del subtest de Trazo correlacionan en proporción de 0.64 con factores de precisión en el desempeño laboral de los codificadores y en menor proporción 0.60 con dificultad.

Trazo obtuvo un índice de correlación de 0.65 con respecto a la calificación promedio, con registro de 0.68 y con el promedio general de 0.64. Como se puede observar el mayor índice obtenido fue con registro, lo que nos muestra que este subtest correlaciona en mayor medida con este criterio, lo cual pudo deberse a que el subtest de Trazo midió factores que también fueron detectados en el registro. Hará notarse que el índice de correlación 0.68 determinado entre Trazo y Registro fue el mayor índice obtenido en toda la tabla.

Los valores obtenidos para " t " en este subtest con respecto a todos los criterios, son valores mayores que el establecido por las tablas para que nuestra hipótesis sea aceptada a un nivel de significancia de 0.01 y se afirme que existe una correlación significativa entre el subtest de Trazo y el desempeño laboral sobre todo con el evaluado por medio del Registro.

PUNTEADO.

En lo referente al subtest de Punteado, éste obtuvo una correlación de 0.57 con Eficiencia, de 0.43 con Dificultad, de 0.50 con Precisión y de 0.44 con Rapidez, el mayor índice de correlación fue con el de Eficiencia, lo que nos indica que este subtest está asociado en una medida de 0.57 con el criterio de Eficiencia determinado por los jueces.

El coeficiente de correlación encontrado entre el subtest de Punteado y la Calificación promedio fue de 0.55 con Registro fue de 0.59 y con el Promedio General fue de 0.64, siendo este último el índice mayor, lo que señala que el subtest de punteado correlaciona en mayor medida (0.64) con el Promedio General que con los demás criterios. Esto puede deberse a que el Promedio General diluye los elementos que no correlacionan en los demás criterios, lo mismo que ocurre con el subtest de Símbolos en Dígitos.

Los valores "t" resultantes de los coeficientes de correlación entre este subtest y todos los criterios, fueron valores que rebasaron el establecido por las tablas y por lo tanto nos permite aceptar nuestra hipótesis a una significancia de 0.01. Nuestra hipótesis dice que existe correlación significativa, principalmente entre el puntaje obtenido por medio del subtest de Punteado y el desempeño laboral cuantificado a través del Promedio General.

PROSEGUIR.

El coeficiente de correlación encontrado entre este subtest y Eficiencia fue de 0.48, con respecto a Dificultad fue de 0.32, con Precisión fue de 0.44 y con Rapidez de 0.47.

El mayor índice de correlación (0.48) corresponde a Eficiencia, lo que significa que este subtest correlaciona positivamente con el criterio de Eficiencia evaluado por los jueces, pero al encontrar el menor índice de correlación (0.32) en Dificultad nos hace pensar que este subtest correlaciona con el desempeño laboral, siempre y cuando la tarea a realizar no se vea influenciada por factores de dificultad.

El índice de correlación obtenido entre este subtest y la Calificación promedio fue de 0.42, en lo que se refiere a Registro fue de 0.45 y el obtenido con el Promedio general fue de 0.49; siendo este el mayor índice de los tres, lo que significa que el subtest de Proseguir correlaciona, en mayor medida que la calificación promedio y Registro, en la proporción de 0.49 con el Promedio General, esto se puede deber a que el Promedio General atenúa los elementos que no correlacionan en los demás criterios, como sucedió en Punteado y en Símbolos en Dígitos.

Los valores determinados para "t" en el subtest de Proseguir -

y todos los criterios (a excepción de dificultad) fueron valores que también rebasaron el establecido por las tablas, lo que nos induce a aceptar nuestra hipótesis que dice que existe una correlación -- significativa principalmente entre el subtest de Proseguir y el -- desempeño laboral evaluado a través del Promedio General.

Con respecto a Dificultad el coeficiente de correlación encontrado sólo fue significativo a un nivel $\alpha = 0.05$.

ESCRITURA DE NUMEROS.

Este subtest obtuvo los siguientes índices de correlación, con -- Eficiencia 0.26, con Dificultad 0.16, con Precisión 0.27 y con -- Rapidez 0.25. Con respecto a la Calificación Promedio se obtuvo una correlación de 0.27, con Registro de 0.21 y con el Promedio- General de 0.29.

