

188480

# Universidad Nacional Autónoma de México



Escuela Nacional de Estudios Profesionales  
IZTACALA



## DOS TIPOS DE EVALUACION PARA LA SELECCION DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA

**T E S I S A**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A  
ENRIQUE LARA CERVANTES

**Asesores:** LIC. ANDRES VILLA SOTO  
LIC. HECTOR CAMPOS HUICHAN  
LIC. ROCIO TRON ALVAREZ

Los Reyes Iztacala, México

1992



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.

Mi agradecimiento para los licenciados

Andres Villa Soto.

Héctor Campos Huichán.

Rocio Tron Alvaréz, quienes me ayudaron  
desde el comienzo hasta el fin de mi obra.

A mis padres Graciela y Mario, quienes me motivaron  
y apoyaron en todo momento  
sin condición alguna

En especial hago un reconocimiento  
a la profesora Elvia Soriano de Vi-  
llanueva, quién siempre me brinda -  
su apoyo.

A mis hermanos por su apoyo.

A mis amigos:

Arturo, Edith, Ana Olivia, Luz Celina,  
Andres por su confianza que depositaron  
en mi.

A Jorge y Aracelí por ser estupendos  
amigos.

Ana; Amiga.

quien nunca penso en recuperar el tiempo  
que gastó durante un año, acompañándome  
e impulsandome a continuar y cristalizar  
la presente obra, sin otra recompensa --  
que verla realizada.

A Rocío y Socorro, por su apoyo en  
la mecanografía de esta obra.

## I N D I C E

	Pag.
INTRODUCCION.	
CAPITULO 1	
IZT.	
ANTECEDENTES HISTORICOS	
1. Antecedentes	6
1.2 Teoría de Sistemas	10
CAPITULO 2	
RECLUTAMIENTO DEL RECURSO HUMANO	
2.1 Importancia de los Recursos Humanos en la Organización	16
2.2 Requisición de Personal	17
2.3. Reclutamiento de personal	18
2.3.1 Fuentes Internas	20
2.3.2 Fuentes Externas	23
2.3.3 Medios de Reclutamiento	27
CAPITULO 3	
PROCESO DE SELECCION DE PERSONA	
3.1 Concepto de Selección	31
3.2 Elementos	35
3.2.1 Presolicitud	35
3.2.2 Solicitud	36
3.3 Entrevista	37
3.3.1 Entrevista inicial o previa	37
3.3.2 Entrevista profunda o formal	38
3.4 Validez y Confiabilidad de la entrevista	40
3.5 Evaluación de Empleo	42

	Pag.	
3.5.1	Tipos de evaluaciones	42
3.5.2	Papel del psicólogo en el proceso de selección	43
CAPITULO	4	
	EVALUACION TECNICA Y PSICOLOGICA COMO DOS FORMAS DE EVALUAR AL PERSONAL DENTRO DEL AREA INDUSTRIAL.	
4.1	Definición de evaluación Técnica.	47
4.1.1	Características de la evaluación técnica	48
4.1.2	Breve descripción de las pruebas técnicas más usadas en la industria	49
4.2	Antecedentes de la evaluación psicológica	52
4.3	Definición de la evaluación psicológica	53
4.3.1	Características de la evaluación psicológica	56
4.3.2	Estructuración de las pruebas	57
4.3.3	Areas de la evaluación psicológica	58
4.3.4	Clasificación de las pruebas	59
4.3.5	Reporte psicológico	60
4.4	Breve descripción de las pruebas psicológicas más usadas en la industria	64
4.5	Investigación Socioeconómica	70
4.6	Examen Médico	70
4.7	Contratación	70
CONCLUSIONES.		
BIBLIOGRAFIA.		
ANEXOS		

## INTRODUCCION

La Psicología es la disciplina que se encarga de estudiar el comportamiento humano, la cuál se ha venido desarrollando en varias áreas de investigación y aplicación como son la -- experimental, la educativa, social, clínica y laboral, entre otras. /

En lo que se refiere al área laboral, el psicólogo fue -- incorporado al sistema productivo, para llevar a cabo el --- proceso de selección dentro de las organizaciones. Para ubi car mejor la evolución de este proceso, partiremos de la Re volución Industrial, donde se llevaba a cabo la elección del personal, basándose solamente en observaciones y datos subje tivos, siendo está intuitiva, tomando en cuenta las caracte rísticas físicas, como el peso, la fuerza, resistencia, en - base a esto se determinaba el puesto que podía ocupar el po sible candidato, por lo cuál no se considera un proceso de - selección en todos sus aspectos, ya que se partía de conside rar al hombre como una máquina pensante, (Aguilar, 1980).

Pero está conceptualización cambia a partir de las aporta ciones que hace Taylor (1911), en su obra Principios de la - Administración Científica, el subrayó la importancia de la - selección y preparación de los obreros con el fin de que ca da obrero desempeñará la actividad en la cuál tuviera más -- habilidad, evitando perdidas materiales y mejorando la productividad; - aquí todavía no se considera una selección como la conocemos actualmen te, ya que las herramientas no eran suficientes y el proceso todavía no estaba estructurado de una manera lógica y formal. Por ejemplo, las -- pruebas psicométricas carecían de confiabilidad, por lo cuál, no se --- utilizaban dentro de la industria. Sin embargo, no se deja de investi gar el desarrollo de estas herramientas como una alternativa para poder seleccionar al personal adecuado a las necesidades de la organización.

Esta situación de considerar al hombre como una máquina pensante ---

perduró por un tiempo prolongado, es hasta 1914 y 1915, período que ---- abarca la primera y segunda guerra mundial, donde se empieza hacer uso - de pruebas psicométricas que evalúan áreas como, personalidad, inteligencia, potencialidad para el trabajo. Después de que terminó la segunda - guerra mundial hubo un gran desempleo, lo cuál propició que varios dueños de fábricas se vieran ante la necesidad de seleccionar a la gente -- más capacitada de acuerdo al puesto a cubrir y de esta manera hacer una contratación que garantizará más rendimiento a la empresa.

No debemos olvidar que la aplicación de pruebas psicométricas tiene - una larga historia en el desarrollo de la Psicología Aplicada. Primera-- mente, el uso de evaluaciones de este tipo fue hecho especialmente en el área educativa, en niños que presentaban problemas de aprendizaje, mi--- diendo el C.I. (Coeficiente intelectual); posteriormente se realizaron - investigaciones donde se medían aspectos de la personalidad. Estas --- aportaciones fueron retomadas por la Psicología Laboral, interesada en - obtener un parámetro general acerca de los posibles candidatos a ocupar el puesto, realizando una selección de acuerdo a los intereses de la -- organización, (Jessup , 1979).

El psicólogo en el área laboral empezó a ser investigaciones en la -- elaboración y adaptación de pruebas psicológicas, haciendo una estandarización en una población determinada, retomando los estudios realizados - anteriormente por la Psicología Aplicada.

Se incorporan nuevas ideas sobre la organización, la productividad, - el factor humano, la teoría de sistemas aplicada a empresas. A partir de estas, se desarrolla la conceptualización del hombre como parte indispensable para el desarrollo de la organización, lo cuál lleva a pensar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución pri-- mordialmente del elemento humano con que cuenta.

De allí que está se preocupe en seleccionar al personal adecuado a -- sus necesidades particulares con el fin de obtener un lugar considera---



ble en el mercado, (Arias, 1987).

Según Tinoco (1982), actualmente el psicólogo en el área laboral se ha venido desarrollando en varios puestos y departamentos tales como:

- a) Reclutamiento y Selección de Personal;
- b) Entrenamiento y Capacitación, y
- c) Orientación Profesional.

Debe tenerse en cuenta, que actualmente los responsables de los recursos humanos son Ingenieros, Contadores Públicos, egresados de la Facultad de Leyes y administradores de Empresas, además de los Psicólogos.

Estos últimos se han venido desarrollando dentro de esta área progresivamente, desde su enfoque particular, preocupándose por estudiar al hombre individualmente, como una nueva perspectiva de desarrollo en el área laboral.

Por último, las aportaciones de la Psicología Aplicada y Experimental permitieron que las técnicas de selección de personal, tiendan a -- ser menos subjetivas y más refinadas determinando los requisitos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten -- allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros instrumentos.

Ahora bien, se puede decir que la selección de personal constituye -- una de las áreas que en terminos generales, presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones y es un tema de los más divulgados, sin embargo, y a pesar de la aseveración anterior, resulta también uno de los temas menos comprendidos, esto se debe al mal manejo de la información que existe, (Arias, 1987).

Este trabajo se dividirá en cuatro capítulos, como se describen a -- continuación.

En el primer capítulo, se hablará de los antecedentes históricos de la organización, así como de las transformaciones que ha sufrido, en relación a las diferentes épocas sociales en las que se ha venido desarrollando.

En el segundo capítulo, se abordará la importancia de los recursos humanos en relación con el funcionamiento y desarrollo de la organización, así como sus fuentes y medios de abastecimiento.

El tercer capítulo, abordará todo lo referente al proceso de selección de personal, comenzando por los antecedentes y la definición del proceso, revisando las diferentes herramientas y técnicas, que se utilizan en esta selección.

En la última parte, se hablará de la evaluación técnica y psicológica, como dos formas diferentes de poder evaluar al personal dentro del área industrial, haciendo énfasis en las actividades que realiza el psicólogo en el proceso de selección.

ANTECEDENTES HISTORICOS

CAPITULO

1

" EL MISTERIO ACERCA DEL HOMBRE Y DE LO QUE  
HARA... EXIGE DE NOSOTROS TODO NUESTRO -  
TIEMPO Y CAPACIDAD INTELECTUAL ".

RAYMOND J.

## 1.1 ANTECEDENTES

En el año de 1750, con la invención de la máquina de vapor por Jaime Watt, se dio pauta para que iniciara una nueva era en la producción ---- industrial, creándose las primeras empresas industriales al mismo tiempo que nace una clase de productores (los obreros). Para la mayoría de los empresarios de aquella época, el obrero era un simple servidor de la máquina a la que había sido asignado, sin prestar la menor atención a su - condición humana, (Lasheras, 1972).

El hombre era considerado como una máquina más dentro de la empresa, - trabajando al parejo que las máquinas, las cuáles lo rebasaban poniéndolo en un segundo término de importancia por los empresarios; está con--- ceptualización del hombre perduró durante los siglos XVII y XVIII, donde el avance tecnológico y la creación de nuevas industrias fué un factor - determinante en el desarrollo de la psicología industrial, pues a raíz - de este fenómeno surgió la necesidad de analizar el comportamiento humano dentro de las empresas. En un principio el término de comportamiento se refería más al estudio del trabajo y en especial a la medición del -- mismo, pero dicho estudio dio una amplia gama de actividades conocidas - como ingeniería industrial. La cuál se dedica al diseño de los equipos de trabajo de acuerdo a las capacidades y limitaciones de los operarios humanos potenciales, con el propósito de lograr un máximo de eficiencia y producción dentro de cada unidad organizacional, (Willian, 1983).

A mediados del siglo XVIII, en las empresas se tenía en cuenta la -- eficiencia del empleado con el objeto de elevar el nivel de productividad, sin embargo se observaron algunos grados de deficiencia en la si--- tuación industrial. Al respecto Taylor (citado en Hernández 1979), pi<sup>o</sup> nero en el campo de la psicología industrial, llega a la conclusión de que estas deficiencias se debían a que el personal muchas veces no era el adecuado para el puesto lo que representaba pérdidas materiales. Como resultado de sus investigaciones, Taylor planteo tres principios; --

I) Seleccionar a los hombres más capaces para desempeñar el trabajo, considerando los instrumentos de medición (basándose en observaciones).

II) Instrucción en los métodos más eficientes y los movimientos económicos que tenían su aplicación en el trabajo.

III) Conceder incentivos en forma de salarios más altos --- para los mejores trabajadores.

Sus aportaciones fueron importantes para la psicología industrial, por el hecho de haber investigado en forma sistemática el trabajo humano con el objeto de mejorar la condición del obrero, siendo su base principal la selección y preparación de los obreros, con el fin de que cada obrero desempeñara la actividad en la cuál tuviera más habilidades evitando pérdidas materiales y mejorando la productividad.

Sin embargo todavía se tenía la concepción del hombre-máquina, debido a la mala interpretación de sus investigaciones, pues se creía que todo lo hacía para beneficio de los empresarios.

El período de la primera Guerra Mundial (1914-1918), es testigo de un desarrollo continuo de la psicología industrial en varios campos como la selección y clasificación -- del personal, evaluación del desempeño, condiciones medio-- ambientales del trabajo, entrenamiento, etc.

Nunca se dejó de investigar todo lo concerniente al desarrollo industrial, de donde surgieron tres postulados teóricos que según Brown (citado en Aguilar, 1980), son los más importantes; el primer postulado fué la escuela de administración científica, utilizo el concepto de sistema hombre-máquina pero se limito al nivel de trabajo fabril. Los grandes exponentes de la teoría tradicional se preocuparon por la productividad y por procedimientos de trabajo que be

neficiaria a todos los interesados como; los operarios, los jefes y los empresarios.

Después le sigue la teoría de las Relaciones Humanas la cuál data de la década de 1920, está doctrina surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria y debido a que la producción en serie aumentó la tensión nerviosa de los obreros. Ante esta situación, -- los empresarios y los estudiosos del comportamiento se vieron obligados a analizar el problema desde el punto de vista "psicológico".

Los psicólogos iniciaron investigaciones sobre la selección de personal, elaborando "tests" (pruebas) para escoger a los mejores hombres --- para las tareas concretas; relacionar aspectos físicos con el rendimiento como la temperatura, luminosidad, humedad, ruido, etc., y establecer cuáles son las causas del aburrimiento producido por un trabajo repetitivo, el hombre empieza a formar parte indispensable para el funcionamiento adecuado de la organización.

Por último surge la teoría que concibe a la empresa como un sistema social o bien como un sistema de relaciones culturales, reconociendo que la empresa es considerada como parte integral de un sistema más amplio, donde el hombre contribuye a la marcha del proceso mediante la energía y transformación de sus recursos naturales, (Chiavenato, 1981).

Aguilar (1980), asevera que aunque cada uno de estos enfoques tuvo su época, ninguno se ha desvanecido por completo o ha sido reemplazado por la escuela que le siguió; todavía persisten en la actualidad encontrándose algunos elementos que cada una de las escuelas aportó conformando lo que hoy se conoce como Psicología Organizacional, la cuál va ha tratar de explicar mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades, destrezas y las actitudes hacia el trabajo, encontrar causas de motivación, conflicto y frustración, etc.

En otras palabras trata de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización y de explicar como está puede determinar el ----- comportamiento del trabajador.

" Los estudiosos del comportamiento humano y de la organización se unieron, considerando la influencia del hombre en la organización y viceversa", (Siegel, 1983). Esta nueva perspectiva de la psicología ha sido de gran importancia, debido a que se contempla al hombre como parte integral de la organización y no como una máquina pensante como anteriormente se le consideraba. Los primeros psicólogos industriales se limitaban a estudiar el comportamiento dentro de un marco laboral limitado, pero a partir de la Psicología Organizacional el campo abarca consultas que dan por resultado el cambio de las estructuras organizacionales que comprenden los diferentes ambientes en los cuáles se encuentra inserto el trabajador.

Los problemas a los que ha tenido que enfrentarse la organización sugiere la necesidad de una teoría capaz de crear una organización flexible y adaptable, que pueda explicar y ajustar sus respuestas a los cambios ocurridos en el ambiente.

Así, la organización es considerada como un sistema continuo de actividades humanas diferenciadas y coordinadas que utilizan, transforman y unen mutuamente un conjunto específico de recursos humanos, materiales y capitales dentro de un todo único capaz de resolver problemas cuya función es -- satisfacer necesidades humanas específicas en interacción -- con otros sistemas de actividades y recursos humanos en un ambiente propio, con la finalidad de cubrir -----

un objetivo en específico. Por otra parte, "La organiza---  
ción constituye unidades integrales de esfuerzos cuyo obje-  
tivo es la ayuda mutua, para cubrir una tarea, siendo perso-  
nas con propósitos específicos", (Johnson, 1980; Arias, ---  
1987).

Por lo tanto, no puede ser vista como una suma de invivi-  
duos, sino más bien tiene que ser observada a partir de las  
interacciones que entre ellos se llevan a cabo y aun más de  
las interacciones que estos entablan con el medio ambiente  
que les rodea, alcanzando mayores beneficios en el trabajo,  
incrementando la producción, teniendo en cuenta todos aque-  
llos factores en los cuáles se está desarrollando.

## 1.2 TEORIA DE SISTEMAS

La Psicología al igual que otras disciplinas a tratado de  
explicar la estructura y funcionamiento de la organización  
en base a la teoría general de sistemas. De acuerdo a el -  
biólogo Von Bertalanffy, el sistema es un conjunto de uni--  
dades entre los cuáles existen relaciones de partes que for-  
man un todo. Podemos decir que la definición de un siste-  
ma depende del interés de la persona que pretenda analizarlo  
por ejemplo; una organización podrá ser entendida como un -  
sistema o subsistema : como un suprasistema dependiendo del  
análisis que se quiera hacer.

Así, un departamento puede ser visto como un sistema, --  
compuesto de varios subsistemas (secciones o sectores) y es  
to a su vez por procesos pertenecientes a un sistema (empre-  
sa) que está integrado en un suprasistema (el mercado o la  
comunidad). Todo depende del punto de vista adoptado. El --  
sistema total es representado por todos los objetos, atri--  
butos y relaciones necesarias para la realización de un ---



objetivo, dado un cierto número de restricciones.

Los sistemas también pueden considerarse cerrados y ---- abiertos, los primeros son estáticos no se desarrollan por lo tanto tienden a desaparecer con el tiempo; mientras el sistema abierto, siempre está en una relación dinámica con su ambiente y recibe diferentes entradas de material (insumos), que se transforman y salen en forma de productos esto permite que el sistema este en continuo desarrollo.

De acuerdo a varios autores la organización es considerada como un sistema abierto debido a su interacción continua con su medio logrando así un estado de equilibrio dinámico, La supervivencia del sistema no sería posible sin un flujo continuo de transformación y producción de los recursos, con los que cuenta la empresa. Para ello cuenta con una serie de parámetros como son; las unidades de influencia o de control se conoce como Inputs (elementos que alimentan un sistema para su proceso con el fin de obtener un producto), la transformación y afectación (serie de acciones de acuerdo con un plan que hacen pasar un elemento por procedimientos de una fase a otra, para obtener un objetivo), y la restante o resultante se llama producto y por ---- último la retroalimentación o transformación (feedback).