Como puede observarse, el subtest de Escritura de Números fue el que obtuvo los menores índices de correlación, lo cual puede -- deberse a dos razones: una sería que lo que mide sólo correlaciona en pequeña proporción con el desempeño laboral; y la otra razón sería que el subtest correlaciona en menor escala debido a su reducido número de reactivos, por lo que sería recomendable -- ampliarlo en el tiempo de ejecución y en el número de reactivos.

A pesar de los bajos índices de correlación obtenidos en este sub-

test, se observa que correlaciona en la medida de 0.29 con el --
desempeño laboral determinado por el Promedio General.

Los valores de "t" encontrados a los coeficientes de correla --
ción entre este subtest y los criterios, indican que sólo las corre --
laciones obtenidas con respecto a Precisión, Calificación Prome --
dio y Promedio General son significativas a un nivel $\alpha = 0.05$ --
y que las correlaciones encontradas con respecto a los demás cri --
terios (Eficiencia, Dificultad, Rapidez y Registro) no son signifi --
cativas a ninguno de los dos niveles establecidos.

Lo anterior significa que el subtest de Escritura de Números guar --
da una baja correlación significativa ($\alpha = 0.05$) sólo con los cri --
terios de Precisión, Promedio General y Calificación Promedio, --
lo cual verifica muy parcialmente nuestra hipótesis.

CODIFICACION.

Este subtest obtuvo índices de correlación de 0.43 con Eficiencia,
de 0.44 con Dificultad, de 0.57 con Precisión y de 0.25 con Rapi --
dez. La mayor correlación se encontró con Precisión, lo que nos --
señala que existe correlación entre el subtest de Codificación y el
Criterio de Precisión, pero al observar que el menor índice se --
presenta con Rapidez (0.25) nos hace pensar que este subtest co --
rrelaciona con el desempeño laboral, siempre y cuando la tarea --

a realizar no se vea influenciada por el factor rapidez.

La correlación encontrada entre el subtest de Codificación y la calificación promedio fue de 0.47, con respecto al Registro fue de 0.49, lo mismo que con el Promedio General.

Los valores de " t " para este subtest con respecto a todos los criterios (a excepción de rapidez) fueron valores que como en -- casos anteriores también rebasaron el límite establecido por las tablas para que se pueda aceptar nuestra hipótesis a un nivel de -- significancia de 0.01, lo que significa que existe una correlación -- significativa, principalmente entre el subtest de Codificación y -- el desempeño laboral evaluado por medio del criterio de Preci -- sión.

TABLA # 1

SUJETOS	SEXO	EDAD	EXPERIENCIA	ESCOLARIDAD	SIMB. EN DIGITOS	TRAZO	PUNTEADO	PROSEGUIR	ESCRITURA DE NUMEROS.	CODIFICACION	EFICIENCIA	DIFICULTAD	PRECISION	RAPIDEZ.	CALIFICACION PROMEDIO	REGISTRO	PROMEDIO GENERAL.
1	F	52	1a.	P - Com.	26	30	57	11	3	14	33.0	34.0	30.5	25.5	30.62	28.5	29.56
2	M	22	4a.	Voc.	68	68	90	21	5	22	1.5	1.5	1.5	3.5	2.00	2.00	2.00
3	M	19	1a.	Prepa	58	58	94	16	4	25	13.0	15.5	11.0	12.5	12.87	14.0	13.43
4	M	37	2a.	Prepa	18	60	88	17	5	23	10.0	15.0	7.5	9.0	10.37	8.5	9.43
5	M	43	9 a.	S-Com.	57	28	68	4	4	21	34.0	32.0	29.5	34.5	32.37	35.5	33.93
6	M	40	15 A	Sec.	58	74	96	16	5	22	10.5	10.0	7.5	10.0	9.62	6.5	8.06
7	M	24	2 a.	3o. Prof.	48	49	77	12	4	23	18.5	24.0	20.0	21.5	21.00	23.0	22.00
8	F	22	1 a.	S-Com.	57	48	82	15	5	24	21.0	12.0	17.0	13.5	15.87	14.5	15.18
9	M	23	3 a.	Prepa	45	27	73	12	5	24	33.5	27.5	33.0	32.5	31.50	30.5	31.00
10	F	59	20 a.	S. Com.	60	59	60	6	5	24	4.0	6.0	5.5	4.5	5.00	3.0	4.00
11	M	23	4 a.	1o. Prof.	55	68	93	18	5	25	2.0	1.5	2.5	2.0	2.00	1.5	1.75
12	F	32	1 a.	Educadora	70	60	79	14	4	22	21.0	26.5	25.5	25.0	24.50	26.5	25.5
13	F	46	1 a.	Sec.	40	47	78	10	5	17	31.5	29.5	30.5	22.5	28.50	27.5	28.00
14	F	47	5 a.	Sec.	34	38	77	14	5	7	22.5	13.5	25.0	27.5	22.12	21.5	43.62
15	F	44	1 a.	Sec.	48	54	88	8	5	21	15.5	17.5	16.0	13.5	15.37	20.0	17.68
16	M	22	1 a.	4o. Prof.	60	50	85	12	4	23	26.0	24.5	24.5	27.5	25.62	30.5	28.06
17	F	28	4 a.	P - Com.	65	48	76	9	3	18	32.0	26.0	37.0	32.0	31.70	32.0	31.85
18	F	25	6 a.	P - Com.	46	49	87	12	5	23	20.0	23.0	21.0	17.5	20.37	24.0	22.18
19	M	49	1 a.	2o. Prof.	45	28	57	9	5	16	30.5	31.0	27.5	32.0	30.25	33.0	31.62