Para Katz y Kahn, la organización como un sistema abierto presenta las siguientes características.

a) Importación de energía; la organización recibe algunos insumos del ambiente y necesita reservas de energía de otras instituciones, o de personas, también del medio ---- ambiente natural. Ninguna estructura social es autosuficiente o autocontenida.

b) La transformación; los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma sus insumos en productos acabados. Esas actividades demandan alguna reorganización del "Input".

c) El "output" o salida; los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el medio ambiente.

d) Los sistemas como ciclos de eventos. El sistema ---- abierto está en interacción continua con su medio logrando un estado estable o de equilibrio dinámico mientras conserva su capacidad de trabajo de transformación de energía. La supervivencia del sistema no sería posible sin un flujo --- continuó de transformación y producción, recibe suficientes recursos para mantener su operación y sacar los recursos -- transformados hacia el medio en cantidad suficiente para -- que el ciclo continúe, (Kast, 1982).

Por ejemplo, la organización recibe insumos de la sociedad en forma de gente, materiales, dinero e información, - transforma estos insumos en productos, servicios, y da la - recompensa suficiente a los miembros de la organización para mantener su participación. Para la empresa, el dinero - y el factor humano proveen el mecanismo para reiniciar el - ciclo de sus recursos entre ella y su ambiente. De allí -- que toda organización se preocupe por tener los recursos - humanos apropiados a sus necesidades.

Todo sistema abierto está constituido por subsistemas, y estos a su vez por procesos, los cuáles coordinados mutua-- mente le van a dar vida a la organización cubriendo sus --- objetivos particulares.

Por interés del propio trabajo nos ubicaremos en el sub-- sistema de Administración de Recursos Humanos, el cuál pre-

senta las siguientes características. a) Es un subsistema de alimentación de recursos humanos, que incluye la investigación del mercado, la mano de obra quedando comprendido el proceso de Reclutamiento y Selección.

b) Comprende la aplicación de recursos humanos, que incluye el análisis y descripción de cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño, movimiento de personal (tanto en el sentido vertical como horizontal o diagonal).

c) También incluye la remuneración (adm. de salarios) -- planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el -- trabajo, registros y controles de personal.

d) Se preocupa por el desarrollo de recursos humanos, -- que incluye entrenamiento y los planes de desarrollo de personal etc, (Chiavenato, 1981).

En el desarrollo de este trabajo se analizara más profundamente el proceso de Reclutamiento y Selección.

RECLUTAMIENTO DEL  
RECURSO HUMANO

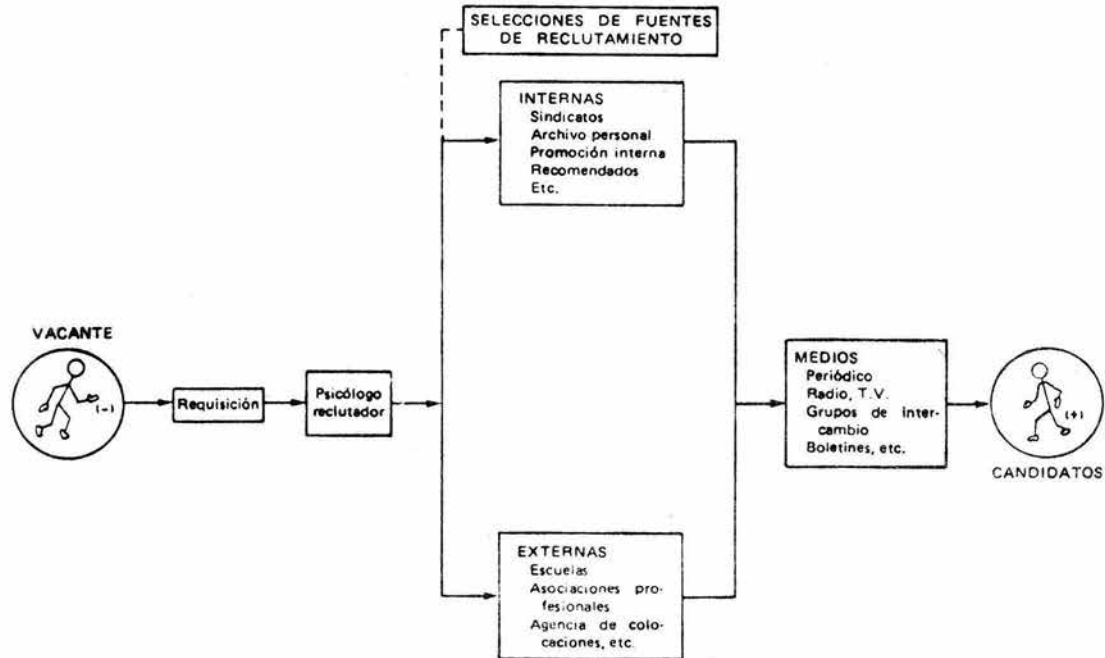
CAPITULO

2

" NADA PUEDES ENSEÑARLE A UN HOMBRE: SOLO  
PUEDES AYUDARLO A QUE LO DESCUBRA DENTRO  
DE SI MISMO " .

GALILEO

## PROCESO DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL



Esquema I

En este esquema se representa el proceso de reclutamiento de personal propuesto por Grados (1990), retomado de su obra **Inducción, Reclutamiento y Selección**; p. 170.

## 2.1 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN.

Toda organización para lograr sus objetivos, requiere - de una serie de recursos; estos son elementos que administrados correctamente le permitirán o facilitarán alcanzar - sus metas; son de tres tipos principales:

### 1) RECURSOS MATERIALES.

Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

### 2) RECURSOS TECNICOS.

Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, - organigramas, instructivos, etc.

### 3) RECURSOS HUMANOS.

No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que componen diversas modalidades como la actividad, los conocimientos experiencia, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, - habilidades, potencialidades, salud, etc. (Arias, 1987).

Estos recursos tienen como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por la organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más funcional en el trabajo en donde se desenvuelve. No se debe de olvidar que las organizaciones dependen para su funcionamiento y desarrollo primordialmente del elemento humano con que cuenta. "Puede decirse sin exageración que una organización es el retrato de sus miembros", (Orozco, 1983; --- Alonso, 1987).

Así, la Administración de Recursos Humanos comprende un - proceso que inicia con el reclutamiento y terminando con un desarrollo laboral del factor humano, lo cual significa con-

tar con el personal adecuado tomando en cuenta el perfil -- del puesto, preparación, potencial, y las actitudes que vayan de acuerdo con los objetivos y cultura de la organización, fomentando el desarrollo tanto individual como a nivel organizacional para que pueda ser eficaz dicha administración; se deben tomar en cuenta no sólo los aspectos técnicos y formales de la administración del personal, sino también -- los aspectos psicológicos los cuáles determinan en gran -- parte el funcionamiento laboral del factor humano.

Dentro de cualquier empresa el contar con el personal -- adecuado es de vital importancia por lo que el profesionista que sea responsable del departamento de Recursos Humanos, -- deberá proceder a buscar los elementos humanos que requiere la empresa utilizando para ello la técnica que más convenga -- y se adapte a las necesidades de la misma, ( Romero, 1980).

## 2.2 REQUISICION DE PERSONAL

Antes de iniciar todo proceso de reclutamiento, se debe -- hacer una requisición del puesto vacante, el cuál se puede -- generar ya sea por que una persona renunció o por que se generó una vacante de nueva creación, la persona encargada de dicha área deberá girar un oficio al Departamento de Recursos Humanos, (Orozco, 1983; Grados, 1990).

La requisición de personal, "es un documento que debe ser preparado y firmado por el responsable que pretende llenar -- algún puesto en su departamento o sección, (Chiavenato, 1988

Se puede mencionar que este escrito es el principio de to do el proceso de Reclutamiento y Selección. El formato de -- requisición será elaborado y distribuido por el departamento de recursos humanos, cuando se haga necesario contratar personal este nos servirá para determinar las características --

del puesto y de la persona que se requiere en cualquier departamento de la empresa. Para que una requisición sea de utilidad, -- debe contener los siguientes puntos:

- 1.- Nombre del área que solicita el personal
- 2.- Nombre del puesto a cubrir.
- 3.- Fecha en que se elabora la solicitud y fecha límite en que debe - quedar cubierta la vacante.
- 4.- El nombre del empleado anterior, si se trata de cubrir una vacante.
- 5.- Constatar la existencia de la plaza vacante y justificar en su - caso la creación de un nuevo puesto.
- 6.- Monto del sueldo.
- 7.- Número de vacantes en dicho puesto.
- 8.- Debe contener el perfil del puesto, en otras palabras las actividades a desarrollar, puesto a quienes les reportará, puestos que le reportarán, estudios académicos, experiencia laboral, edad, se xo, responsabilidad, nivel de inteligencia, características de -- personalidad.
- 9.- Autorización del director del área que requiere el personal.  
(ver anexo I)

### 2.3 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

"El reclutamiento de personal es un conjunto de técnicas que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar car-- gos dentro de la organización," (Chiavenato, 1988; Grados, 1990).

En otras palabras, la tarea del reclutamiento es atraer y escoger mediante varias fuentes de abastecimiento, candidatos que poseen los re--- quisitos mínimos para ocupar el cargo que debe ser cubierto. Básicamente es un sistema de interacción mediante el cuál la organización divulga y - ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pre--- tende llenar; para ser eficaz el reclutamiento debe de atraer un determin



nado número de candidatos suficientes para abastecer adecuadamente un proceso de selección.

Así, el proceso de reclutamiento implica una serie de procedimientos a realizar como son; el análisis del puesto a través del cuál se toman en consideración los objetivos y estructura de la empresa, las características socioeconómicas de la entidad y los aspectos legales que menciona la ley federal del trabajo, (ver anexo I).

Es preciso determinar en que momento se necesita a un candidato; --- este se puede requerir en dos casos:

- A) En el momento en que la empresa tenga que cubrir determinada vacante o puestos, con el elemento capacitado o con alguna preparación específica.
- B) Cuando existe una rotación de personal constante, provocada por causas internas o externas de la organización, (Dunnette, 1980).

En este sentido, para la realización de un buen reclutamiento es necesario establecer ciertas metas:

- 1.- Establecer contacto con los solicitantes considerados como candidatos idóneos para el puesto vacante.
- 2.- Presentar como mínimo de ser posible tres candidatos por cada puesto vacante.
- 3.- Proporcionar oportunamente los recursos humanos que requiere la empresa para todos los puestos y niveles.

Por lo tanto el reclutador tendrá que recurrir a lugares específicos o bien utilizar medios de difusión o comunicación para obtenerlos. Por ende el reclutamiento debe de ser una actividad continua e interrumpida, que tenga por objetivo mantener una reserva de candidatos para cuando se presente una eventualidad en la organización. En otras palabras, el reclutamiento de personal empieza con la búsqueda de candidatos para la cobertura de una vacante, recurriendo a fuentes internas o externas y medios de difusión que permiten la captación de personal con características que se ajustan en un mayor porcentaje al perfil del puesto.

### 2.3.1 FUENTES INTERNAS

Son aquellas que abordan candidatos ocupados únicamente por la propia empresa, esto es; son aquellas fuentes que sin recurrir a personas o lugares fuera de la empresa proporcionan a está el personal requerido en el momento oportuno, y su consecuencia es el desarrollo de recursos humanos (Orozco, 1983; Chiavenato, 1988).

#### A) SINDICATOS

Esta es una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado, funciona en el momento que la empresa requiera personal - para cubrir una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato, de acuerdo con el contrato colectivo de trabajo.

#### B) CONSULTA A LOS ARCHIVOS DE LOS CANDIDATOS (cartera de candidatos).

Los candidatos que se presentan espontáneamente o que no sean considerados en reclutamientos anteriores, deben tener un curriculum o una solicitud de empleo debidamente archivada en la sección de reclutamiento.

Lo fundamental es que la empresa tenga siempre las puertas abiertas - para recibir a los candidatos que se presenten espontáneamente, en cualquier momento aunque no tenga vacantes; pero en el momento que requiera de alguno lo tenga a la mano.

#### C) FAMILIARES O RECOMENDACIONES.

Para que está fuente funcione es necesario dar a conocer las vacantes entre el personal que actualmente labora en la empresa con el propósito de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan los requisitos mínimos para cubrir el puesto vacante. La utilización de está --- fuente dependerá de las políticas de la empresa.

#### D) PROMOCION INTERNA DEL PERSONAL.

En esta fuente participa activamente el departamento de Personal el cual localizara al factor humano que mejor se ajuste a los requerimientos del puesto. Esto se realizara mediante la revisión de los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el --- objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido (ascendido en forma vertical) o transferido (en forma horizontal) aquí se analiza también el potencial con el que cuenta el personal para desempeñar o realizar las funciones del puesto.

#### VENTAJAS

En razón de estos aspectos, el reclutamiento interno es una transformación de recursos humanos, siendo las principales ventajas las siguientes: 1) Es más económico para la empresa ya que evita gastos con anuncios en los periódicos o los honorarios de las empresas especializadas en reclutamiento, también los costos de integración del nuevo empleado - en la empresa.

2) Es más rápido, dependiendo de la posibilidad del empleado al ser ascendido o promovido de inmediato, y evita las demoras frecuentes del - reclutamiento externo.

3) Presenta mayor índice de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido, evaluado durante cierto período de tiempo y sometido al concepto de los jefes directos; no necesita en la mayoría de la veces de un período de prueba, de integración y de inducción a la organización o de información amplia al respecto. El margen de error en la selec--- ción es reducido gracias al volumen de información que la empresa generalmente reúne respecto de sus funcionarios.

4) Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, por el - hecho de visualizar la posibilidad de un ascenso dentro de la organiza--

ción debido a las oportunidades ofrecidas a los candidatos que cubren las condiciones para una futura promoción; cuando una empresa desarrolla una política consistente de reclutamiento interno, estimula junto con su personal la actividad de constante desarrollo personal y de una auto-evaluación en el sentido de aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento.

5) Aprovecha las inversiones ya efectuadas por la empresa en términos de capacitación y adiestramiento del personal, teniendo en cuenta que las oportunidades serán ofrecidas a quienes realmente demuestren condiciones de merecerlas.

6) Contribuye a crear una mejor actitud hacia el trabajo por parte de los empleados.

#### **DESVENTAJAS.**

1) Exige que los nuevos empleados tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ser promovidos por lo menos, algunos niveles superiores al cargo que desempeña y suficiente motivación para llegar al puesto deseado. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, lo cuál trae consecuencias diversas como la apatía, el desinterés, o aún la desvinculación de la organización para aprovechar las oportunidades que se le brindan afuera.

2) Impide la obtención de nuevos puntos de vista que generalmente traen consigo las personas que provienen de lugares ajenos a la empresa.

Fomentan los rencores en contra de la empresa, pues tiende a crear una actitud negativa en los empleados, por no demostrar los conocimientos suficientes, no realizarán aquellas oportunidades cuando se le presentan.

3) No puede hacerse en términos globales los ascensos dentro de la organización.

### 2.3.2 FUENTES EXTERNAS.

Estas fuentes se utilizan cuando la empresa no cuenta con el personal para cubrir el puesto vacante, entonces se tiene que recurrir a lugares o personas externas a la misma.

Entre las más importantes tenemos a las siguientes:

#### A) ASOCIACIONES PROFESIONALES.

Cuando se requiere personal especializado en un área específica, ya sea científica, técnica o profesional, estas asociaciones cuentan con información de los socios que se encuentran vacantes o que desean cambiar de empleo.

#### B) PROFESIONALES Y EDUCATIVAS.

Este tipo de fuentes están integradas por instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las distintas áreas científicas y tecnológicas como son; Universidades, Escuelas Comerciales, Profesionales, Tecnológicas, -- Institutos, etc. Todas ellas cuentan con guías de carreras en las que el psicólogo industrial puede saber con detalle -- donde se localiza y cuál es su formación profesional. Estas organizaciones pueden contar con personas capacitadas en determinada profesión o especialidad, que satisfagan las necesidades de la empresa.

#### C) LA PUERTA DE LA CALLE.

En este caso suele denotarse a los candidatos que espontáneamente se presentan, atraídos muchas veces por el prestigio de la empresa o bien por anuncios que pone está en la -- puerta; el personal que acude está interesado en prestar sus servicios a la empresa y desea considerarse parte -----

integral de la misma. Existen algunas empresas que por sus características e importancia en el medio o ramo funcionan como fuentes naturales, como las instituciones bancarias, empresas departamentales, entre otras.

**D) BOLSA DE TRABAJO.**

Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a vacantes en distintas empresas, --- prestando sus servicios en forma gratuita para el trabajador, algunas de ellas son; CONADE, IMSS, Bolsa Universitaria, IPN.

**E) AGENCIAS DE RECLUTAMIENTO O COLOCACION.**

Su objetivo es proporcionar a la empresa los candidatos más aptos para cubrir uno o varios puestos vacantes.

Se puede dedicar a reclutar personal de alto, medio y bajo nivel o personal de ventas, bancos o mano de obra --- industrial; algunas agencias se especializan en reclutar gente de una sola área, como ingenieros, secretarias, etc.

Proporcionan una garantía a la empresa en términos de sustituir a un candidato en caso de que el primero no proporcione los resultados esperados.

**F) RECLUTAR A TRAVES DE OTRAS EMPRESAS.**

Su objetivo de esta fuente es la cooperación mutua con otras organizaciones, pueden recomendar, sugerir o simplemente enviar a los candidatos que no pudieron ocupar por políticas de la misma organización, o bien personal que --- tienen que reajustar por reducción de trabajo.

### G) VIAJES DE RECLUTAMIENTO A OTRAS LOCALIDADES.

Muchas veces, cuando el mercado local de recursos humanos ya está bastante explotado, la empresa puede dirigir su reclutamiento a otras ciudades o localidades; para ello, el personal de la sección de reclutamiento efectúa viajes, instándose en algún hotel, haciendo promociones por la radio y por la prensa locales. Los candidatos reclutados deben ser transferidos a la ciudad donde está situada la empresa, mediante una serie de beneficios y garantías, obviamente después de un período de prueba.

#### VENTAJAS

1) Trae experiencias nuevas a la organización. El input de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas de diferentes enfoques de los problemas internos de la organización y casi siempre, una revisión de la manera como son conducidos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizada con el ambiente externo y con lo que ocurre en otras empresas.

2) Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, principalmente cuando la política es admitir personal con experiencia igual o mejor que la del personal existente en la empresa.

3) Aprovecha las inversiones en preparación y desarrollo de personal efectuados por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la organización deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que ella

disfruta de inmediato el retorno de las inversiones ya efectuadas por otros. Tanto es así, que muchas empresas prefieren reclutar externamente, pagando salarios más elevados --- exactamente para evitar gastos adicionales.

### DESVENTAJAS

1) Generalmente es más demorado que el reclutamiento -- interno por el tiempo que se gasta en la elección y movili-- zación de las técnicas más adecuadas para reclutar al personal.

2) Es más caro y exige inversiones, gastos inmediatos - en anuncios, diarios, honorarios de agencias de reclutamiento.

3) Es menos seguro que el reclutamiento interno, pues - los candidatos externos son desconocidos, provienen de orí-- genes y trayectorias profesionales que la empresa no puede - verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técni-- cas de selección y de pronóstico presentados, las empresas --- generalmente admite al personal mediante un contrato que define un período de prueba para asegurar la capacidad del can-- didato frente a la organización.

4) Límitan las posibilidades de ascenso para el perso-- nal que se encuentra laborando.



### 2.3.3 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.

Son aquellos medios de difusión que emplea el reclutador para dar a conocer un puesto vacante. Estos son de gran utilidad ya que son idóneos para transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, (Gardos, 1990).

Los principales medios son:

#### A) PERIODICO ( O PRENSA).

El anuncio en el periódico es considerado como uno de los medios de reclutamiento más eficiente para atraer candidatos.

Es más cuantitativo que cualitativo porque se dirige a un público general y su discriminación depende del grado de selectividad que pretende aplicar, se emplea básicamente anuncios en primera plana, en el caso de personal ejecutivo o que actualmente este trabajando. En el caso de las personas que están buscando trabajo, se utilizan los anuncios interiores que tienen la ventaja de ser lo más económico; los anuncios en prensa resultan ser de gran utilidad, no solamente en el área donde se radica, también puede servir para reclutar personal de una determinada zona.

La prensa, además representa la seguridad de que la información emitida llegará con mayor rapidez y veracidad a los lugares o círculos humanos que deseamos.

#### B) RADIO Y TELEVISION

Estos medios son poco utilizados en el reclutamiento de una organización, debido a que los costos son muy elevados, pero suelen ser útiles para el reclutamiento fuera de la

población donde se encuentra la empresa.

#### C) GRUPOS DE INTERCAMBIO

Se constituye a través de los responsables del recluta-----  
miento de personal de diferentes empresas, los cuales propor  
cionan información sobre las vacantes y candidatos boletina  
dos de sus empresas. Esta información se da en las juntas -  
de cada mes, (ver anexo I).

#### D) BOLETINES.

Este medio se utiliza cuando queremos captar recursos hu  
manos que están localizados cerca de nuestra empresa, para -  
ello se editan y distribuyen volantes señalando las posibi--  
lidades de empleo en esa empresa, las actividades de la mis  
ma, los artículos que produce y beneficios.

Otro medio es la **American Chamber of Commerce of México, -  
A.C.** (Camara American de Comercio), la que proporciona a sus  
asociados un boletín semanal que contiene información sobre  
candidatos como; nombre, profesión, domicilio, teléfono, ---  
escolaridad y experiencia ocupacional.

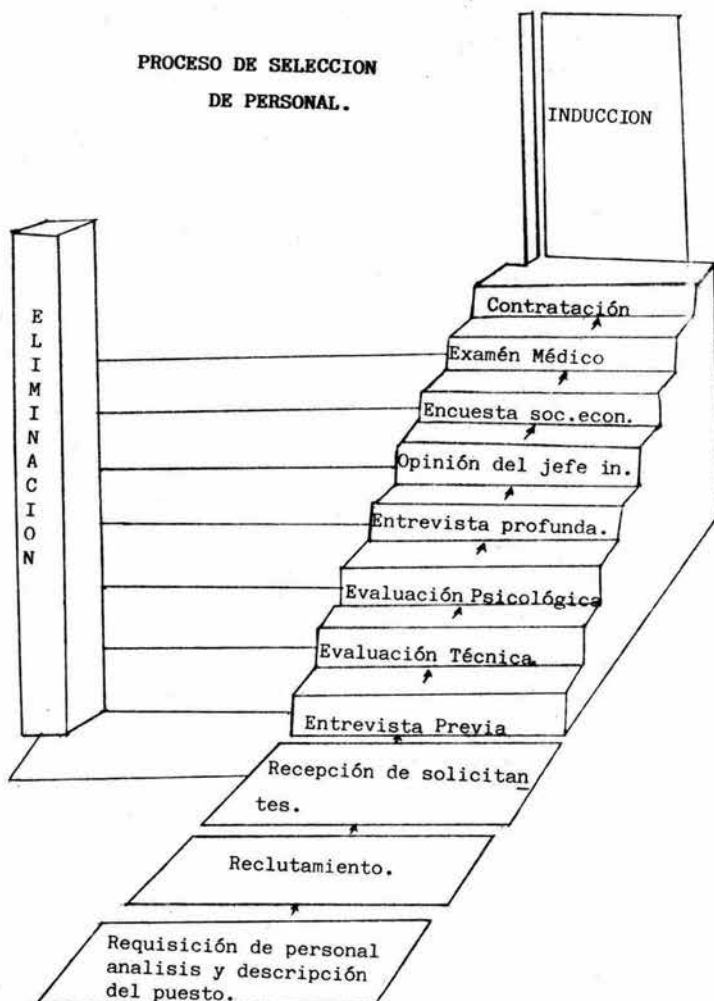
PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

CAPITULO

3

" LA MENTE DEL HOMBRE EXTENDIDA A UNA NUEVA  
IDEA, NUNCA VUELVE A SUS DIMENSIONES ORI-  
GINALES " .

OLIVER W. HOLMES



Esquema II.

Este esquema nos muestra de manera simplificada los pasos que se deben realizar en el proceso de selección de personal propuesto por Orozco (1983) retomado de su obra, *Proceso práctico de reclutamiento y selección de personal*; p. 27.

### 3.1 CONCEPTO DE SELECCION

El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso; la introducción de recursos humanos en la organización, la tarea del reclutador es la de atraer y escoger aquellos candidatos que cubran en gran medida con los requisitos del puesto vacante, mediante varias técnicas de divulgación. Una vez que se hayan atraído cierto número de candidatos probables para ocupar una vacante, estos deberán ser evaluados en forma secuencial.

Para lo cuál utilizamos la selección de personal, que consiste en escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquél que tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo vacante, utilizando una serie de herramientas (pruebas psicológicas, entrevista, entre otras).

Varios autores han definido el término de selección de personal de diferente manera y cada uno de ellos ha aportado elementos que nos sirven para tener un concepto más general de este proceso. Es por eso que a continuación consideramos las siguientes.

Arias (1987), define a la selección como "la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y aun costo adecuado que permita la realización del trabajador en la ejecución de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más apto asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para cubrir de esta manera con los objetivos de la organización".

Por otro lado, la selección puede considerarse como "la función que consiste en rechazar a las personas reclutadas -

que no hayan cubierto los requisitos del análisis del puesto quedandose sólo con los elementos que cubran mejor las necesidades de los puestos, (Byars, 1983).

También, Grados (1990), define al proceso de selección -- como una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para un puesto adecuado, teniendo por objetivo elegir entre los diferentes candidatos aquel que sea más --- apto para el puesto. De este modo la selección puede ser de finida como un proceso mediante el cuál se escoge en forma - objetiva basandose en instrumentos, herramientas debidamente aplicadas, al candidato que entre varios se ha el más capa- citado para cubrir la vacante.

Para que el proceso de selección tenga éxito debe compren der: A) **Reunir datos acerca de la persona y del puesto.** -

Aquí algunas veces se comete el error de guiarse por las- apariencias físicas, por ejemplo; en algunas empresas, en el caso de las secretarías se les pide que sean atractivas, con buena presencia etc., aunque no piensen mucho. Cuando en -- ese puesto se requiere de ciertas habilidades y conocimien- tos, no tanto el físico, sino como desempeñe las actividades del puesto. A veces ni siquiera son conocidas lo suficiente - por el jefe inmediato, o bien en algunas organizaciones ni - existe un análisis del puesto, lo cuál influye en la requisi- ción del personal, no se saben los requisitos que debe cu--- brir el personal para el puesto vacante y hace más tardado - el proceso de selección.

B) **Medir dichos datos mediante pruebas.** Es importante - mencionar este punto, ya que el psicólogo que utilice estas- herramientas debe tener los conocimientos básicos para no ha- cer inferencias en los resultados y rechazar a la persona apta

para desempeñar con éxito el puesto.

C) **Juzgar las aptitudes de las personas por la forma en que cumple sus deberes y obligaciones.** Aquí se pretende valorar si la persona cumple con los conocimientos básicos para desempeñar las actividades del proceso.

Chiavenato (1988), afirma que la selección intenta solucionar dos problemas básicos; 1) La adecuación del hombre al cargo y 2) la eficiencia del hombre en el cargo.

No olvidemos que para iniciar todo proceso de selección se deben hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de la persona, basándose en el análisis del puesto, donde se analizaran las conductas, habilidades, aptitudes y conocimientos necesarios del empleado para cubrir el puesto vacante, (Dunnette, 1980).

La selección es utilizada en la mayoría de las empresas, para elegir al individuo más apto y eliminar los riesgos, -- pérdidas materiales, económicas. Al escoger una persona que no está suficientemente preparada para el cargo esto conlleva a grandes pérdidas a nivel organizacional. También se trata de orientar el óptimo aprovechamiento de sus habilidades y conocimientos, la máxima adaptación en sus relaciones humanas, a fin de que el factor humano que llegue a ser contratado con el tiempo logre un buen desarrollo o carrera profesional dentro de la organización.

Ahora bien, cuando el departamento de personal recibe una requisición del puesto vacante, el psicólogo deberá de elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa. Estos datos se refieren básicamente a tres áreas a) intelectual, b) de personalidad, y c) de habilidades y conocimientos, (Grados, 1990).

Las características intelectuales estarán determinadas -- por los factores tales como capacidad en términos de análisis y síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización etc., que el puesto requiera. Las características de -- su potencialidad, por las condiciones técnicas determinadas -- por el tipo de labor que vaya a desempeñar. Las de persona -- lidad se refieren sencillamente a la manera en que la perso -- na se ajusta a las demandas interpersonales y situacionales -- de su medio, (Dunnette, 1980).

Debemos de tener en cuenta que estas características se -- analizarán o sacarán a partir de ciertos requisitos los ---- cuáles se encontrarán en el análisis del puesto y en la re -- quisición del mismo.

**EJEMPLO:** Perfil psicológico del puesto.

Se requiere un Lic. en Mercadotecnia para ocupar el puesto de jefe de publicidad. Estos son los datos principales de -- una requisición que el psicólogo deberá extrapolar a un per -- fil psicológico, de la siguiente manera: Se requiere un -- Lic. en Mercadotecnia titulado, con cuatro años de experien -- cia en publicidad de productos textiles y con las siguientes características:

**INTELIGENCIA:**

Superior al término medio.

Pensamiento abstracto.

Excelente capacidad de análisis y síntesis.

**PERSONALIDAD.**

Excelente capacidad de relaciones interpersonales y de -- mando.

Capacidad para trabajar bajo presión.



Este ejemplo; nos da una idea de como se puede elaborar - un perfil psicológico con las características que debe poseer el candidato para poder ocupar el puesto. El cuál --- nos ayudara para elaborar una batería adecuada para su evaluación es muy importante en el proceso de la selección.

### 3.2 ELEMENTOS.

Se consideran como elementos de la selección a todas --- aquellas técnicas que auxilian a el psicólogo, para tomar --- una desición de aceptación o rechazo de un candidato permitiendole cumplir con su ética profesional y humana, su --- empleo y orden en que se utilicen suelen variar dependiendo de las necesidades y condiciones de cada empresa. De este modo constituyen técnicas lógicamente estructuradas que --- persigen una óptima elección del personal.

#### 3.2.2 PRESOLICITUD.

Esta conformación es muy útil cuando se tiene una gran - concurrencia de candidatos para un puesto, además permite - apreciar de una manera inmediata si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. También nos auxilia cuando se ha cubierto la vacante, pero se sigue- recibiendo personal; nos permite organizar y elaborar una - buena cartera de candidatos. Los datos que contiene son -- los de identificación como nombre, edad, sexo, domicilio, -- etc, (Grados, 1990; ver anexo II).

### 3.2.2 SOLICITUD.

Es una serie de preguntas estructuradas y ordenadas, -- ofrecen una valiosa información para ser usada por el psicólogo en el proceso de la entrevista. Según Rivera (1983) debe ser cuidadosamente revisada para determinar los aspectos relevantes del candidato bajo los siguientes rubros:

#### DATOS PERSONALES.

Son aquéllos que nos proporcionan conocimientos de aspectos específicos de la persona, como son; nombre, edad, sexo estado civil, dirección, teléfono, estatura, peso. etc.

#### DATOS ESCOLARES

Son datos relacionados con la trayectoria escolar del -- candidato, desde su inicio hasta su fin; si cursó primaria, secundaria, bachillerato, o carrera comercial, profesional, dónde cuándo (de que año a que año), en que tipo de escuela etc.

#### EXPERIENCIA LABORAL.

Proporciona un panorama general de la experiencia del -- candidato en el desarrollo de una actividad ya sea profesional, técnica o de mano de obra, que tiempo la ha desempeñado, que otro tipo de actividades ha realizado, dónde ha laborado, causas de renuncia, nivel ocupacional, etc.

#### DATOS FAMILIARES.

Son aquéllos que nos muestran la situación familiar del candidato, como son número de hermanos, actividades y escolaridad de estos, posición que ocupa entre ellos, contribución económica, referencias personales, etc.

## DATOS GENERALES.

Son datos que pueden ser de utilidad para la empresa y que van de acuerdo con las políticas y necesidades de la misma. Como son; si tiene familiares que laboren en la empresa, pertenece a algún sindicato u organización, como se enteró del empleo, etc.

La presolicitud y solicitud, van a estar estructuradas y determinadas por las políticas y necesidades de la empresa, puede ser de diversas formas y tamaños, (ver anexo II).

### 3.3 ENTREVISTA.

Es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas, debidamente planeada con un objetivo determinado y con la finalidad de recabar información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes, su designio es valorar los datos obtenidos a través del curriculum vitae, la solicitud o presolicitud según sea el caso, los exámenes psicológicos etc, (Orozco, 1983; Zorrilla, 1985; Arias, 1987).

La entrevista es una de las tantas herramientas utilizadas en el proceso de selección. Existen dos tipos de entrevista dentro de este proceso; a) inicial y b) profunda.

#### 3.3.1 ENTREVISTA INICIAL O PREVIA.

Es el primer contacto personal que tiene el candidato con la empresa, por lo tanto es recomendable crear una buena imagen de la misma se utiliza con diversos fines; A) tener una impresión personal del individuo.

B) Cerciorarse de que sea compatible con los requisitos -

generales del puesto y con las políticas generales de la -- empresa tales como horario, sueldo deseado, edad, disponi-- bilidad, lejanía de su domicilio en relación con la empresa facilidades de transportación, impedimentos físicos o men-- tales perceptibles a simple vista que dificulten el adecua-- do desarrollo del trabajo a desempeñar, etc.

C) Aclarar y confirmar con el candidato los datos ex--- puestos por él en la hoja de solicitud de empleo; escolaridad, profesión, idiomas, causas de separación de sus empleos anteriores en caso de que tenga experiencia laboral, etc., (Orozco, 1983; Grados, 1990).

### 3.3.2 ENTREVISTA PROFUNDA O FORMAL.

Como su nombre lo indica requiere de más tiempo para co-- nocer lo más a fondo posible al candidato, así como los --- aspectos profundos de personalidad sobre;

Familia  
Trabajos  
Carácter  
Motivaciones  
Intereses  
Cultura

Esta entrevista usualmente se lleva a cabo después de ha-- ber concluido con la evaluación técnica y psicológica. Para efectuarla es aconsejable analizar previamente los resulta-- dos obtenidos por el candidato en las fases anteriores del proceso. Es importante porque puede ser un factor deter-- minante o definitivo en la decisión que se tome respecto al candidato. Usualmente es del tipo de entrevista no dirigida y en ocasiones semidirigida, donde el entrevistador conduce el diálogo, pero también existe libertad para que el candi--



dato hable sobre los aspectos que desee.

El psicólogo por sus conocimientos técnicos y entrenamiento en este tipo de herramientas sería de preferencia el más indicado para efectuarla. Este tipo de entrevista --- consta de cinco fases; A) Apertura, B) Rapport, C) desarrollo, D) Cima, E) Cierre.

A) La Apertura es el primer contacto con el entrevistado en donde se ven aspectos como su forma de vestir, si llegó temprano, la manera de presentarse y recibir al candidato-- por parte del entrevistador.

B) El Rapport, implica concordancia, simpatía, es decir-- construir un ambiente de confianza desde el momento del saludo. Esto se consigue a través de actitudes cordiales y -- amistosas entre el entrevistador y entrevistado.

C) El Desarrollo es la parte principal de la entrevista en la que se obtiene mayor información sobre todo de tipo - cuantitativo; esto es, datos generales y escolaridad prin-- cipalmente. El tipo de preguntas utilizadas en esta etapa - son directas, de tipo cerradas, arrojándonos información de tipo cuantitativo. IZT.

D) La Cima, se refiere a la realización de la entrevista en sus aspectos claves, que van a explorarse con mayor atención y nos proporciona la información más delicada y exacta. Es importante investigar el área del concepto de sí mismo, metas a futuro, las preguntas empleadas son de tipo abierto.

E) El Cierre o Terminación de la Entrevista, es un anuncio por parte del entrevistador de que la entrevista está - por concluir, preguntándole al candidato si tiene algo más que analizar o agregar, si tiene alguna duda que desee acla

rar. Es importante hacer sentir al solicitante que la entrevista valió la pena, (ver esquema III).

Por medio de estas etapas obtendremos la información necesaria para estimar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione adecuadamente dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se requiere cubrir.

### 3.4 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA ENTREVISTA.

La entrevista plantea los mismos problemas que las evaluaciones psicológicas, a menudo el entrevistador informa de aquellas conductas muy marcadas al observar al solicitante y da por hecho algunos aspectos de la personalidad del candidato, que nisiquiera son observables cayendo en la subjetividad de los datos arrojados por el solicitante. Otras veces el entrevistador se impresiona con el candidato, en forma favorable o desfavorable por razones erróneas, sin tomar en cuenta la situación en la que se encuentra el candidato en ese momento.