TABLA # 1

SUJETOS	SEXO	EDAD	EXPERIENCIA	ESCOLARIDAD	SIMB. EN DIGITOS	TRAZO	PUNTEADO	PROSEGUIR	ESCRITURA DE NUMEROS.	CODIFICACION	EFICIENCIA.	DIFICULTAD	PRECISION	RAPIDEZ	CALIFICACION PROMEDIO	REGISTRO.	PROMEDIO GENERAL.
20	F	40	2 a.	S. -Com.	48	50	74	9	3	22	12.5	13.5	8.5	12.5	17.75	12.5	15.12
21	M	21	1 a.	Voc.	69	60	94	19	3	23	10.5	16.5	5.0	5.5	9.37	5.0	7.18
22	F	22	2 a.	Sec. -Com.	73	65	91	24	5	21	13.0	15.0	12.5	11.0	12.87	11.0	11.93
23	M	53	1 a.	Prepa	41	34	64	8	5	17	37.0	38.0	37.5	37.0	37.37	37.0	37.18
24	F	57	1 a.	No. Prof.	40	33	75	7	3	19	26.5	12.0	27.0	22.0	21.87	23.5	22.68
25	F	17	1 a.	Sec.	61	57	86	7	5	21	32.5	18.0	23.5	17.5	22.87	23.0	22.93
26	M	22	1 a.	Prepa	62	49	99	21	5	24	37.0	15.5	10.5	12.5	12.62	14.5	13.56
27	M	30	1 a.	Prepa	53	58	84	19	4	22	16.0	31.5	32.0	32.5	33.25	36.5	34.87
28	F	31	3 a.	S. -Com.	44	54	99	23	4	21	7.0	27.0	16.0	13.5	18.12	17.0	17.56
29	M	21	1 a.	Sec.	55	69	96	19	5	24	17.0	9.0	8.5	9.0	8.37	6.5	7.43
30	M	21	1 a.	Prepa	59	60	90	16	4	24	27.0	25.5	17.0	22.5	20.50	18.0	19.25
31	F	48	1 a.	P. - Com.	42	12	86	4	4	6	25.5	36.0	29.0	32.0	31.00	36.5	33.75
32	F	41	1 a.	Normal	38	51	88	15	4	18	5.5	25.5	32.5	33.5	29.25	22.0	25.62
33	M	40	4 a	Voc.	57	54	88	18	5	19	12.5	12.5	8.5	7.0	8.37	10.0	9.18
34	F	25	1 a.	P. -Com	74	58	97	19	5	23	14.5	18.0	19.5	23.0	18.25	15.5	16.87
35	F	29	1 a.	P. -Com.	66	58	92	2	4	21	18.0	15.5	27.0	15.5	10.62	8.5	9.56
36	M	24	1 a.	Sec.	43	61	88	6	5	24	29.0	10.0	13.5	16.0	14.37	17.0	15.68
37	M	24	1 a.	S. - Com.	62	66	79	14	5	18	3.0	30.5	26.5	26.5	28.12	30.0	29.06
38	M	25	4 a.	Prepa	69	68	97	22	5	25		2.5	1.5	4.5	2.87	4.0	3.43

SUBTEST	EFICIENCIA	DIFICULTAD	PRECISION	RAPIDEZ	CALIF. PROMEDIO	REGISTRO	PROMEDIO GENERAL
	r	r	r	r	r	r	r
SIMBOLOS EN DIGITOS	0.38	0.37	0.36 *	0.49	0.35 *	0.35 *	0.41
TRAZO	0.61	0.60	0.64	0.63	0.65	0.68	0.64
PUNTEADO	0.57	0.43	0.50	0.44	0.55	0.59	0.64
PROSEGUIR	0.48	0.32*	0.44	0.47	0.42	0.45	0.49
ESCRITURA DE NUMEROS	0.26 **	0.16 **	0.27 *	0.25 **	0.27 *	0.21 **	0.29 *
CODIFICACION	0.43	0.44	0.57	0.25 **	0.47	0.49	0.49

Indices significativos al nivel = 0.01

* Indices significativos al nivel = 0.05

** Indices no significativos.

RANGO	PERCENTIL	SIMBOLOS		TRAZO	PUNTEADO	PROSEGUIR	CODIFICACION
		EN	DIGITOS				
SUPERIOR	99	74	73			24	
	95	70	69	99		23	
	90	69	67	97		21	25
	80	66	64	94		19	24
S. T. M.	75	62	62	92		18	
	70	61	60	91		17	23
T. M.	60	54	56	88		15	22
	50	52	54	86		13	21
	40	49	50	84		11	20
I. T. M.	30	46	47	78		10	19
	25	45	41	76		9	
INFERIOR	20	43	38	75		8	15
	10	40	29	70		5	14
DEFICIENTE	5	28	25	65		3	13
	1	26	19	61		1	12

9. RESULTADOS Y CONCLUSIONES.

9. RESULTADOS Y CONCLUSIONES.

En términos generales, de acuerdo a los resultados más significativos de los subtest aplicados, que como base de este estudio es el encontrar la relación que guardan éstos con respecto al desempeño laboral evaluado a través de los diferentes criterios y por lo tanto mensurar su validez concurrente podemos concluir que:

- El subtest de Símbolos en Dígitos mide con mayor validez la Rapidez que la eficiencia en el desempeño laboral, ya que correlaciona significativamente a un nivel $\alpha = 0.01$.
- Trazo es el subtest más significativo de todos los estudiados correlacionando en forma más completa con todos los criterios, dados los datos obtenidos.
- Punteado es el 2o. subtest más aproximado al medir el desempeño laboral ya que correlaciona en gran medida (0.64) con el Promedio General al nivel de significancia $\alpha=0.01$.
- El subtest de Proseguir correlacionó significativamente ($\alpha = 0.01$) en 0.49 con el desempeño laboral evaluado a través del Promedio General.
- Escritura de números fue el subtest que obtuvo los coeficientes de correlación más bajos y sólo a una significancia de 0.05 por lo que se sugiere ampliar su estudio, o definitivamente reemplazarlo por otro subtest que obtenga mayor correlación-

en el desempeño laboral.

- Codificación, subtest que correlacionó de forma significativa ($\alpha = 0.01$) en 0.57 con el desempeño laboral.
- El promedio general es la medida más completa, con respecto a los criterios utilizados, para evaluar el desempeño laboral.
- Todos los subtest, a excepción de Escritura de Números, alcanzaron índices de correlación significativos a un nivel de 0.01.
- De acuerdo a los datos obtenidos podemos concluir que nuestra hipótesis ha sido verificada en la mayor parte de los casos, hipótesis que afirma que existe una correlación significativa entre la calificación obtenida en el examen, la calificación del desempeño laboral y la calificación dada por el Registro.

Considerando este estudio como base de un análisis científico, el hecho de que se hayan obtenido resultados positivos y optimistas nos afirma y plantea nuevas perspectivas para el desarrollo y perfeccionamiento de las técnicas utilizadas en el Procedimiento de Selección de Personal, que al ser optimizado repercutirá directamente en el bienestar mental, social y económico del individuo, en la vida y desarrollo de la organización a la que pertenece e indirectamente en la comunidad donde está enclavada dicha organización.

B I B L I O G R A F I A .

ANASTASI, ANNE
 TESTS PSICOLOGICOS
 ED. AGUILAR, MADRID, ESPAÑA, 1966

ARGYRIS, CHRIS
 PARTICIPATION ET ORGANISATION
 DUNOD, EDITEUR, PARIS 1970.