No obstante, el guiarse por la fisonomía es otro error en la entrevista y uno de los más comunes, muchos parten de allí para juzgar la inteligencia del candidato tomando en cuenta características y expresiones faciales del candidato

Sin embargo, las investigaciones que se han realizado hasta el momento hacen énfasis en la confiabilidad de la entrevista, argumentando que está puede aumentar con un entrenamiento adecuado del entrevistador en las técnicas utilizadas para realizar una entrevista. A pesar de estas críticas está técnica es valiosa para obtener información del candidato en el proceso de selección.

Byars (1983), propone los siguientes pasos con la finalidad de mejorar la estructura y manejo de la entrevista.

1) Planear la entrevista con anticipación. 2) Establecer y mantener una relación con el entrevistado, 3) Recordar - el objetivo primario de acopio de información, que ayudara en la decisión para aceptar o rechazar al candidato y mover la entrevista hacia ese objetivo. 4) Anotar los resultados de entrevista para tener la seguridad de que no se olviden los datos y los hechos que son importantes.

Una de las mejores formas de garantizar la confiabilidad y validez de la entrevista es cotejar la información obtenida con los resultados de la evaluación técnica y psicológica, esto puede ser benéfico no sólo para el entrevistador si no también para la empresa, sin embargo esto no se hace con la seriedad adecuada, existen varios factores que perturban este proceso, como el tiempo que se da para cubrir la vacante, muchas veces está es una de las razones por qué no se analiza con profundidad cada uno de los aspectos relevantes del candidato.

Rivera (1983), menciona que en el transcurso de la entrevista la persona encargada de llevarla a cabo debe evitar -- hacer gestos faciales o comentarios inapropiados que lleven al solicitante a la confusión, o bien a sentirse incomodo.

La entrevista es una técnica, utilizada en el proceso de selección, su validez y confiabilidad se garantizara a partir del manejo y análisis que se haga de la información --- obtenida tanto en la solicitud como en las evaluaciones.

### ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA

A R E A S	Impacto	Preguntas -- neutras	General Escolar	Ocupacional Concepto de sí mismo Meta	Fam. Salud Pasatiempos Aviso
	Apertura	Rapport	Desarrollo	Cima	Cierre
E T A P A S					

Esquema III.

Este esquema nos muestra en forma ordenada las áreas que se exploran en la entrevista profunda o formal propuesta por Grados (1990), retomado de su obra **Inducción, Reclutamiento y Selección**; P. 191.



### 3.5 EVALUACIONES DE EMPLEO.

En el área industrial, donde existe un nivel alto de competencia, se hace cada vez más importante conseguir el elemento humano apropiado para los diferentes niveles de jerarquía que componen una empresa.

"La toma de decisiones correctas de designación y ascenso requiere de un juicio maduro y meditado, que se derive de -- una evaluación minuciosa de todos los factores que se relacionen con el empleo actual", (Alexander citado en Villa, 1991).

De esta manera, las evaluaciones de empleo permiten tener criterios más precisos para seleccionar candidatos, evaluar perspectivas de realización de empleos actuales o de perfeccionar un sistema de selección a través de la medición eficaz de factores como inteligencia, personalidad, aptitudes e intereses, etc.

Ahora bien, el uso de estas herramientas varía dependiendo de las políticas y necesidades de la empresa. Una de sus principales ventajas es su objetividad, aunada con la entrevista esto hace posible que el proceso de selección sea más eficiente y confiable.

#### 3.5.1 TIPOS DE EVALUACIONES.

Las evaluaciones aplicadas en el proceso de selección se dividen en Técnicas y Psicológicas.

#### EVALUACION TECNICA.

Trata de evaluar básicamente los conocimientos adquiridos en alguna institución o escuela, o bien en algún empleo anterior; su finalidad es comprobar si el candidato reúne los requisitos técnicos pedidos por la empresa, tomando en cuenta el análisis del puesto.

#### EVALUACION PSICOLOGICA.

Esta evaluación se basa en pruebas psicológicas las cuáles principalmente miden el potencial humano en el ambiente laboral y evalúan tres áreas donde se obtienen datos del candidato y son; A) Inteligencia, se refiere a la capacidad intelectual a través de los siguientes factores de inteligencia (factor G), factores específicos de inteligencia, como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento (solución de problemas).

B) Habilidad y Destrezas. Se refiere a la medición de aptitudes de acuerdo con las características del puesto, principalmente van a medir las capacidades del factor humano en relación con el trabajo.

C) Personalidad. Se caracteriza por medir aspectos de comportamiento del sujeto y su relación con el medio ambiente.

#### 3.5.2 PAPEL DEL PSICOLOGO EN EL PROCESO DE SELECCION.

Dentro del campo laboral la tarea del psicólogo en el proceso de selección, consiste en describir las características psicológicas de un candidato, con el fin de que la gerencia tenga una mejor estimación de como podrá o no ajustarse

tarse al trabajo, en otras palabras puede proporcionarle a la gerencia información adicional que hará posible desarrollar el potencial del candidato a lo largo de varios años.

Los psicólogos que se han especializado en el área laboral han sido aceptados para idear pruebas especiales para la selección y clasificación del personal, para tratar problemas relacionados con los programas de capacitación y adiestramiento, así como para dar un seguimiento al personal de la empresa en su desarrollo y planeación de carrera. Los psicólogos industriales en la actualidad pueden enfrentarse a cualquier problema industrial en el que participe el factor humano.

Las funciones específicas del psicólogo industrial son definir las características de los organismos y sistemas de trabajo nacionales con el propósito de medir, identificar, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal, creando estrategias de intervención acordes con las necesidades del país, (Shultz, 1985).

No obstante, participa en la elaboración y adaptación de instrumentos de selección y reclutamiento de personal que permite definir habilidades, intereses vocacionales, potencialidades y rasgos de personalidad del candidato, con el fin de determinar su ubicación dentro de una empresa para el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos.

Además elabora un perfil del puesto para posteriormente hacer una integración de evaluaciones psicológicas (batería) la cuál está compuesta de exámenes de personalidad, inteligencia y de habilidades, destrezas.

Antes de iniciar todo proceso de selección debe realizarse una entrevista, la cuál va estar elaborada y estructurada

por este profesionista haciendo énfasis en aquellos aspectos de interés como el área familiar, laboral y escolar; es quien a su vez elabora la entrevista profunda aunque en --- algunos casos él no la lleva a la práctica.

Como se ha podido apreciar, el psicólogo puede elaborar varios instrumentos que pueden ser utilizados por la organización con la finalidad de hacer más eficiente el proceso de selección.

EVALUACION TECNICA Y PSICOLOGICA  
COMO DOS FORMAS DE EVALUAR AL --  
PERSONAL DENTRO DE LA INDUSTRIA.

CAPITULO

4

" ¡ EL HOMBRE DECIDE AL FINAL POR SI MISMO !  
Y EN SUMA, LA EDUCACION DEBE SER EDUCA -  
CION HACIA LA CAPACIDAD PARA DECIDIR " .

VICTOR FRANKL

#### 4.1 DEFINICION DE LA EVALUACION TECNICA.

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado en forma adecuada. Esta enseñanza es adquirida en algún plantel educativo, institución o empleo anterior; se les denomina experiencia técnica.

Así, esta evaluación tiene como objetivo evaluar el grado de comprensión y habilidades adquiridas a través del estudio de la práctica o del ejercicio, (Chiavenato, 1987; Grados, 1990).

Los candidatos recién egresados de algún plantel o centro educativo no han adquirido tal experiencia, pero sí tienen información que en un momento determinado pueden aplicar en el desempeño de una actividad laboral. La realización de estas evaluaciones la hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato cuenta con los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige, (Arias, 1987).

En caso de que las pruebas técnicas no puedan ser aplicadas por el jefe inmediato, el departamento de reclutamiento y selección tendrá que implementarlas, para ello contará con una serie de pruebas debidamente analizadas.

El profesionista que aplicará estas pruebas puede ser el psicólogo.

Estas evaluaciones proporcionan datos sobre los conocimientos técnicos que se requieren para cubrir la vacante de manera que sólo los mejor preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección.

Es importante aclarar que la evaluación técnica debe ser realizada antes que la psicológica, a fin de que la empresa

ahorre en tiempo y costos. De hecho no tiene ningún caso --- continuar con las siguientes fases del proceso de selección, si una persona no reúne los conocimientos técnicos del puesto, no puede en el momento cubrir el puesto disponible.

#### **4.1.1 CARACTERISTICAS DE LA EVALUACION TECNICA**

Estas pruebas deben realizarse bajo un trabajo multidisciplinario; antes de poderse aplicar deben llevarse a la --- práctica en una población determinada para sacar cuál es el máximo de aciertos y errores a fin de tener un parámetro de los candidatos capaces para desempeñar con éxito las actividades del puesto vacante. Son evaluaciones de tiempo muy -- corto y económicas, por eso son utilizadas en la mayoría de las industrias.

##### **VENTAJAS.**

- A) Cubre extensamente una área mayor de conocimientos.
- B) Confrontación facilísima y rápida de los resultados.
- C) Juzgamiento objetivo.
- D) Graduación más rápida.
- E) Comparaciones más simples.
- F) Son elaboradas y validadas por el departamento de selección de personal.
- G) Son económicas para la empresa.

##### **DESVENTAJAS.**

- A) Permiten el acierto casual.
- B) Permite un mínimo de libertad y expresión del candidato.
- C) No miden con profundidad los conocimientos del candidato.

#### 4.1.2 BREVE DESCRIPCION DE LA PRUEBAS TECNICAS MAS USADAS EN LA INDUSTRIA.

##### PRUEBA DE TAQUIGRAFIA.

Esta evaluación técnica está compuesta por dos fases; fase 1, consiste en que el candidato escriba una carta en taquígrafa, que a su vez va a ser dictada en hojas de block --- apropiadas para la prueba, las cuáles serán proporcionadas por el evaluador, quien tiene que hacer énfasis en puntos y seguido, puntos y como, etc; se deben cuidar la pronuncia---ción, la carta deberá ser dictada en tres minutos y se suspen---de. Fase 2. Consiste en que elabore la transcripción de la carta a máquina en hoja blanca donde deberá escribir sus da---tos personales, tendrá un tiempo de 14 minutos para estruc---turar la carta en mecanografía, una vez transcurrido el ---- tiempo se suspenderá la prueba; para aprobar tal examen tiene que haber escrito un 80% en mecanografía de lo dictado.

Evalúa; precisión, exactitud, ortografía, memoria a lar---go plazo.

Puestos; secretaría y recepcionistas, (ver anexo III).

##### PRUEBA DE MECANOGRAFIA.

Esta evaluación consiste de dos fases, en la primera se - le da una hoja en blanco donde se le indica que escriba sus---datos generales (nombre, puesto solicitado, fecha); después - se le presenta una hoja con un texto, se le indica que escri---ba la carta del texto, tiene un minuto para escribir la carta



Aquí no se califica el texto, simplemente se hace para que se familiarice con la máquina. La segunda fase; se le presenta otra hoja en blanco, se le dan las mismas indicaciones sólo que la carta es diferente; el tiempo con que cuenta para escribirla a máquina es de tres minutos y se suspende; cada error vale 20 golpes, mínimo para aprobar son 474-597--golpes; también se puede observar su trabajo bajo presión.

Evalúa; Rápidez, precisión, exactitud, memoria a largo --plazo.

Puestos; Mecanógrafa, secretaria,

#### PRUEBA DE ARCHIVO.

Esta prueba consiste de una hoja que tiene escrito 25 nombres los cuáles deberán ser ordenados alfabéticamente en la línea que se le presenta a su derecha, este examen tiene una duración de 19 minutos. Para aprobar mínimo debe tener 19 aciertos; se aplica a los puestos como son secretarias, auxiliar administrativo, almacenista, archivistas, mecanógrafas, etc. Evalúa ; razonamiento lógico, memoria a corto plazo y largo plazo, (ver anexo, III).

#### PRUEBA DE ORTOGRAFIA.

Es una prueba donde se pretende que el examinado escriba correctamente aquellas palabras que se encuentren con faltas de ortografía, tomando cuenta aceptos. La prueba está --compuesta por 60 palabras tiene una duración de 20 minutos.

Para sacar el porcentaje se utilizara la regla de tres, - mínimo para aprobarla es el 55%; es económica y fácil de ca lificar. Se aplica a secretarias, Auxiliares administra-- tivos, archivistas. .

Evalua las siguientes áreas; razonamiento lógico, memoria a largo plazo, percepción visual, (ver-- anexo III).

#### PRUEBA DE REDACCION.

Consiste en redactar un oficio que esta impreso en una ho ja tamaño carta; para poder realizarla cuenta con un tiempo de 10 minutos, para aprobarla debe cubrir seis de las reglas-- que se presentan en el examen; 1) fecha, 2) asunto, 3) dirigi do, 4) introducción, 5) petición del servicio, 6) razones de la petición, 7) que no sea en horas hábiles, 8) despedida, --- 9) puesto, 10) firma.

Se aplica a los puestos secretariales.

Evalua conocimientos generales, memoria a largo plazo, (ver anexo III).

#### 4.2 ANTECEDENTES DE LA EVALUACION PSICOLOGICA.

Haciendo un poco de historia, desde su origen la función básica de los exámenes psicológicos consiste en medir diferencias individuales. Uno de los primeros problemas que estimularon el desarrollo de estos instrumentos fue la identificación de débiles mentales, (Anastasi, 1968). Así como -- otras aplicaciones clínicas como la evaluación y diagnóstico de los emocionalmente inadaptados, los delincuentes y otros-- tipos de desviaciones de la normalidad; actualmente tienen-- también una amplia aplicación en el medio educativo, tanto -- para selección de aspirantes como el diagnóstico de fracasos académicos y consejo educativo; finalmente, el campo que --- aquí nos ocupa, la selección y evaluación del personal en el área industrial, donde la reciente aplicación de los exáme-- nes psicológicos ha tenido una rápida expansión.

Generalmente, en esta área se reconoce que las evaluaciones psicológicas constituyen el campo propio de los psicólogos entrenados para tal fin. Mientras que hay muchos campos de trabajo como el desarrollo de incentivos, el entrenamiento y la capacitación, la reducción de accidentes, la investigación de mercados y la eficiencia de la publicidad, siendo estos estudios realizados por profesionistas de otras disciplinas, las pruebas se reservan con mayor frecuencia para -- los psicólogos.

En la industria antes de 1910, Hugo Münsterberg utilizó -- pruebas en relación a diversos problemas, como era el escoger al personal adecuado para el puesto, el medir con qué habilidades contaba la gente que podía ser seleccionada, etc. Sus investigaciones fueron realizadas en la Boston Elevated Railway Company. Desde ese entonces hasta la actualidad, las

pruebas en la industria han ido aumentando constantemente y perfeccionándose. Durante las dos guerras mundiales, se hizo hincapié en este tipo de herramientas y las contribuciones significativas que se hicieron en este campo dieron como resultado un gran ímpetu durante esos períodos e inmediatamente después de ellos. Estas evaluaciones fueron -- utilizadas activamente en la guerra de 1939 a 1945, tanto en los Estados Unidos como en Inglaterra, para seleccionar --- aquellos reclutas que fueron los apropiados para ingresar a la armada. Desde entonces su aplicación se ha dispersado-- ampliamente en la industria, (Blum I., 1985).

#### 4.3 DEFINICION DE LA EVALUACION PSICOLOGICA.

Vamos ahora analizar otro de los aspectos fundamentales - del proceso de selección; las evaluaciones o test psicológicos, los cuáles proporcionan un evalúo de las diversas características y rasgos psicológicos del candidato, como la inteligencia; aunque resulta muy difícil proponer una definición que todos los psicólogos acepten, se puede definir como "La aptitud, para resolver problemas en una situación determinada."

Otra función que miden las evaluaciones además de la inteligencia es la aptitud; estas son "capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos o habilidades y ejecutar así determinada actividad o empleo".

También se evalúa: la personalidad, la cuál puede ser definida de muchas maneras; sin embargo, una definición amplia aceptada es la de Walter (1988), para él la "personalidad es la organización dinámica, individual de aquellos -- sistemas psicofísicos que determinan la adaptación del individuo al ambiente".

Las evaluaciones psicológicas tienen dos usos generales; 1) como instrumento de predicción para el desempeño posterior en el empleo y 2) como herramienta para medir las potencialidades, conocimientos y características de personalidad-realcionadas con el desempeño laboral, (Chiavenato, 1988).

Esto es importante, ya que en función del tipo de recursos humanos y de los niveles que existen en la empresa, podemos establecer nuestra batería psicológica "es una serie" de pruebas mediante las cuáles se trata de obtener un conocimiento acerca de las características del factor humano, (Grados, 1990).

Las pruebas o evaluaciones psicológicas simplemente son herramientas que proporcionan información complementaria a la obtenida en la entrevista inicial, (Arias, 1987).

Los datos obtenidos por las pruebas dan pauta para saber con qué potencial cuenta el candidato probable a ocupar el puesto y si cubre el perfil del mismo. Por lo que se debe tener la suficiente información de las diferentes evaluaciones que existen en el mercado, lo que miden, cuál es su función, validez, su confiabilidad; un aspecto de vital importancia radica en el tipo de administración de la prueba si es individual, si es de grupo, cuánto tiempo requiere su aplicación; y no menos, cuál es el costo de reproducción de la misma, (Fleishman, 1979).

Generalmente este tipo de herramientas ha logrado alcanzar un sitio firme y reconocido en la empresa, sobre todo en las grandes industrias, y en lo que actualmente se le conoce como banca múltiple ya que aceptan algunas de éstas evaluacio-

nes para la realización de este proceso.

El objetivo de estas pruebas es el de poder seleccionar al mejor solicitante entre un número determinado y, de ser posible, asignarle el puesto más adecuado; además desempeña una función específica; la de predecir quiénes van a producir más, quiénes van a dar mejor calidad, y cuáles poseen -- mayor habilidad y potencial para el desempeño de una actividad que posteriormente puedan ser desarrolladas plenamente -- bajo un buen programa de adiestramiento y capacitación, (Romero, 1980).

Dichos exámenes complementan los datos obtenidos en las -- fases anteriores del proceso, y sus resultados al ser cote-- jados con las fases posteriores permiten obtener un "retrato hablado del candidato", lo más cercano a su realidad, tratando de analizar los datos obtenidos y en qué medida cubren -- con el perfil del puesto; siendo esto favorable se pasará a la siguiente etapa del proceso de selección. Por lo tanto -- una evaluación psicológica es un auxiliar valiosísimo en el conocimiento de la personalidad, aptitudes, habilidades y -- nivel de inteligencia. Un test no es más que un experimento donde se procura que las condiciones del tiempo lugar y es-- tículos del ambiente no varíen; mientras lo único que cambia son las respuestas, la conducta de los sujetos colocados en estas condiciones, (Blum, 1985).

Una integración de pruebas psicológicas exige la colabo-- ración de un psicólogo competente, para que sean seleccionadas y administradas adecuadamente. También es necesario que estas herramientas sean aplicadas y calificadas por el mismo profesionalista, por las características de su formación.

El uso de evaluaciones psicológicas en la industria pre-supone que se tenga un criterio de eficiencia en el trabajo, puesto que todos los trabajos requieren de una serie de ---- aptitudes; algunas de estas son formas específicas de inteligencia, otras de coordinación motora y algunas asociadas con rasgos de personalidad. De está manera los resultados de -- las evaluaciones, correlacionados con el precepto de éxito - en un trabajo, permiten medir habilidades que requiere el -- trabajador y evidentemente son bases más precisas para la -- selección del personal.

Es importante mencionar que las pruebas que van a formar parte de una batería deben ser seleccionadas previamente; es tá tarea le corresponde al psicólogo industrial, ya que sólo el puede valorar el material localizado en el mercado, inclusive puede desarrollar nuevas pruebas para satisfacer las -- necesidades de la empresa.

#### 4.3.1 CARACTERISTICAS DE LA EVALUACION PSICOLOGICA.

Las evaluaciones psicológicas para poder ser usadas deben de tener tres características que son importantes:

a) Estar estandarizadas, esto es, que estadísticamente se hayan determinado cuáles son los mínimos y máximos aciertos y errores que se deben de exigir para el grupo en que van a ser aplicadas.

b) Que se determine su confiabilidad. Una evaluación o -- test es confiable si se aplica varias veces a una misma po-- blación y se obtienen las mismas calificaciones.

c) Validez es la capacidad de un test de pronosticar ---

correctamente la variable que debe medir; un test de selección es válido cuando pronosticar correctamente el desempeño del individuo.

#### 4.3.2 ESTRUCTURACION DE LAS PRUEBAS.

Grados (1990), considera que la etapa más importante en el proceso de selección es la evaluación psicológica, esta permite reunir información acerca de la capacidad intelectual, emocional del candidato, se realiza por medio de baterías de pruebas estructuradas con base en;

##### NIVEL DE APLICACION.

Se refiere a la elección de pruebas que integran la evaluación considerando el nivel de jerarquía del puesto. Este puede ser de nivel operativo, hasta mandos medios o intermedios y nivel ejecutivo o gerencial.

##### TIEMPO DE APLICACION.

Se refiere al tiempo de duración de cada prueba el cuál debe de estar planeado con anterioridad para no cansar al candidato, como sabemos este es determinante en las respuestas del candidato.

##### COSTO.

Este factor dependerá de las necesidades de la empresa y lo que está determina para la inversión del uso de estas herramientas en su personal.



#### 4.3.3 AREAS DE LA EVALUACION PSICOLOGICA.

Inteligencia: se refiere a la medición de la capacidad--- intelectual a través de sus distintas formas de funcionamiento, como memoria, vocabulario, razonamiento, etc.

Entre las pruebas más conocidas se encuentran el WAIS- pa ra adultos, Beta-Armi, WONDERLICK, Thurstone de habilidades mentales primarias, RAVEN entre otras.

Habilidad: se refiere a la capacidad que tiene una persona para desarrollar una tarea con éxito, como resultado del desarrollo de una aptitud.

Personalidad: Básicamente es la medición de aspectos ---- internos del candidato y su relación con el medio ambiente;- comprendiendo por personalidad el "reflejo de la manera en - que la persona se ajusta a las demandas interpersonales y -- situacionales de su medio, (Dunnette, 1980).

#### 4.3.4 CLASIFICACION DE LAS PRUEBAS.

Shultz (1985; citado en Villa, 1991), menciona que se -- dispone de diversos medios para clasificar a las pruebas y - pueden explicarse según el sistema de calificación, elaboración y aplicación o bien a partir de la conducta que preten den medir.

Las evaluaciones psicológicas se pueden clasificar de la siguiente manera:

1) POR SU TIPO DE RESPUESTAS.

A) Psicométricas.

Es una medida objetiva y estandarizada que mide características del comportamiento humano, utilizando para ello -- el análisis estadístico los cuáles permiten sacar e interpretar los resultados de los mismos.

B) PROYECTIVAS.

El individuo evocará aspectos relacionados con su personalidad, el material utilizado es poco elaborado y estructurado, las instrucciones son muy generales, él lo contestara de acuerdo a sus criterios, aspectos de su vida. Por ejemplo, el Machover, el H.T.P., FIGS, entre otros.

2) POR SU FORMA DE ADMINISTRACION

A) Individuales.

Son administradas en forma separada para cada una de las personas, dentro de un cubículo especial y en condiciones -- óptimas para realizar la tarea, acompañado sólo por el examinador.

B) Colectivas; están diseñadas de tal manera que pueden ser administradas en grupos de personas al mismo tiempo.

C) Auto-administradas; se somete al candidato a las -- mismas condiciones que en la forma de administración individual. En este caso, el psicólogo da las instrucciones y --- abandona el cubículo, de tal manera que el candidato trabaja sólo.

### 3) POR SUS CARACTERISTICAS.

A) Pruebas de lápiz-papel, el examinador responde por escrito una serie de preguntas formales e impresas con ---- anterioridad.

B) Pruebas de ejecución: Se expone al candidato ha realizar trabajos de manipulación por parte del examinador. Por ejemplo el formar figura con cubos, armar rompecabezas, etc.

C) Pruebas orales: Las preguntas del examinador y respuestas examindo se dan verbalmente, (Orozco, 1983).

#### 4.3.5 REPORTE PSICOLOGICO.

Así, un reporte psicológico es la conclusión que proporciona el psicólogo a la empresa, explicando las aptitudes y cualidades que tiene el candidato para desempeñar el puesto que se tiene vacante.

Las conclusiones psicológicas se pueden dividir con fines explicativos en tres tipos.

A) abierta, está conclusión se redacta en forma de oficio y deben quedar impresos los siguientes datos; nombre del --- candidato y puesto para el que es propuesto; además de los - resultados obtenidos en las pruebas aplicadas de inteligencia, personalidad, intereses y aptitudes, también la firma - de quien elaboró el reporte y su respectivo departamento, -- debe de estar bien redactado y claro.

B) Conclusión Cerrada. Los resultados serán expresados gráficamente, indicando la puntuación, escala (CI, valores T, percentiles, etc.) de las diferentes pruebas realizadas por el candidato, puesto que solicita y una explicación genérica o interpretación de los resultados expresados de acuerdo

a las características más sobresalientes del candidato.

C) Conclusión Mixta. En este modelo podemos expresar -- los resultados de manera combinada retomando las características y formas de expresar de las dos conclusiones anteriores. De manera que sean comprendidos los datos obtenidos -- por otras personas y además, sirvan como base para la toma -- de decisiones en relación con el puesto vacante, (Grados, 19 90 ).

#### **VENTAJAS**

La principal ventaja de las pruebas psicológicas, al utilizarlas en la industria, es que son una muestra objetiva y estándar de conductas, que conducen a una evaluación estadística. En general, es más fácil de determinar el valor de -- una prueba que evaluar otros dispositivos de selección, tales como la entrevista, las cartas de recomendación, etc.

En la mayoría de los casos, el costo de las pruebas no es particularmente alto en relación con los costos de otras herramientas que sirven para el mismo fin, sobre todo si las -- pruebas son de lápiz y papel; en cambio si se usaran evaluaciones del desempeño serían más costosas y más laboriosas en cuanto a la información recabada, también llevaría más tiempo tomar una decisión en relación con el candidato.

Este tipo de pruebas nos permiten reunir una gran cantidad de información sobre una persona en un período relativamente corto, con el propósito de que sea lo más pronto posible cubierta la vacante disponible, evitando pérdidas en la empresa. En la industria, las pruebas constituyen una ayuda útil en los negocios modernos y merecen ser consideradas se-

riamente; la gran ventaja de estas evaluaciones es que pueden mejorar la selección además de que ayudaría a agilizar este proceso. Su finalidad es medir el potencial de la persona y predecir el éxito final entre los solicitantes no experimentados.

Asimismo, las pruebas son útiles para seleccionar al factor humano con capacidades de ascenso, para descubrir razones de fracaso en los empleos, basándose en rangos de personalidad e inteligencia.

#### **DESVENTAJAS.**

Las evaluaciones psicológicas o pruebas no constituyen una panacea aun cuando en la industria pueden tener un gran valor. Si se emplean correctamente pueden ser utilizadas como base para evaluar el actual nivel de desempeño del trabajador y las capacidades, conocimientos y características de la personalidad relacionadas con el éxito y desempeño del candidato.

Este tipo de pruebas tienen algunos errores, sin embargo hay muchas razones por las cuáles una persona puede fracasar en un puesto, aun cuando tenga la capacidad suficiente para obtener buenos resultados. El éxito o fracaso depende de muchos factores y no sólo de los resultados de una batería de pruebas; la mayoría de estas limitan las funciones del candidato, debido a que son altamente sensibles siendo alteradas por factores externos del medio ambiente; por lo tanto no se puede aseverar que estas herramientas midan con exactitud lo que pretenden evaluar.

Son útiles siempre y cuando se combinen con otros instrumentos que sirvan como complemento para hacer una buena selección, como son la entrevista previa, la solicitud, etc., ya que debido a su sensibilidad no puede predecir el comportamiento de una persona.

Pero sí dan parámetros de cuál es el comportamiento actual del candidato. Con esto no se quiere decir que las pruebas no sirvan como base para seleccionar, sino todo lo contrario, son buenas herramientas siempre y cuando el psicólogo tenga un amplio conocimiento de las pruebas que aplicar; ya que la mayoría de las personas que llevan a cabo la utilización de estas herramientas las desconoce en cuanto sus alcances y ventajas.

#### 4.4 BREVE DESCRIPCION DE LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS MAS USADAS EN LA INDUSTRIA.

##### WONDERLICK.

Es una prueba de habilidad mental donde se pretende que el examinado conteste correctamente el mayor número de preguntas utilizando para ello la lógica y la razón. Esta com- puesta de 50 preguntas, que evalúan 5 áreas :

- 1) Análisis y síntesis; que la componen las preguntas de la 1 a la 6.
- 2) Percepción visual, preguntas 7,16, 39, 40, 50, .
- 3) Razonamiento lógico, preguntas de la 8 a la 15,38,43,47,- 49.
- 4) Comprensión, preguntas de la 17 a la 37, 41, 48.
- 5) Concentración; preguntas 44,45,46.

Es de fácil aplicación y económica tiene una duración de 30 minutos, para poder sacar el rango se tiene que tomar el puntaje de aciertos y el nivel de estudios terminados. Se - puede aplicar a personas con primaria, así como a nivel pro- fesional. (ver anexo IV)

##### TEST GESTALICO VISOMOTOR DE BENDER.

El test Bender frecuentemente es utilizado en la Selección de personal porque nos ofrece las siguientes ventajas:

- A) Elimina a los candidatos con fuertes problemas de personalidad.
- B) Detecta a los trabajadores que pueden tener una lesión orgánica cerebral, este es de suma importancia pues dicho -- sistema es un factor de peso que interviene en el buen desar- rolo ocupacional.

Consta de 9 figuras que están dibujadas sobre fondo blanco en tarjetas de 3 a 5 pulgadas. Para desarrollar la prueba se le deben proporcionar al examinado, diez hojas blancas tamaño carta, tres lápices y una goma. Las láminas que contienen las figuras se colocan en orden progresivo (del 1 al 9), sobre la mesa vueltas hacia abajo. Al examinado se le -- explica que trate de dibujar o reproducir lo mejor que pueda los 9 sencillos dibujos que se le irán mostrando.

Es necesario observar al examinado mientras trabaja, analizando como reproduce las figuras, las actitudes que toma y las preguntas que hace. Es una prueba económica y fácil de aplicar.

#### TEST FRASES INCOMPLETAS DE JAIME GRADOS (FIGS).

Esta prueba es útil para averiguar tendencias inconscientes del individuo pero en general, su utilidad para el análisis de la personalidad básica es menor que la información que proporciona respecto a pensamiento, sentimientos y opiniones de la persona.

Jaime Grados y otros psicólogos diseñaron esta prueba de 68 frases incompletas, basandose en el Sacks.

El examinado debe completar las frases, respondiendo por escrito lo primero que se le venga a la mente. Se considera que las frases incluidas en este examen forman 4 grandes --- áreas, ofrecen al examinado suficientes oportunidades para expresar sus actitudes, de modo tal que el psicólogo laboral pueda deducir las tendencias dominantes de su personalidad, ofreciendo indicios significativos en cuanto al contenido y la dinámica de las actitudes, y los sentimientos del individuo. Puede aplicarse individualmente o en grupo, no tiene un límite de tiempo para contarlos, puede ser empleado a par



tir de mandos medios.

#### EL TEST DE RAVEN.

El test de Raven es un tipo de prueba mental que procede por el método de completamiento, el que esencialmente consiste en colocar al examinador en presencia de un dibujo mutilado, cuya parte omitida debe señalar.

La prueba de las matrices progresivas consiste en cinco series de doce problemas cada una. En un dibujo superior -- que resolver mediante una solución que se encuentra en la -- parte inferior. Se pide al examinado que escoja la que crea más conveniente, de la serie inferior, para completar la superior. El candidato aprende a resolver el test en el desarrollo del mismo. La marca del acierto o error de cada una de las soluciones propuestas, hecho mediante una parrilla apropiada sobre el protocolo de prueba, nos permite establecer -- el puntaje natural o bruto que como es natural, oscila entre 0 y 60.

El puntaje se estima de acuerdo con una escala de percentiles (P), es decir, según el rango que por su capacidad --- intelectual ocupa una persona dentro de un grupo de edad semejante. Para transformar el puntaje del examinado (suma de los aciertos en el percentil que corresponda) se consultan -- las tablas de normas percentiles, en las que figuran los --- puntajes medios "normas" o típicos para las diversas edades.

En la columna de años que correspondan al examinado, o al año y mes más próximos a su edad, se localiza el puntaje medio, o norma que debe corresponder al puntaje natural por la persona examinada, cuyo nivel en la primera columna de la --

izquierda, se indica el percentil respectivo, obteniéndose así la estimación del nivel de capacidad intelectual del sujeto, en uno de los mismos rangos principales que se observan en la tabla de diagnóstico de capacidad intelectual.

El test Raven tiene ciertas ventajas; la de tener instrucciones muy sencillas, y la de poder ser aplicable en todas las edades. Mide en realidad la capacidad de la persona para establecer relaciones entre su experiencia pasada y las nuevas exigencias a las que está sometida.

#### ARMY BETA REVISADO.

Esta prueba de inteligencia general está compuesta por 6 subtest, dando al examinado determinados tiempos en cada uno para contestarlos.

Subtest 1. Con la ayuda de un lápiz se le solicita al examinado resolver algunos laberintos consiste en; partiendo de la izquierda trazar una línea que siga el camino más corto hasta llegar al lado opuesto, teniendo cuidado en no cruzar ninguna línea. Mide la capacidad de planeación y organización.

Subtest 2. Compuesta por varias figuras o símbolos, en los que el examinado debe anotar el número que a cada una corresponda de acuerdo con los modelos que se le dan. Mide la atención, capacidad de aprendizaje y capacidad visomotora.

Subtest 3. Aparecen 20 cuadros con cuatro figuras cada uno, y se trata de tachar la figura incorrecta en cada cuadro. Mide la atención, discriminación y capacidad para captar detalles importantes de una situación.

Subtest 4. Contiene 18 cuadros, dentro de los cuáles aparecen varias figuras geométricas en cada uno, y se le solicita dibujar, dentro del cuadrado que aparece a la derecha, --

dentro de cada cuadro, la forma en que colocaría las figuras geométricas del lado izquierdo para formarlo. Mide la abstracción, análisis y síntesis.

Subtest 5, Integrado por 20 dibujos, a los que les falta una parte de los mismos, por lo que el examinado deberá completar la figura dibujando la parte que le falta. Mide la atención, apego a la realidad y juicio práctico.

Subtest 6. Se le solicita al examinado observar cada par de dibujos o números, y si encuentra que no son exactos, deberá anotar una X en el centro de ellos. Mide la coordinación visomotora y capacidad para realizar con exactitud y precisión de tareas rutinarias.

Obteniendo el puntaje original logrado por el examinado en cada subtest, se compara con la tabla (1) de puntajes naturales, obteniéndose una calificación cuyo total se toma como promedio, mismo que se relaciona con la tabla (2) de edades (que va de los 16 a los 59 años), sacando así su coeficiente intelectual, para obtener en la tabla (3) la clasificación que le corresponde.

#### INVENTARIO MULTIFASETICO DE LA PERSONALIDAD DEL MINNESOTA.

Es una técnica objetiva que se utiliza para evaluar la personalidad por medio de escalas o perfiles. Esta compuesta por 566 frases, en el área industrial se reducen a 366 está formulada en oraciones declaratorias de la primera persona del singular, presentándose en frases afirmativas y negativas. El examinado responde señalando con lápiz, en el espacio correspondiente a la letra "C", en caso de que la pregunta este correcta según los criterios de la persona, de

berá marcar la letra "F" si considera que la afirmación es - falsa. Las escalas básicas que se utilizan en el MMPI son 4 de validez y 9 clínicas. Puede aplicarse individualmente, o en grupo, ocupando para ello una hora o una hora treinta minutos, (ver anexo IV).

#### **4.5 INVESTIGACION SOCIOECONOMICA.**

Una vez que se llega a la conclusión de que el candidato esta potencialmente apto para desempeñar con éxito el puesto vacante se dá paso a investigar los datos proporcionados -- por el sujeto en la solicitud, y en la entrevista previa.

Asimismo, se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones --- expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación; compañeros de estudio de trabajo, etc., (Arias, 1987).

Orozco, (1983); considera que el objetivo principal de la encuesta socioeconómica "es comprobar y conocer la veracidad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y en la entrevista, así como los proporcionados -- por referencias y trabajos anteriores".

#### **4.6 EXAMEN MEDICO.**

Es indudable que el examen médico es, en sí una valiosa - fuente de información para la empresa, y por su importancia - resulta ser imprescindible en todo proceso de selección de - personal. A través del diagnóstico médico podemos percatarnos si el candidato sufre ya una enfermedad profesional, que puede impedir su desarrollo en el puesto, o bien poner en --

peligro su vida, o si en él hay indicios de ser alcohólico o drogadicto, si tiene alguna enfermedad infecciosa, o si sufre de algún impedimento físico no visible a simple vista que pueda obstaculizar o entorpecer del buen desempeño de su trabajo.