ARIAS GALICIA FERNANDO
 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
 ED. TRILLAS, MEXICO, 1973

BLUM, MILTON L. - MAYLOR, JAMES.
 INDUSTRIAL PSYCHOLOGY
 MARPER INTERNATIONAL EDITION.

DUVERGER, MAURICE.
 INTRODUCCION A LA POLITICA
 ED. DIANA 1975.

EISENSTANDT, SAMUEL.
 LOS SISTEMAS POLITICOS DE LOS IMPERIOS
 ED. DIANA, MEXICO 1975.

FAVERGE J.M- LEPLAT, J.- GUIGUET, B.
 L'ADAPTATION DE LA MACHINE A L'HOMME
 PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE, 1958

FRIEDMAN GEORGE- NAVILLE PIERRE
 TRATADO DE SOCIOLOGIA DEL TRABAJO
 FDO. DE CULTURA ECONOMICA, MEXICO. 1971

GOODMAN C.H. (1947)
 THE MAC QUARRIE TEST FOR MECHANICAL ABILITY.
 II FACTOR ANALYSIS. J. APPL, PSYCHOL, 31, 150-154 p.p

GOODMAN C.H. (1950)
 THE MAC QUARRIE TEST FOR MECHANICAL ABILITY
 IV TIME AND MOTION ANALYSIS
 J. APPL. PSYCHOL. 34, 27-29 p.p.

GUION ROBERT M.
 TESTS PARA SELECCION DE PERSONAL
 ED. RIALPE S.A. MEXICO, 1969

HERSEY PAUL-BLANCHARD K.H.
 LA ADMINISTRACION Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO
 ED. TECNICA, S.A. MEXICO, 1972.

HOEBEL, ADAMSON.
 LA AUTORIDAD EN LAS SOCIEDADES PRIMITIVAS
 ED. TRILLAS, MEXICO 1970

MAGNUSSON, DAVID
 TEORIA DE LOS TESTS.
 ED. TRILLAS, MEXICO 1972.

MANUEL DE ORGANIZACION Y METODOS
 DE LA DIREC. DE PERSONAL DE LA S.H. y C.P. 1973.

MC. GUIGAN, F.J.
 PSICOLOGIA EXPERIMENTAL, ENFOQUE METODOLOGICO
 ED. TRILLAS, MEXICO 1972.

MARCH J.G. - SIMON H. A.
 LES ORGANISATIONS, PROBLEMES PSYCHO-SOCIALOGIQUES
 ED. DUNOD, FRANCE 1964.

MARVIN D. DUNNETTE-WAYNE K. KIRCHNER
 PSICOLOGIA INDUSTRIAL
 ED. TRILLAS-MEXICO 1973

PARSON TALCATT
 ASPECTOS POLITICOS DE LA ESTRUCTURA Y
 PROCESOS SOCIALES.
 FDO. DE CULTURA ECONOMICA, MEXICO 1969.

RIVERA SOLER RICARDO
 ESTRUCTURA Y ELABORACION DE PRUEBAS PARA
 SELECCION DE PERSONAL.
 ED. LUMUSA, MEXICO 1974

SIEGEL LAURENCE
PSICOLOGIA INDUSTRIAL
CIA. EDITORIAL CONTINENTAL, MEXICO 1973.

SIEGEL SIDNEY
DISEÑO EXPERIMENTAL NO PARAMETRICO
APLICADO A LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA
ED. TRILLAS, MEXICO 1970

TERRY, GEORGE R.
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.
CIA EDITORIAL CONTINENTAL, MEXICO 1971.

THORNDIKE, ROBERT L.-HAGEN, ELIZABETH
TESTS Y TECNICAS DE MEDICION EN PSICOLOGIA
ED. TRILLAS, MEXICO 1970.

TIFFIN-MAC. CORMICK
PSICOLOGIA INDUSTRIAL
ED. DIANA, MEXICO 1970.

WEBER, MAX
ECONOMIA Y SOCIEDAD
ED. UTHEA 1969.

WECHSLER, DAVID
MANUAL FOR THE WECHSLER ADULT INTELLIGENCE
SCALE.
THE PSYCHOLOGICAL CORPORATION, 1970.

WHYTE WILLIAM H. JR.
EL HOMBRE Y LA ORGANIZACION
FDO. DE CULTURA ECONOMICA, MEXICO 1961.

WURTZEL, HERBERT.
ADMINISTRACION DE PERSONAL Y TECNICAS DE
SUPERVISION.
ED. SERVICIOS DE PSICOLOGIA APLICADA, S.A. 1965.