Cabe aclarar, que el examen médico se aplica casi siempre al final del proceso de selección, por que debe aplicarse a quienes ya tienen una gran probabilidad de ser contratados.

Es importante mencionar que a parte de esta evaluación -- existen dos más las cuáles son; examen periodico, el cuál se realiza una o dos veces al año dependiendo del giro de la -- empresa (Jurisdicción local; o federal, la primera se dedica a la fabricación y lleva a cabo este tipo de evaluación o examen dos veces al año; la segunda se dedica a la distribución el examen se realiza una vez al año).

Examen Extraordinario, el cuál se realiza en el momento -- de un accidente; este tipo de examen por lo regular se práctica en aquellas empresas que tienen un alto riesgo de accidentes.

#### 4.7 CONTRATACION.

"Si bien todos los pasos de la selección son importantes, el más crítico es la decisión de aceptar o rechazar a los -- solicitantes", (Hernández, citado en Villa, 1991).

Ahora bien, Orozco (1983) y Grados.(1990). Coinciden en -- que esta fase marca el final del proceso de selección, tam-- bién es donde se formaliza la futura relación de trabajo y -- aceptación del candidato, apegándose a lo que marca la ley -- federal del trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo parte de considerar a la evaluación técnica y psicológica como pasos importantes del proceso de selección.

La evaluación técnica, es una herramienta valiosa su objetivo es corroborar si el candidato posee los conocimientos mínimos para cubrir el puesto.

Con base en lo expuesto en el desarrollo del trabajo se puede considerar que las herramientas utilizadas en la evaluación técnica deben de ser reestructuradas para que midan con más profudidad los conocimientos técnicos que se requieren para cubrir la vacante. La mayoría de las industrias la utilizan debido a que es económica y accesible en la calificación, puede predecir el nivel de ejecución en determinadas áreas laborales.

Según el contenido del trabajo debe quedar claro que la evaluación técnica debe ser realizada antes que la psicológica, para que la empresa ahorre en tiempo y costos. De hecho no tendría ningún objeto continuar con las fases posteriores de la selección si una persona no reúne los requisitos técnicos pedidos por la empresa, en base al análisis del puesto. De tal manera que solamente continuaran con el proceso los candidatos más capaces y preparados.

Es de gran utilidad para evaluar aquellos candidatos egresados de algún plantel educativo que no han adquirido experiencia laboral pero si poseen los conocimientos que pueden aplicar en el desempeño de una actividad laboral.

La segunda parte del proceso de selección es la aplicación y análisis de pruebas psicológicas tiene dos usos principales; como instrumento de predicción para el desempeño posterior en el empleo y como herramienta para medir el

potencial, conocimientos y características de personalidad relacionadas con el éxito laboral. Puede predecir los niveles de ejecución y comportamiento del candidato.

Por la importancia que tienen éstas evaluaciones, debe de realizarse más investigación acerca de la elaboración y adaptación de éstas herramientas en poblaciones nacionales con la finalidad de obtener datos más cercanos y reales en el proceso de selección, pues la mayoría están adaptadas y estandarizadas en poblaciones extranjeras.

Una de las áreas que evalúan las pruebas psicológicas es la personalidad, algunas de éstas evaluaciones son tan largas que se ven afectadas por el cansancio del candidato sin embargo fueron diseñadas para evaluar rasgos del factor humano.

El profesionista más capacitado para calificar e integrar este tipo de evaluaciones es el psicólogo, por su formación profesional. Es indispensable que el mismo tenga un amplio conocimiento de cada uno de los subtest que evalúan las pruebas. Estas herramientas tienen un origen clínico en su mayoría y algunas han sido adaptadas a situaciones laborales como ejemplo tenemos al FIGS, que se deriva del Frases Incompletas Sacks, el Moss, y el MMPI, entre otras, excepto el Cleaver sus orígenes fueron siempre enfocados a la industria.

Otro tipo de pruebas manejadas en el área industrial son las de inteligencia, las cuáles evalúan las respuestas del candidato ante una situación de presión donde el tiempo es importante para contestar éstas evaluaciones. Entre las más comunes tenemos el Wonderlick, Beta, Dandosa, Clerican, entre otros.

Es necesario mencionar que el psicólogo debe tomar en cuenta el curriculum, solicitud, o presolicitud según sea el caso basandose en datos escolares, experiencia laboral, familiar.

El mismo profesionista puede elaborar y modificar la estructura de la solicitud y entrevista si lo cree conveniente de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Haciendo referencia al contenido del trabajo recordemos que la entrevista inicial o previa da por terminado el proceso de reclutamiento e inicia la selección. A parte del uso de pruebas en la selección existen otras técnicas para la elección del personal como lo es la selección por objetivos; --- este modelo fue diseñado por Jimenez O. (1974), y retomado por Grados J. (1990). Donde se propone elegir al candidato más apto para el puesto a través de una serie de resultados que se obtienen directamente de su ejecución en el trabajo.

Para efectuar este tipo de selección se debe contar con información adecuada sobre las funciones y resultados prescritos para el puesto. Aquí se hace uso de técnicas como observación directa en el escenario laboral, de registros, manejo de entrevista tanto inicial como profunda etc.

El psicólogo junto con otros profesionistas debe de elaborar pruebas de conocimientos para medir la ejecución del candidato en conductas claves del puesto, realizando un trabajo multidisciplinario, (revisar Grados, 1990).

Se puede usar en dos situaciones; cuando la empresa no cuenta con una batería de pruebas psicológicas para cada puesto que integra la empresa o bien cuando se requiere verificar que el personal seleccionado es el adecuado para el puesto. Es poco usada por las industrias debido a que es muy



costosa y laboriosa.

Esta selección puede ser realizada por psicólogos de la ENEP-Iztacala por su preparación enfocada a la investigación además tiene un amplio manejo de las técnicas que son utilizadas como los registros, la entrevista y la elaboración de pruebas de conocimientos, etc.

Así, la ENEP-Iztacala ha proporcionado bases al egresado de la carrera de psicología, para poder incursionar en el área industrial. Sin embargo, es recomendable que el psicólogo de esta institución interesado en esta rama recurra a profesionistas con los suficientes conocimientos y experiencia que le puedan proporcionar asesoría al respecto y no conformarse solamente con los conocimientos adquiridos durante sus estudios. Se aconseja una constante actualización sobre los avances científicos de la psicología en nuestro país.

Actualmente el avance científico que se ha logrado permite que este proceso se efectúe sobre bases más sólidas con las cuáles es posible obtener un mayor éxito selectivo, ejemplo de ello es el uso de computadoras en algunas empresas.

Para finalizar este trabajo es importante aclarar que el psicólogo no solamente puede prestar sus servicios en este proceso sino también por sus conocimientos y capacidad para investigar puede incursionar en otros campos como son; la capacitación y adiestramiento de personal, determinación y desarrollo del potencial humano, evaluación del clima laboral y planeación, manejo de técnicas y programas enfocados a promover el crecimiento del factor humano, seguridad e higiene, en mercadotecnia, desarrollo organizacional y como asesor en recursos humanos, en donde actualmente se está ganando el reconocimiento de la gente de las empresas.

Así, la contribución primordial de esta obra consiste en una recopilación teórica de varios autores con el propósito de enfatizar la importancia de la evaluación técnica y psicológica como rubros importantes del proceso de selección.

Asimismo, se proporcionan algunos formatos y herramientas que pueden ser aplicados por psicólogos de esta institución que se interesen en esta área.



U.N.A.M. CAMPUS

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

- Aguilar L. María, Frías Silvana, Güía para el psicólogo como instructor de capacitación, México, Tesis profesional, ENEP-Iztacala, 1980.
- Alonso Viladomat Alonso, La psicología en la administración de empresas (Un modelo de dirección de necesidades de capacitación), México, Tesis -- profesional, ENEP-Iztacala, 1987.
- Anastasi Anne, Tests psicológicos, Madrid España, Ed. Aguilar, 1968.
- Arias Galicia Fernando, Administración de recursos humanos, México, Ed. - Trillas, 1987.
- B.H. Gilmer, Tratado de psicología empresarial, (Relaciones humanas), Tomo II, Barcelona España, Ed. Martínez Roca, 1976.
- Blum I., Milton. Naylor C., James, Psicología industrial, México, Ed. --- Trillas, 1985.
- Byars A., Administración de recursos humanos, México, Ed. Interamericana, 1983.
- Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, Bogota Colombia Ed. McGraw-Hill, 1988.
- Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, Bogota Colombia, Ed. McGraw-Hill, 1981.
- Dunnette Marvin, Psicología industrial, México, Ed. Trillas, 1980.
- Fleishaman A., Edwin, Estudios de psicología industrial y de personal, -- México, Ed. Trillas, 1979.
- Grados Espinoza Jaime, Inducción, Reclutamiento y Selección de personal, -- México, Ed. Manual Moderno, 1990.
- Grados Espinoza Jaime, Casanova Jorge Manual de Reclutamiento y Selección de Personal", Tomo I, México, Ed. UNAM, s/f.

- Hernández Rodríguez Sergio, Fundamentos de administración, México, Ed. -- Interamericana, 1979.
- Jessup Helen, G., Gilbert, Selección y Evaluación en el trabajo, México, - Ed. Continental, 1979.
- Johnson R.A., Integración y administración de sistemas, México, Ed. Li -- musa, 1980.
- Kast Fremot E. Administración en las organizaciones, Bogota Colombia, --- Ed. McGraw-Hill, 1982.
- Lasheras E. J. M., Tecnología de la organización, Tomo II, Barcelona, Es- paña, Ed. CEDEI, 1972.
- M. Bishop Maxime, Supervisión Dinámica, México, Ed. Técnica, 1979.
- Orozco R., Jorge Enrique, Proceso práctico de reclutamiento y selección de personal, México, Ed. COPARMEX (CONFERENCIA PATRONAL DE LA REPUBLICA - MEXICANA), 1983.
- Rivera Jimenez Ofelia, Interpretación del MMPI, México, Ed. Manual Moder- no, 1992.
- Rivera Soler Ricardo, Estructura y elaboración de pruebas para la selec- ción de personal, México, Ed. Limusa, 1983.
- Romero B. Samuel, La administración de personal y su aplicación en la --- empresa, México, Ed. Continental, 1980.
- Schein H., Edgar, Psicología de la organización Madrid España, Ed. Dossat 1980.
- Shultz D. P., Psicología industrial, México, Ed. Interamericana, 1985.
- Siegel Laurece, Psicología en las organizaciones industriales, Traduc. Alfonso Vasseur W., México, Ed. Continental, 1983.
- Tinoco Alcaraz M., Papel del Psicólogo en la capacitación, (A través de de un curso de relaciones humanas), México, Tesis profesional, ENEP-Izta cala, 1982.

Villa Soberanes Hayde de las Mercedes, Reclutamiento y Selección en una Industria Farmaceutica, México, Tesis Profesional, ENEP- Iztacala, 1991.

Walter Mischel, Teorías de la personalidad, Colombia, Ed. McGraw-Hill, -1988.

William P. Sexto, Teorías de la organización, México, Ed. Trillas, 1983.

Zorrilla Arenas Santiago, Introducción a la metodología de la investigación, México, Ed. Oceano, 1985.

ANEXO I

**FORMATO I:** DATOS QUE COMPONEN UNA REQUISICION DE PERSONAL.

**FORMATO II:** REQUISITOS MINIMOS PARA REALIZAR UN ANALISIS DEL PUESTO.

**FORMATO III:** FORMATO UTILIZADO MENSUALMENTE EN LAS JUNTAS DE INTERCAMBIO PARA DAR A CONOCER LA RELACION DE CANDIDATOS DISPONIBLES Y VACANTES AL MERCADO DE RECURSOS HUMANOS. (JUNTAS - QUE REALIZAN LOS GRUPOS DE INTERCAMBIO.)

REQUISICION DE PERSONAL

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_

SECCION \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_

REQUIERE \_\_\_\_\_ personas para la función : \_\_\_\_\_  
(No.) (Puesto)

DE CONTRATACION TEMPORAL (30 DIAS), prorrogables en caso necesario. Con el  
fín de sustituir a: \_\_\_\_\_  
(Nombre de la baja)

Por ampliación de plantas : ( )

Por ser puesto de nueva creación: ( )

\_\_\_\_\_  
(Firma de la Dirección General.)

REQUISITOS DEL PUESTO :

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

Fecha en que se le hace la requisición: \_\_\_\_\_

Fecha en que se necesita a la persona : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(Para ser llenado por el Departamento de Personal).

Candidato ( a ) :  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fecha de Contratación :  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Jefe de Departamento.

\_\_\_\_\_  
Jefe de Personal.

FORMATO DE ANALISIS DEL PUESTO

IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: \_\_\_\_\_

UBICACION DEL PUESTO:

GERENCIA: \_\_\_\_\_

AREA: \_\_\_\_\_

AUTORIDAD

PUESTO INMEDIATO SUPERIOR (Le reporta A): \_\_\_\_\_

DESCRIPCION DEL PUESTO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

REQUISITOS DEL PUESTO

EDAD: \_\_\_\_\_ MINIMA: \_\_\_\_\_ MAXIMA: \_\_\_\_\_

SEXO: \_\_\_\_\_ EDO. CIVIL: \_\_\_\_\_

NACIONALIDAD: \_\_\_\_\_

PRESENTACION: \_\_\_\_\_

IDIOMA: \_\_\_\_\_

CONOCIMIENTOS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



TOMA DE DECISIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

EXPERIENCIA LABORAL: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

RESPONSABILIDAD: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

FUNCIONES DIARIAS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

FUNCIONES MENSUALES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

FUNCIONES SEMESTRALES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**RELACION DE VACANTES**

**MES** \_\_\_\_\_

No. VAC.	PUESTO	ESCOLARIDAD	EXPERIENCIA	EDAD	SEXO	SUELDO	OBSERVACIONES

<b>RESPONSABLES :</b>	
<b>DIRECCION :</b>	
<b>TELEFONO :</b>	<b>HORARIO :</b>



ANEXO II

EJEMPLOS DE

A) FORMATO PRESOLICITUD (EMPLEADO EN ORGANIZACION RADIO CENTRO).

B) FORMATO SOLICITUD (EMPLEADO EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO).

**PRESOLICITUD DE EMPLEO**

DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

FOTO

México, D.F., a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 19\_\_\_\_.

Nombre del solicitante \_\_\_\_\_ sexo \_\_\_\_\_

puesto \_\_\_\_\_ sueldo \_\_\_\_\_

**DATOS PERSONALES**

Domicilio \_\_\_\_\_

edad \_\_\_\_\_ Reg. Fed. Caus \_\_\_\_\_ Tel. \_\_\_\_\_

Estado Civil \_\_\_\_\_

Pertenece a algun sindicato si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ a cual \_\_\_\_\_

**ESCOLARIDAD**

Primaria \_\_\_\_\_

Secundaria \_\_\_\_\_

Preparatoria: o Vocacional \_\_\_\_\_

Comercio Técnico \_\_\_\_\_

Profesional \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

**IDIOMA**

Inglés \_\_\_\_\_ : otros \_\_\_\_\_

Máquinas: o instrumentos de trabajo que maneje \_\_\_\_\_

Cual es la meta de su vida \_\_\_\_\_

**REFERENCIAS**

Nombre	Puesto	Empresa	Dirección	Tel.

**REFERENCIA LABORAL**

Empresa	Puesto	Tel.	Tiempo	Motivo de separación.

**OBSERVACIONES**


**DIRECCION GENERAL  
DE  
RECURSOS HUMANOS**

**SOLICITUD DE EMPLEO**

FOTO

**IMPORTANTE:**

Esta forma debe llenarse a mano y con tinta. El hecho de que la Institución reciba esta solicitud, no significa que acepte al interesado como empleado, quien deberá abstenerse de acudir a la Institución para inquirir acerca de su solicitud. Los datos que contenga serán investigados. Cualquier inexactitud o falsedad será causa suficiente para dar por terminadas sus relaciones con esta Institución.

A ESTA SOLICITUD DEBERA ANEXAR LA SIGUIENTE DOCUMENTACION:

- 1.- Fotocopia del acta de nacimiento.
- 2.- Fotocopia del Registro Federal de Causantes.
- 3.- Fotocopia del certificado de estudios máximo.
- 4.- Fotocopia de la credencial del I.M.S.S. (Si la tiene).
- 5.- Fotocopia de la cartilla del S.M.N. (Sólo hombres).
- 6.- Cuatro fotografías recientes tamaño infantil.

**DATOS GENERALES.**

APELLIDO PATERNO	MATERNO	NOMBRE
DOMICILIO CALLE	No	CODIGO POSTAL
TELEFONO PROPIO	TELEFONO PARA DEJAR RECADO	ESTADO CIVIL
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO	EDAD	SEXO
NACIONALIDAD		
No. DE AFILIACION AL I.M.S.S.	No. DE RFC.	No. DE CARTILLA DEL S.M.N.

**DATOS FAMILIARES.**

Nombre del padre \_\_\_\_\_ ¿Vive? \_\_\_\_\_  
Ocupación \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_  
Domicilio \_\_\_\_\_

Nombre de la madre \_\_\_\_\_ ¿Vive? \_\_\_\_\_  
Ocupación \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Nombre de la esposa \_\_\_\_\_ ¿Vive? \_\_\_\_\_  
Ocupación \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Nombre de los hijos 1.- \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_  
2.- \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_  
3.- \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_  
4.- \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_  
5.- \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Usted vive actualmente con: a) sus padres \_\_\_\_\_  
b) sus hermanos \_\_\_\_\_  
c) unos familiares \_\_\_\_\_  
d) solo \_\_\_\_\_

¿Cuánto tiempo tiene de vivir en la localidad? \_\_\_\_\_

ESTUDIOS REALIZADOS.

CICLO	NOMBRE DE LA ESCUELA	FECHA EN QUE ESTUDIO		OBTUVO		
		DE	A	CERT.	DIPLOMA	TITULO
PRIMARIA						
SECUNDARIA						
TECNICO O COMERCIAL						
BACHILLERATO						
LICENCIATURA						
MAESTRIA						
DOCTORADO						
OTROS: (ESPECIFICAR)						

CONOCIMIENTOS GENERALES.

Marque con una x el renglón que corresponda al grado de conocimiento que usted posee en la siguiente:

A) IDIOMAS:	ENTIENDE	HABLA	LEE	ESCRIBE	TRADUCE
INGLES	_____	_____	_____	_____	_____
FRANCES	_____	_____	_____	_____	_____
ITALIANO	_____	_____	_____	_____	_____
ALEMAN	_____	_____	_____	_____	_____
OTRO: _____	_____	_____	_____	_____	_____
B) FUNCIONES:	CONOCE	TIENE EXPERIENCIA		CONOCE	TIENE EXPERIENCIA
CONTABILIDAD	_____	_____	ARCHIVISTA	_____	_____
MECANOGRAFIA	_____	_____	CHOFER	_____	_____
TAQUIMECANOGRAFIA	_____	_____	OTRO: _____	_____	_____
PERFORISTA	_____	_____	_____	_____	_____
PROGRAMACION	_____	_____	_____	_____	_____
MENSAJERIA	_____	_____	_____	_____	_____
CAJERO	_____	_____	_____	_____	_____
RECEPCIONISTA	_____	_____	_____	_____	_____



**EXPERIENCIA LABORAL.**

Favor de anotar los desempeñados, empezando por el más reciente.

Compañía: \_\_\_\_\_ Tel. \_\_\_\_\_  
 Domicilio: \_\_\_\_\_  
 Tipo de empresa \_\_\_\_\_  
 Fecha de ingreso \_\_\_\_\_ Puesto inicial \_\_\_\_\_  
 Fecha de egreso \_\_\_\_\_ Puesto final \_\_\_\_\_  
 Sueldo inicial \_\_\_\_\_ Jefe inmediato \_\_\_\_\_  
 Sueldo final \_\_\_\_\_ Jefe inmediato \_\_\_\_\_  
 Razones por las que dejó el empleo \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Compañía: \_\_\_\_\_ Tel. \_\_\_\_\_  
 Domicilio: \_\_\_\_\_  
 Tipo de empresa \_\_\_\_\_  
 Fecha de ingreso \_\_\_\_\_ Puesto inicial \_\_\_\_\_  
 Fecha de egreso \_\_\_\_\_ Puesto final \_\_\_\_\_  
 Sueldo inicial \_\_\_\_\_ Jefe inmediato \_\_\_\_\_  
 Sueldo final \_\_\_\_\_ Jefe inmediato \_\_\_\_\_  
 Razones por las que dejó el empleo \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Compañía: \_\_\_\_\_ Tel. \_\_\_\_\_  
 Domicilio: \_\_\_\_\_  
 Tipo de empresa \_\_\_\_\_  
 Fecha de ingreso \_\_\_\_\_ Puesto inicial \_\_\_\_\_  
 Fecha de egreso \_\_\_\_\_ Puesto final \_\_\_\_\_  
 Sueldo inicial \_\_\_\_\_ Jefe inmediato \_\_\_\_\_  
 Sueldo final \_\_\_\_\_ Jefe inmediato \_\_\_\_\_  
 Razones por las que dejó el empleo \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Compañía: \_\_\_\_\_ Tel. \_\_\_\_\_  
 Domicilio: \_\_\_\_\_  
 Tipo de empresa \_\_\_\_\_  
 Fecha de ingreso \_\_\_\_\_ Puesto inicial \_\_\_\_\_  
 Fecha de egreso \_\_\_\_\_ Puesto final \_\_\_\_\_  
 Sueldo inicial \_\_\_\_\_ Jefe inmediato \_\_\_\_\_  
 Sueldo final \_\_\_\_\_ Jefe inmediato \_\_\_\_\_  
 Razones por las que dejó el empleo \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**REFERENCIAS PERSONALES. (No incluya parientes.)**

NOMBRE	OCUPACION	DOMICILIO	TELEFONO

¿Qué deportes practica? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cuáles son sus pasatiempos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué habilidades manuales posee? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué medio le presentó a la Institución? \_\_\_\_\_

¿Qué le motivó a presentar esta solicitud? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué puesto desea desempeñar? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué otros puestos le interesan? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué sueldo desea percibir? \_\_\_\_\_

¿En qué plantel le interesaría trabajar? \_\_\_\_\_

¿Trabaja en esta Institución algún familiar o amigo suyo? Si ( ) No ( ) \_\_\_\_\_

En caso afirmativo, ¿Cuál es su nombre? \_\_\_\_\_

¿Ha padecido Usted enfermedades graves? Si ( ) No ( ) ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cuándo puede empezar a trabajar? \_\_\_\_\_

En caso de emergencia avisar a \_\_\_\_\_

Domicilio \_\_\_\_\_ Tel \_\_\_\_\_

México, D.F. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 19 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL SOLICITANTE

**PARA USO EXCLUSIVO DE LA INSTITUCION**


ANEXO III

ALGUNOS MODELOS DE EVALUACIONES TECNICAS

- A) PRUEBA DE TAQUIGRAFIA. (APLICABLE PARA SECRETARIAS, MECANOGRAFAS, ---  
RECEPCIONISTAS).
- B) PRUEBA DE ORTOGRAFIA. ( SECRETARIAS, MECANOGRAFA, AUXILIAR ADMINIS-  
TRATIVO, ARCHIVISTA, ALMACENISTAS).
- C) PRUEBA DE REDACCION ( SECRETARIAS ).
- D) PRUEBA DE ARCHIVO, (SECRETARIAS, MECANOGRAFAS, AUXILIARES ADMINIS---  
TRATIVOS, ARCHIVISTAS, RECEPCIONISTAS, ALMACENISTAS  
ENTRE OTROS,).

DEPARTAMENTO DE SELECCION DE PERSONAL

PRUEBA DE TAQUIGRAFIA

México, D, F. a .....

C. DR. JORGE MARTINEZ SANCHEZ.  
Calle de la Mora # 10  
Morelia, Mich.

Muy señor mio y amigo:

Acuso recibo de su atenta fecha 20 del pasado, relativa al préstamo que desea obtener del Banco Hipotecario, garantizando dicha operación con las fincas que posee en esa.

En contestación le participo que el asunto lo tiene en estudio - dicho banco, y si no se ha resuelto nada sobre él, es porque en estos días deberá celebrarse una Asamblea General de Accionistas, de acuerdo con los estatutos de esa Institución y hasta después que eso suceda, - resolverá lo que sea del caso.

No obstante, he tratado de recoger algunas opiniones de altos --- empleados de ese Banco, y todas ellas están acordes en el sentido de - que se hará la operación como Ud. lo desea. Por lo tanto, pronto podré escribir a Ud., algo más seguro sobre este asunto.

Su afectísimo, atento amigo y seguro servidor.

LIC. JAVIER HERNANDEZ VAZQUEZ.  
JEFE DEL DEPTO. DE PRESTACIONES.

DEPARTAMENTO DE SELECCION DE PERSONAL

PRUEBA DE ORTOGRAFIA

NOMBRE \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_  
PUESTO \_\_\_\_\_ ESCOLARIDAD \_\_\_\_\_  
ACIERTOS \_\_\_\_\_ PORCENTAJE \_\_\_\_\_ CAL. \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES

Escriba correctamente aquellas palabras que encuentre con faltas de ortografía (TOME EN CUENTA LOS ACENTOS).

- |                  |           |
|------------------|-----------|
| 1.- Pagare       | 1) _____  |
| 2.- Liquidación  | 2) _____  |
| 3.- democratico  | 3) _____  |
| 4.- Habilidad    | 4) _____  |
| 5.- Promosion    | 5) _____  |
| 6.- Ocio         | 6) _____  |
| 7.- Pocesiones   | 7) _____  |
| 8.- Aderir       | 8) _____  |
| 9.- Canselar     | 9) _____  |
| 10.- Jusgar      | 10) _____ |
| 11.- Inerente    | 11) _____ |
| 12.- Agujero     | 12) _____ |
| 13.- Hipotetico  | 13) _____ |
| 14.- Hule        | 14) _____ |
| 15.- Enseñanza   | 15) _____ |
| 16.- Posivilidad | 16) _____ |
| 17.- Asucar      | 17) _____ |
| 18.- Acero       | 18) _____ |

19.- Abdicar	19)	_____
20.- Expectador	20)	_____
21.- Gozo	21)	_____
22.- Exausto	22)	_____
23.- Dificil	23)	_____
24.- Renunsia	24)	_____
25.- Necesidad	25)	_____
26.- Lapices	26)	_____
27.- Herror	27)	_____
28.- Tristeza	28)	_____
29.- Desarrojar	29)	_____
30.- Ecepción	30)	_____
31.- Solbencia	31)	_____
32.- Concizo	32)	_____
33.- Incredulo	33)	_____
34.- Teléfono	34)	_____
35.- Buho	35)	_____
36.- Inagurar	36)	_____
37.- Uracon	37)	_____
38'- Decisión	38)	_____
39.- Ofresco	39)	_____
40.- Parentesco	40)	_____
41.- Hávil	41)	_____
42.- Audas	42)	_____
43.- Avceso	43)	_____
44.- Todavía	44)	_____
45.- Conservar	45)	_____
46.- Aínco	46)	_____
47.- Obio	47)	_____
48.- Ahora	48)	_____

49.- Conservacion	49)	_____
50.- Osioso	50)	_____
51.- Ejercicio	51)	_____
52.- Evilla	52)	_____
53.- Basio	53)	_____
54.- Hacer	54)	_____
55.- Aproximar	55)	_____
56.- Anvibalencia	56)	_____
57.- Clacifica	57)	_____
58.- Dirigir	58)	_____
59.- Encerar	59)	_____
60.- Veficulo	60)	_____

**DEPARTAMENTO DE SELECCION DE PERSONAL**

**PRUEBA DE REDACCION**

Nombre : \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Redactar un oficio con fecha de hoy, dirigido al C. Director de -  
Conservación y Mantenimiento solicitando servicios para la restaura-  
ción de los muebles del Departamento, haciendo mención que dicho ser-  
vicio no deberá realizarse en horas hábiles. El servicio lo solicita  
el Jefe del Departamento de Selección y Contratación.

---

---

---

---

---

---



DEPARTAMENTO DE SELECCION DE PERSONAL

PRUEBA DE ARCHIVO

NOMBRE \_\_\_\_\_  
EDAD \_\_\_\_\_  
ESCOLARIDAD \_\_\_\_\_  
PUESTO \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES

Acomode en orden alfabético, sobre las líneas, los nombres que aparecen en el lado izquierdo de la hoja, de la siguiente manera:

FABRICA DE CALZADO "CANADA"	<u>DIRECCION GENERAL DE CREDITO</u>
DIRECCION GENERAL DE CREDITO	<u>FABRICA DE CALZADO "CANADA"</u>
CARLOS MONTOYA QUIÑONES	<u>MONTOYA QUIÑONES CARLOS</u>

Resuelva los ejemplos que a continuación se le presentan:

TESORERIA DE LA FEDERACION	_____
INDUSTRIAS MABE, S. A.	_____
ROSA ORTIZ SANDOVAL	_____

NO DE VUELTA A LA HOJA HASTA QUE SE INDIQUE.



ANEXO IV

EVALUACIONES PSICOLOGICAS

- A) WONDERLICK, PRUEBA DE INTELIGENCIA (APLICABLE DESDE CARRERA COMERCIAL CON PRIMARIA HASTA PROFESIONAL).
- B) MMPI. EVALUA PERSONALIDAD ( SE APLICA A SECRETARIAS, AUXILIARES -- ADMINISTRATIVOS, CONTADORES, ADMINISTRADORES, ENTRE OTROS, ).

**GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**  
**WONDERLICK**

NOMBRE \_\_\_\_\_  
GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

LEA ESTA PAGINA CUIDADOSAMENTE, SIGA CON EXACTITUD LAS INSTRUCCIONES QUE SE LE DEN, NO EMPIECE LA PRUEBA NI VOLTEE ESTA HOJA HASTA QUE SE LE INDIQUE.

Esta es la prueba de agilidad mental en la cual se pretende que usted conteste correctamente el mayor número de preguntas, utilizando la lógica y la razón.

En seguida se muestran unos ejemplos de preguntas con sus respuestas correspondientes.

COSECHAR, es lo contrario de :

1 Obtener, 2 Alentar, 3 Continuar, 4 Existir, 5 Sembrar, .....( )

La respuesta correcta es "Sembrar". Al final del renglón deberá escribir el número correspondiente a la respuesta correcta, o sea en este caso el 5.

Ahora conteste usted la siguiente pregunta:

Si un litro de petróleo cuesta 23 centavos, ¿cuánto costarán 4 litros? .....( )

La respuesta correcta es 92 cts, así es que escriba usted 92 cts, en el paréntesis correspondiente al final del renglón.

He aquí otro ejemplo:

MINERO - MENOR, estas palabras en relación una con la otra tienen -  
1 Sentido similar, 2 Contradictorio, 3 Ni similar ni contradictorio.  
.....( )

La respuesta correcta es "ni similar ni contradictorio" todo lo que tiene que hacer es colocar el número 3 al final del renglón, en el paréntesis respectivo.

Cuando la respuesta a una pregunta sea un número o una letra, ponga el número o letra en el paréntesis.

1.- LUJO, es lo opuesto de:

1 Demasía, 2 Lujuria, 3 Pobreza, 4 Devoción, 5 Fracaso..  
.....( )

2.- DOLOR es lo opuesto de:

1 Veneno, 2 Tormento, 3 Agonía, 4 Bienestar, 5 Castigo-  
.....( )

3.- Se ha omitido un número de la siguiente serie, ¿cuál -  
es el número faltante?

100 - 97 - 94 - ? - 88 - 85 - 82 .....( )

4.- RETARDO, es lo opuesto de:

1 Mantener, 2 Adelanto, 3 Requerir, 4 Permanecer, 5 Atra-  
so. ....( )

5.- En las siguientes cinco palabras hay una que es dife-  
rente de las otras ¿ Cual es ?

1 Grupo, 2 Coro, 3 Muchedumbre, 4 Niño, 5 Gente .....( )

6.- En la siguiente serie de palabras ¿Cuál de ellas es di-  
ferente a las otras?

1 Profesorado, 2 Alumno, 3 Agrupación, 4 Sindicato, 5 Ami-  
go .....( )

7.- Ordene las siguientes palabras para que forme una fra-  
se completa y después determine se dicha frase es cierta -  
poniendo una "C" o si es falsa poniendo una "F", según sea  
el caso.

combustible leña carbón y El la son .....( )

8.- De los siguientes pares de cifras, ¿Cuántos pares son  
exactamente iguales?

3421	1243
21212	21212
558956	558956
1012021	1012021
612986896	612986896
356471201	356571201 .....

9.- Ordene mentalmente las siguientes palabras para que --- forme una oración con sentido y ponga en el paréntesis el número que corresponde a la palabra que en su concepto va al final de la oración.

(1) ES (2) MUNDO (3) EL (4) REDONDO .....( )

10.- Ordene las siguientes palabras en una frase y determine si dicha frase es cierta poniendo "C" o falsa poniendo "F" en el paréntesis según sea el caso.

vivir es oxígeno El indispensable para .....( )

11.- Si un auto avanza 16 Km. en media hora ¿A cuántos kilómetros por hora va corriendo? .....( )

12.- Los siguientes refranes

Dime con quien andas y te diré quien eres

El que entre lobos anda a aullas se enseña

son entre si: 1) Similar, 2 Contradictorio, 3 Ni similar ni contradictorio .....( )

13.- Suponiendo que las dos primeras frases son ciertas:

Todos los niños gordos lloran

Juan es un niño gordo

Juan llora

La última frase es :

1 cierta, 2 falsa, 3 ni cierta ni falsa .....( )

14.- ATORAR - ATASCAR, el significado de esta palabra es;

1 Similar, 2 Contradictorio, 3 Ni similar ni contradictorio .....( )

15.- ¿Cuántos metros cuadrados tiene un terreno que mide 9 metros de ancho y 21 metros de largo? .....( )

16.- En las siguiente serie de palabras, ¿cuál de ellas es diferente a las otras?

1 Protestante, 2 Pascua, 3 Luterano, 4 Católico, 5 Evangelista. ....( )

17.- Dos de los siguientes refranes tiene sentido similar

¿cuáles son éstos? Anote los números correspondientes..( )

1. Más vale pájaro en mano que ciento volando
2. Después de ahogado el niño tapan el pozo
3. Haz el bien y no veas a quien
4. Cierran el corral después que huyó el caballo
5. El pez por la boca muere

18.- De los pares de nombres que aparecen en seguida, ¿-- cuántos son idénticos? .....( )

González M.O.	González M.O.
Richardi J. V.	Rikardi J.V.
Ruz Antonio	Ruíz Antonio
Acosta M. N.	Acosta N. M.
Sifuentes A.I.	Sifuentes A.I.

19.- Un comerciante compró algunos cuadros en \$ 2,000.00 -- los vendió en un total de \$ 2,400.00, con una utilidad de - \$50.00 en cada uno ¿De cuántos se trata?.....( )

20.- VOCACION - TENDENCIA. estas palabras son entre sí; ( )  
1 Similar, 2 Contradictorias, 3 Ni similares ni contradic-  
torias.

21.- Los dos siguientes refranes:

El que a dos amos sirve, con alguno queda mal.

De noche todos los gatos son pardos

son entre sí:

1 Similares, 2 Contradictorios, 3 Ni similares ni contradic-  
torios. ....( )

22.- GENEROSO, es lo opuesto de:

1) Roble, 2 Popular, 3 Irritable, 4 Amigable, 5 Avaro...( )

23.- Un reloj se atrasó 1 minuto más 12 segundos en 24 días  
¿Cuántos segundos se atrasó por día? .....( )

24.- En la siguiente serie de números, uno de ellos no en-  
caja dentro de la norma establecida por los otros números  
¿cuál es? .....( )

8 9 12 13\* 16 17 18

25.- Los siguientes refranes:

El que está cayendo se agarra a un clavo ardiendo.

Dime con quien andas y te diré quien eres

son entre si:

1 Similares, 2 Contradictorios, 3 Ni similares, ni contradictorios. ....( )

26.- Si las dos primeras frases son ciertas; la última --- frase es:

El violín está a tono con el piano

El piano está a tono con el arpa

El arpa está a tono con el violín

1 cierta, 2 falsa, 3 ni cierta ni falsa. ....( ).

27.- Las siguientes frases, son entre sí:

Un amigo leal es una gran ayuda.

Los que muchos toman poco saborean

1 similares, 2 contradictorias, 3 ni similares ni contradictorias. .... ( )

28.- Si 2 1/2 kg. de carbón cuesta 20 centavos, ¿Cuánto --- costarán 3 1/2 kg.? ....( )

29.- Juan y Pedro cazaron 75 liebres, Juan cazó 4 veces más liebres que Pedro ¿Cuántas liebres cazó Pedro?.....( )

30.- Los siguientes refranes, son entre si:

A caballo dado no se le ve el colmillo

No por mucho madrugar amanece más temprano

1 similar, 2 contradictorios, 3 ni similar ni contradictorio. ....( )

31.- Un granero completamete lleno contiene 900 metros cúbicos de maíz. Si el granero tiene 10 metros de largo y 10 metros de ancho ¿Cuántos metros de fondo tiene?.....( )

32.- De la siguiente serie de números, ¿Cuál de ellos representa la cantidad más pequeña?

2 1 .9 999 .88 ....( )



33.- Los siguientes refranes son entre sí:

El que mucho abarca poco aprieta.

El que a dos amos sirve, con alguno queda mal.

1 similar, 2 contradictorios, 3 ni similar ni contradictorio. .... ( )

34.- Un niño de 6 años de edad tiene una hermana que tiene el doble de su edad ¿Cuando el niño tenga 10 años de edad - que edad tendrá su hermana? ..... ( )

35.- En práctica de tiro al blanco, un soldado atina 40% de los tiros, ¿ Para atinar 100 blancos, cuántos tiros debe -- disparar?..... ( )

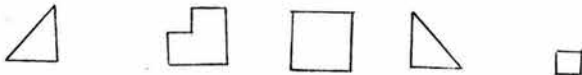
36.- De la siguiente serie de números. ¿Cuál de ellas representa la cantidad más pequeña? ..... ( )  
2 1 0.8 0.888 0.99

37.- De los pares de nombres que aparecen en seguida ¿Cuántos son idénticos? ..... ( )

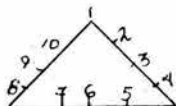
A.J. PEREZ	A.J PEREZ
R.M. GONZALEZ	R.N. GONZALEZ
ANTONIO SANCHEZ	ANTONIO SANCHEZ
MIRELES A.W.	MORELOS A.W.
JOSUE SANTOS	JOSE SANTOS

38.- Si el petróleo vale 15 centavos el litro, ¿Cuántos - litros puede comprar con un peso? ..... ( )

39.- De las siguientes 5 figuras geométricas, tres pueden unirse para formar un triángulo, ¿Cuáles tres figuras son estas?



40.- Esta figura geométrica puede ser dividida por una línea recta en dos partes que unidas formen un cuadro perfecto. Dibuje dicha línea y marque en el paréntesis los números que la línea toque en sus extremos.



.....( )

41.- Suponiendo que las dos primeras frases son ciertas:

La mayoría de los comerciantes son progresistas

La mayoría de los comerciantes son hebríos.

Algunos comerciantes son hebríos.

La última frase es:

1 cierta, 2 falsa, 3 ni cierta ni falsa .....( )

42.- Un reloj marca las 12 horas el lunes, el martes siguiente a las 20 horas se había atrasado 32 segundos. ¿A ese ritmo de tiempo cuánto se atrasó ese reloj en 1/2 hora? .....( )

43.- Estudie la serie de números que sigue. ¿Qué número debe ir -- donde está la interrogación,

31 27 9 3 1 1/3 ? .....( )

44.- Si una familia compra 250 kilos de frijol y diariamente consume 1 2/3 kilo ¿Cuántos días se tardará en acabar el frijol?... ( )

45.- CENSOR - CENSURA, las palabras citadas son entre si:

1 similares, 2 contradictorias, 3 ni contradictorias ni similares.

.....( )

46.- Juan, pedro y Jesús se asocian en un negocio y acuerdan dividir las utilidades en partes iguales Juan invierte \$ 5,500. Pedro \$3,500.00 y Jesús \$ 1,000.00. Las utilidades del primer año son de \$ 3,000.00 ¿Cuánto dinero recibe Juan de menos que si las utilidades se hubiesen repartido de acuerdo con la inversión?

47.- Un comerciante compró una caja de naranjas conteniendo doce docenas por \$ 24.00.; el sabe que dos docenas se le echarán a perder antes de venderlas. ¿ A que precio debe vender las docenas --- para poder ganar 1/3 del costo original.....( )

48.- Las noches y los días son de igual duración entre si en :

1 Junio, 2 Septiembre, 3 Mayo, 4 Diciembre.....( )

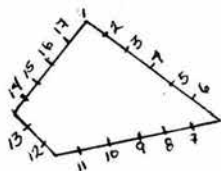
49.- Si las dos primeras frases son ciertas, la última - frase es .....( )

Roberto saludó a Ernesto

Ernesto saludó a Luis

Roberto no saludó a Luis

50.- La figura geométrica que se inserta puede ser dividida por una línea recta en dos partes que entre si pueden formar un cuadrado perfecto. Dibuje dicha línea en la figura y anote los números donde empiece y termina dicha línea.



**FIN**

## LA INTERPRETACION DEL MMPI EN LA PSICOLOGIA LABORAL

### CARACTERISTICAS DE LAS ESCALAS DEL MMPI

A continuación se describen las características de la personalidad-- que pudieran derivarse de cada una de las escalas del MMPI y que resultan útiles como datos en la selección de personal.

### LA ORGANIZACION DE LAS ESCALAS DE VALIDEZ L F K.

Estas tres escalas proporcionan información acerca de la actitud hacia la autodescripción, por lo que, cuando se trata de obtener algo, -- la imagen que se quiere ofrecer es lo más adecuada y lo menos problemática posible. (La L tiene por objetivo medir la tendencia del sujeto a falsificar la información que aporta sobre si mismo pintandose como " bueno"; F permite localizar los defectos perturbantes que el sujeto --- conteste a los reactivos de manera descuidada o confusa; la K tiene la finalidad de indicar si existe una actitud de defensa en forma de una-tendencia a autopresentarse de manera socialmente deseable)

Primeramente esta evaluación se aplica bajo condiciones de presión, tiende a elevarse en forma significativa, el puntaje de las escalas L y K, sobre el de la escala F. Estas tres escalas proporcionan informa--- ción acerca de la actitud hacia la autodescripción, por lo que cuando - se trata de obtener algo en relación con los rasgos del individuo, la - imagen que se quiere ofrecer es más adecuada y lo menos problemática po sible.

La persona que busca trabajo tiene una idea fantaseada de las características que los otros buscan, por lo que, desde su arreglo personal y en la entrevista, tratará de hacer coincidir sus propias caracterís-- ticas con las que supone son deseables.

Es por esto que la tendencia a elevar las escalas L y K se con-----

sidera una mejor aproximación al instrumento que la tendencia a elevar **F**, y no sería una interpretación válida a firmar que el sujeto miente o que es espontáneo.

La tendencia de una persona a elevar las respuestas en la escala **F**, no podría, en este caso tomarse como una actitud de gran espontaneidad y confianza, si no como la incapacidad para evitar hacer algunas declaraciones que le hacen aparecer vulnerable y conflictiva. El predominio de la escala **L** sobre **F** y **K**, hace pensar en una mayor necesidad de aparecer convencional, dada la suposición de que ésta es una buena manera de lograr la aceptación y conseguir lo que se solicita.

La elevación de **K**, sugiere que existe mejor capacidad para resolver problemas sin apoyarse en otros, aunque con cierta dificultad para aceptar diferentes puntos de vista que contribuyan a solucionarlos.

## **LAS ESCALAS CLINICAS**

### **1 HS (HIPOCONDRIASIS)**

A medida que se eleva, aumenta la posibilidad de que el individuo -- utilice molestias físicas (cuyo origen es psicológico) como un mecanismo para evitar el enfrentamiento a obstáculos o problemas dentro del -- trabajo, así como a experiencias de mucha presión.

Es de esperarse que las personas que eleven sus respuestas en esta -- escala, no se presentan a trabajar ante cualquier dificultad o presión en el trabajo o se declaren físicamente incapacitados (por molestias -- leves).

Este tipo de mecanismos releva a la persona de sentimientos de des-- valoración o culpa y hace que se sientan suficientemente justificados ante su falta de capacidad para resolver el problema en el trabajo.

### **2 D (DEPRESION)**

Una elevación levemente superior a T 55 (T56 - T65) nos lleva a pensar en una adecuada capacidad de autocrítica, siendo una persona capaz

de revisar y valorar por sí misma sus experiencias, rectificando oportunamente sus errores y beneficiando su aprendizaje de estas.

Conforme aumenta el puntaje de esta escala, la presencia de ciertas características, como pesimismo, convierten la autocrítica en autocensura y limita entonces la posibilidad de actuar por temor a un fracaso, la que hará intensos los sentimientos de desvalorización de sí mismo.

Pero un puntaje muy elevado en esta escala (superior T 75) indica que el individuo presente deficiencias en el trabajo. Por otra parte, un puntaje muy bajo en esta escala puede indicar menos capacidad de autocrítica y mayor posibilidad de actuar en forma temeraria, sin reflexionar adecuadamente acerca de las soluciones que se ofrecen ante los problemas, por lo que es difícil que se adviertan los errores para intentar corregirlos de manera oportuna.

En estos casos, la persona puede trabajar en condiciones de mucha presión, pero posiblemente disminuya la calidad de su trabajo y de sus decisiones dando la impresión de una gran eficiencia más por la cantidad que por la calidad de lo que hace (puntaje de la escala 2, por debajo de T 40).

### 3 Hi (HISTERIA)

Los puntajes entre T 55 y 60, sugieren la búsqueda de aceptación social a través de actitudes de amabilidad, colaboración e interés en los demás.

En este caso, la necesidad de aceptación, que produce la elevación en los puntajes de esta escala, puede ser una forma de integrarse al trabajo de otros, colaborando en la misma actividad. La elevación por arriba de T 70 hará pensar en una mayor necesidad de reconocimiento, aprobación y aceptación, por lo que se tenderá a manifestar en el comportamiento o exigencia de la persona por ser reconocida.

En estos casos, el hecho de que el sujeto sienta que no se le reconoce lo suficiente es el trabajo, es decir, que faltan el aprecio y la aprobación sobre todo de las figuras que representan autoridad, plantea la posibilidad de que se reduzca su eficiencia en el trabajo.

Un puntaje muy bajo es signo de indiferencia por parte del sujeto -- ante la aprobación y el efecto de otros.

#### 4 Dp (DESVIACION PSICOPATA)

El puntaje en esta escala ofrece datos acerca de la energía que una persona emplea para alcanzar sus metas. La podríamos considerar entonces como una forma de evaluar la capacidad de logro.

Cuando esta escala es elevada con un puntaje alrededor de T 65, quizá indique una forma de conseguir las metas, con una adecuada organización dentro de la realidad, apareciendo la persona dispuesta a respetar las necesidades y metas de los demás, además tiene buena capacidad para trabajar bajo presión, en estos casos, el sujeto soporta bien las frustraciones sin sentirse culpable o muy angustiado, salvo cuando el fracaso compromete alguna meta personal, apareciendo entonces la tendencia a abandonar los esfuerzos por alcanzar dicha meta y establecer otra en la que no se adviertan obstáculos. Este tipo de personas se muestran muy eficientes en el trabajo, pero organizadas más por sus propias metas, que por los intereses de la empresa.

Los puntajes exagerados reflejan el escaso control de la persona al encontrar obstáculos que impiden el alcance de lo que se pretende, llegando a actuar en forma impulsiva o sin suficiente apego a las normas y reglamentos sociales. Es por esto que cuando se observa un puntaje superior a T 70, acompañado por la elevación de la escala 8 o de la escala 6, es posible que la permanencia en los puestos sea breve.

La reducción en el puntaje de esta escala (por debajo de T 45) puede indicar menor capacidad del individuo para alcanzar algo, además de una actitud poco comprometida con las consecuentes deficiencias en el trabajo a medida que se eleva el puntaje de esta escala, se esperan algunas dificultades para que la persona acepte órdenes y sugerencias, con la tendencia a imponer las propias ideas y al trabajo individualista, negándose a trabajar en equipo. Por el contrario, cuando el puntaje es reducido, el sujeto aparentemente acepta, con cierta pasividad, las órdenes que se le dan, aunque con algo de indiferencia para apegarse a éstas.

## 5 Mf (Masculino - Femenino)

La escala 5 aporta datos acerca de la aceptación del papel psicosexual, socialmente impuesto. Dentro de la selección de personal, hace referencia a un estilo muy personal para desempeñarse en las actividades del trabajo. En la población femenina, la elevación de esta escala indica la sensación de ser decidida, firme y activa en el trabajo (se eleva esta escala por la percepción de romper con el patrón social de lo femenino).

En general, las mujeres que obtienen puntajes elevados afirman que su trabajo es importante y se esfuerzan por cumplir con todas las tareas que se les asignan, jerarquizando su trabajo o su profesión en un lugar más elevado que el desempeño de otras actividades o experiencias de la vida.

Cuando los puntajes son reducidos, la persona se considera frágil y dispuesta a seguir las indicaciones de otro, como una forma de sentirse protegida y menos forzada a aceptar muchas responsabilidades. Posiblemente valoren más las actividades y funciones de la vida, que el trabajo mismo. En la población masculina, cuando la escala se observa elevada, el examinado tiende a mostrarse más tolerante y dispuesto a ceder, evitando conflictos con otros y tratando de resolver los problemas en forma armoniosa a través de la caballerosidad y el buen trato a otros.

Cuando el puntaje T de la escala 5 es muy reducido refleja la necesidad de aparecer firme y decidido, con una gran fuerza para enfrentar y resolver los problemas, aunque a veces, la forma que se elija para hacerlo, no sea la más convencional. En ocasiones, estas personas dan la apariencia de ser rudos y utilizan más su fuerza física que otros recursos en la resolución de los problemas.

## 6 Pa (PARANOIA)

Los reactivos que componen esta escala se refieren en general, a aspectos psicopatológicos relacionados con la paranoia. Por eso, cuando el puntaje está por arriba de T 65, puede interpretarse que la persona-



tiende a aparecer cautelosa y suspicaz, especialmente al establecer nuevos contactos interpersonales, donde se muestra algo hostil y poco espontánea. A medida que estos puntajes se elevan es posible que surjan dificultades para las relaciones interpersonales, basadas en interpretaciones inadecuadas, lo que puede provocar tensiones dentro del grupo la boral y reducción de la eficiencia.

La reducción en el puntaje de la escala 6, indica que el sujeto mantiene un fuerte control sobre el enojo y agresividad, intentando ofrecer la apariencia de no molestarse por nada, aun frente a situaciones verdaderamente irritables. En estos casos, hay reacciones de ira, ante estímulos poco importantes en las que parece descargarse toda la energía destructiva acumulada.

Las relaciones interpersonales de estas personas son inseguras ya que no es posible confiar en su estabilidad emocional.

#### 7 Pt (PSICASTENIA)

La elevación de los puntajes en esta escala puede entenderse como un incremento de la angustia. Desde el enfoque de la selección de personal, los puntajes por arriba de T 70, también indican un exceso de angustia, el cual, especialmente reduce la posibilidad de tomar decisiones rápidas en situaciones de mucha presión.

Las personas que obtienen un puntaje elevado en esta escala, no mayor de T 70, y que ocasionalmente se someten a un exceso de tensión, pueden padecer trastornos físicos relacionados con la expresión somática de la angustia. Estas personas se desempeñan mejor en actividades que requieran de meticulosidad, cuidado y perfeccionismo, por lo que buscan disponer de tiempo y de condiciones suficientes para no sentirse muy presionadas. En general, son ordenadas y se apegan a rutinas estables de trabajo que difícilmente aceptan cambiar.

La elevación moderada en esta escala indica características relacionadas con una actitud de excesivo deber, responsabilidad y cumplimiento con las tareas que se emprenden, que aun cuando sean pocas, se llevan a cabo cuidadosamente.

Los puntajes reducidos en esta escala reflejan la tendencia del sujeto a no sentirse angustiado al enfrentarse a problemas en el trabajo, y amstrar espontaneidad y capacidad para tomar decisiones en situaciones de presión.

#### 8 Es (ESQUIZOFRENIA)

Cuando los puntajes en esta escala son cercanos a T 50, o menores -- indican que la persona posee un notable sentido de realidad, que le --- permite manejar datos y problemas de trabajo en forma clara y precisa.

Este tipo de personas se describen capaces de relacionarse bien con los demás, sin permitir sus problemas emocionales interfieran en su decisiones y su eficiencia en el trabajo. La elevación de estos puntajes se puede interpretar como la utilización de elementos fantaseados en el manejo de las situaciones laborales. Esta característica será conve--- niente para el desempeño de actividades relacionadas con la creatividad en donde la fantasía es importantepara la productividad del sujeto.

La exageración de los puntajes es signo de algún transtorno impor--- tante en la personalidad de que la integración del sujeto a cualquier - grupo de trabajo.

#### 9 Ma (HIPOMANIA)

Esta escala es un importante indicador de la capacidad para fijarse metas. Conforme aumenta, tales metas pueden ser más ambiciosas, y po--- siblemente están alejadas de las habilidades reales del sujeto, quien tiene muchas aspiraciones y habla con entusiasmo de sus metas, aunque sólo logre unas cuantas.

En este punto es conveniente tener en cuenta la relación que guarda ésta con la escala 4. Cuando el nivel de ambas esta alrededor de T 65, expresa una adecuada relación entre las metas y los logros, ya que -- aquéllas se determinan en forma realista y de acuerdo con las capa--- ciedades del sujeto, quien reconoce tener una importante energía para - alcanzarlas. Un puntaje bajo en la escala 9 quizá refleje la disminu-

ción en el interés para fijarse metas, acompañada de una reducción de la energía. En ocasiones, el puntaje de la escala es bajo y el de la--escala 4 más elevado, en el contexto laboral, esta discrepancia se --- explica como la necesidad de activarse sin una meta bien establecida, - alcanzando objetivos un tanto al azar y aprovechando las oportunidades que se presentan.

#### O Si (INTROVERSION - EXTROVERSION)

Esta escala describe cómo el individuo trata de dar explicaciones a - las experiencias de la vida. Los puntajes elevados pueden expresar la - búsqueda de explicaciones a través de la reflexión sobre sí mismo, reco- conociendo los éxitos y los fracasos, así como la responsabilidad y parti- cipación que se ha tenido en cada una de estas experiencias. Es posible que estas personas sean algo reservadas para hablar de sí misma.

La reducción de los puntajes en esta escala, indica la tendencia a -- buscar una explicación a los problemas y a las experiencias de la vida - en los hechos del exterior, por lo que difícilmente la persona es consci- ente de su participación y resposabilidad, tanto en los logros como en - los fracasos. Sus explicaciones se basan en lo que otras personas hacen o en las circunstancias.